

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



TEMA:

***“GENERACIÓN MILLENNIAL Y SU INCIDENCIA EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA
METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.***

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:

NOMBRE	CARNET
MARISELA DEL CARMEN ARABIA PÉREZ	AP14030
JUAN ALEXANDER GALLARDO AYALA	GA12012
ABEL ANTONIO VEGA FLORES	VF09006

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA Y LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESA

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

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

Secretaria : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Tribunal Calificador : Licda. Marseilles Ruthenia Aquino Arias
Lic. Manuel de Jesús Fornos
Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
(Docente Asesor)

CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2020

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme finalizar el trabajo de investigación a pesar de las circunstancias presentadas, a mis padres por su esfuerzo, compromiso y amor que me brindaron en todo el transcurso de mi carrera, a mis compañeros de equipo por la dedicación y apoyo en la elaboración de este documento, a los docentes que fueron parte de mi formación profesional, a mis amigos que tuve el placer de conocer durante mi formación y a nuestro asesor por su tiempo y motivación durante la elaboración de este trabajo.

Marisela Arabia

Primeramente doy gracias a Dios por haberme permitido culminar mi carrera universitaria, a mi mamá, pilar y motivación principal para no desfallecer en el camino y a quien pertenece en gran medida este logro, a mi familia por el apoyo, las palabras de ánimo y el cariño, a mis compañeros de tesis por su esfuerzo, dedicación y por permitir compartir amistad con ellos, a todos los docentes que forjaron mi conocimiento y carácter; y finalmente a los amigos con los que tuve el honor de compartir a lo largo de la carrera.

Juan Gallardo

Un agradecimiento en primero lugar a Dios por permitirme culminar mi carrera universitaria, por el don de la sabiduría y fortaleza para seguir adelante, agradecer a mis padres por apoyarme en cada etapa de mi vida y por apoyarme en el transcurso de toda la carrera, agradecer también a mis amigos y compañeros de tesis, por su compromiso y dedicación en este trabajo ya que sin su apoyo esto no hubiera sido posible de la manera que se realizó.

Abel Vega

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	iii
CAPITULO I	1
MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y PRECEDENTES, PRODUCTIVIDAD, SECTOR ECONÓMICO EN ESTUDIO Y MARCO LEGAL. 1	
A. OBJETIVOS	1
1. Objetivo general	1
2. Objetivos específicos	1
B. GENERACIONES QUE ACTUALMENTE INTEGRAN LA OFERTA LABORAL PARA LAS EMPRESAS.	2
1. Generación Baby Boomers (1946 – 1964).....	2
1. Generación X (1965 – 1981).....	6
3. Generación Millennials (1982 – 2000).....	11
C. MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA.....	18
1. Productividad	18
2. Factores que reducen la productividad	22
3. Clasificación de las Empresas en El Salvador	23
4. Generalidades de las medianas empresas en El salvador.....	26
5. Teorías motivacionales	27
B. MARCO LEGAL.....	33
1. Constitución de la República de El Salvador	33
2. Código de trabajo	34
3. Código de Comercio.....	34

4.	Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.....	35
5.	Ley del Seguro Social.....	35
6.	Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.....	36
CAPÍTULO II		37
DIAGNÓSTICO DE LA INCIDENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE TIENE LA GENERACIÓN MILLENNIALS EXPLICARÁ EL PAPEL QUE JUEGA ÉSTA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.		37
A.	OBJETIVOS	37
1.	Objetivo general	37
2.	Objetivos específicos.....	37
B.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	37
C.	MÉTODO.....	38
D.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
1.	Investigación bibliográfica	38
2.	Investigación de campo	38
E.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
F.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .	39
1.	Técnicas	39
2.	Instrumentos.....	40
E.	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	40
1.	Fuentes de información primarias	40
2.	Fuentes de información secundarias.....	40
F.	ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN.....	40
G.	UNIDADES DE ANÁLISIS	41
H.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA	41
I.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	41

J.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA GENERACIÓN MILLENNIALS.....	42
1.	Área de servicios	42
2.	Áreas de servicios de call center y televentas	44
3.	Área bancaria	46
4.	Área de comercio	48
5.	Área de servicio público	50
6.	Área de servicio de transporte de pasajeros	51
7.	Área de enseñanza	53
8.	Área de ONG	56
9.	Área de restaurante y comida rápida.	58
10.	Área de industria.	60
K.	REFLEXIONES.....	63
1.	Proactividad, creatividad y dinamismo.....	63
2.	Altos niveles de desempleo.....	63
3.	Rápido aprendizaje.....	63
4.	Capacitaciones.	64
5.	Falta de experiencia.....	64
6.	Adaptabilidad a los cambios tecnológicos.....	65
7.	Falta de compromiso.	65
8.	Falta de motivación.	65
9.	Incentivos.....	66
10.	Interacción entre generaciones.....	66
11.	Alternativas de solución de problemas.	66
12.	Juventud, resistencia y energía.....	67
13.	Personalidad servicial.	67

14.	Toma de decisiones.	67
15.	Uso y cuidado de recursos y equipo.....	68
16.	Incidencia de la generación Millennials en las empresas de el salvador	68
L.	UTOPIÁS	69
1.	Fuentes de empleo.	69
2.	Capacitaciones constantes.....	69
3.	Jóvenes identificados con la filosofía organizacional.	69
4.	Recurso humano motivado.	70
5.	Planes de incentivos.	70
6.	Interacción generacional apropiada.....	70
7.	Oportunidad de crecimiento dentro de las organizaciones para Millennial.	71
8.	Uso eficiente del equipo y recursos.....	71
9.	Adaptabilidad a los cambios tecnológicos.....	72
10.	Comunicación organizacional.....	72
11.	implementación de planes de evaluación de desempeño.....	72
12.	Planes de contingencia para desastres biológicos, naturales o provocados por el ser humano.	73
13.	Generaciones con flexibilidad al cambio.....	73
14.	Jóvenes multidisciplinarios y con valores.....	73
15.	La Generación Millennial y su Incidencia en la Productividad.	74
	CAPÍTULO III.....	75
	ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, APROVECHANDO LA SINERGIA QUE RESULTA DE LA INTERACCIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIALS CON LAS DEMÁS GENERACIONES.....	75
A.	OBJETIVOS	75
1.	Objetivo general.....	75

2.	Objetivos específicos.....	75
B.	JUSTIFICACION	76
C.	CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	77
D.	PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .	79
1.	Estrategias de comunicación interna	79
	Estrategia 1. Implementar acciones que mejoren los tipos de comunicación interna de las empresas aprovechando las características de la Generación Millennial.	79
2.	Estrategias de comunicación con los clientes	84
	Estrategia 3: Realizar una efectiva comunicación con los clientes, innovando en las distintas formas de comunicación a través del aprovechamiento del recurso humano Millennials con el que cuenta la organización.	84
	Estrategia 4: Potenciar las características favorables de la Generación Millennials y de las Generaciones precedentes, mediante el entrenamiento y capacitación sobre el manejo de herramientas digitales que contribuya a una mejor atención al cliente y mayor productividad en esta área, creando canales para el control de calidad del servicio basado en la opinión de los mismos clientes.	87
3.	Estrategias Motivacionales	89
	Estrategia 5: Establecer incentivos monetarios que motiven a la Generación Millennial a un mayor compromiso en el desempeño de sus actividades laborales.	89
	Estrategia 6: Implementar capacitaciones continuas según la naturaleza de las empresas, enfocadas a potencializar las características y a suplir las necesidades de la Generación Millennials.	91
	Estrategia 7: Elaborar planes de incentivos no monetarios tomando en cuenta la opinión de los empleados, especialmente de los pertenecientes a la Generación Millennial para la satisfacción de sus necesidades.	93
4.	Estrategias tecnológicas.....	97
	Estrategia 9. Implementar el uso de equipo tecnológico para mejorar la productividad de la Generación Millennial en las empresas, aprovechando las características propias de esta generación.....	97

Estrategia 11. Utilizar sistemas de almacenamiento en la nube donde se integren todos los procesos de los distintos departamentos de la organización, permitiendo con ello aprovechar las habilidades tecnológicas de la Generación Millennials.....	101
5. Estrategias orientadas a potenciar la productividad del capital Humano de la Generación Millennials.	107
Estrategia 13. Proporcionar los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, fomentando y concientizando el buen uso de los recursos por parte de los empleados pertenecientes a la Generación Millennials.....	107
Estrategia 14. Incrementar la incidencia de la Generación Millennials en los niveles productivos de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.	109
E. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
F. ANEXOS	116

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Características y valores.....	16
Tabla 2 Clasificación de Empresas, Parámetros Cuantitativos.....	25
Tabla 3 Clasificación de Empresas, Parámetros Cualitativos.....	26
Tabla 4 Factores de la motivación de Herzberg.....	32

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow.....	29
Ilustración 2 Teoría de la Motivación- Higiene.....	33
Ilustración 3 creatividad en el trabajo.....	63
Ilustración 4 Baja oportunidad de empleo.....	63
Ilustración 5 Fácil aprendizaje.....	64
Ilustración 6 Capacitación.....	64
Ilustración 7 Inexperiencia.....	64
Ilustración 8 Adaptabilidad al cambio.....	65
Ilustración 9 Bajo rendimiento.....	65
Ilustración 10 Desmotivación personal.....	65
Ilustración 11 Beneficios Extras.....	66
Ilustración 12 Interacción del personal.....	66
Ilustración 13 Solución de problemas y trabajo en equipo.....	66
Ilustración 14 Ímpetu en el trabajo.....	67
Ilustración 15 Buena atención al cliente.....	67
Ilustración 16 Toma de decisiones.....	68
Ilustración 17 Manejo correcto y adecuado del recurso productivo.....	68
Ilustración 18 Creación de fuentes de empleo.....	69
Ilustración 19 Capacitación de personal.....	69
Ilustración 20 Recurso humano identificado con el marco estratégico.....	69
Ilustración 21 Motivación del recurso humano.....	70
Ilustración 22 Tipos de incentivos.....	70
Ilustración 23 redes de Interacción Generacional.....	70
Ilustración 24 Crecimiento profesional.....	71
Ilustración 25 Uso eficiente del recurso disponible.....	71

Ilustración 26 Flexibilidad ante los cambios tecnológicos	72
Ilustración 27 Redes internas de comunicación organizacional	72
Ilustración 28 Evaluación de personal	72
Ilustración 29 planificación	73
Ilustración 30 Personal a la vanguardia con los cambios	73
Ilustración 31 Jóvenes integrales y competentes	73
Ilustración 32 Incidencia positiva en la productividad	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Entrevistas a diferentes personas que laboran en las empresas del área metropolitana de san salvador.....	112
Información relevante acerca de la pandemia causada por la enfermedad covid-19 y auge de la tecnología.....	134
El papel de las tecnologías de información y comunicación, y el auge en el uso de aplicaciones para el servicio de comida a domicilio.....	136
Glosario de términos.....	137

RESUMEN

Las generaciones que integran el mercado laboral en El Salvador son tres principalmente, la generación Baby Boomers, la generación X, las cuales para el trabajo de investigación se denominan, generaciones precedentes y la Generación Y o Generación Millennials, estas en particular poseen diferentes características propias, que hacen que se diferencien entre sí, debido a vivencias pasadas en su desarrollo como persona, influye en el comportamiento y actuar de cada persona.

Las características propias de cada generación inciden en cada persona en el momento de desempeñar sus actividades laborales, en la solución de problemas, así como en la adaptación a nuevos cambios que se dan, ya sea por nuevas la tecnología o por nuevos modelos de negocio, lo cual se refleja en la productividad individual de cada colaborador de la empresa.

Es por eso que surge la idea de explicar la incidencia de las características de la Generación Millennials en cuando a la productividad en las empresas, se tomó como referencia el área metropolitana de San Salvador, entrevistando a personas que laboran en las medianas empresas, además de algunas personas de la pequeña y gran empresa del área mencionada anteriormente.

Cabe mencionar que el presente trabajo de investigación está relacionado a la trilogía de la Generación Millennials y su incidencia en cuanto a la Comunicación (trabajo antecedente al presente), la productividad y calidad (trabajo posterior a este), asesorado por el docente Dr. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

El objetivo principal de la investigación es diagnosticar la incidencia que tienen las características de la generación Millennials en la productividad de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador respecto a las generaciones precedentes, y con mencionado diagnostico elaborar propuestas de mejora en las limitantes encontradas, para que se incrementen los niveles de productividad tanto de la

Generación Millennials como de las generaciones precedentes debido a la interacción entre ellas en el ámbito laboral.

Entre los hallazgos más importantes se resalta que aparte de las características, competencias, ventajas y desventajas que posee la Generación Millennials respecto a las precedentes, influyen otras variables en la productividad de la generación en estudio, como el desarrollo tecnológico, clima laboral, experiencia, incentivos laborales entre otros, se analizó que las variables mencionadas no dependen directamente de los trabajadores sino de la organización como tal, en cuanto a las decisiones tomadas, políticas y planes internos de cada empresa en particular, son estas las que determinan si existe una buena utilización de los recursos tecnológicos, un clima laboral favorable o incentivos laborales acorde a las características y necesidades de los jóvenes.

Por lo cual se han elaborado una serie de estrategias orientadas a mejorar la productividad de la Generación Millennials, entre las cuales se tiene las estrategias de comunicación, estrategias motivacionales, estrategias tecnológicas, las cuales se pueden implementar en la micro, pequeña, mediana y gran empresa de El Salvador, las cuales beneficiará al incremento de la productividad individual de cada empleado perteneciente a las diferentes generaciones, principalmente a la generación en estudio y de las empresas.

INTRODUCCION

La Generación Millennial son personas caracterizadas por haber crecido con la tecnología por lo que tienen la capacidad de utilizar fácilmente equipos y herramientas tecnológicas a diferencia de las generaciones precedentes que se les dificulta su uso, pero estas generaciones cuentan con experiencias y compromiso por lo que se caracterizan por ser líderes empresariales.

Por tanto, la presente investigación se centra en analizar cuál es la incidencia de las generaciones Millennial en la productividad de las medianas empresas, a partir de las características y competencias que tienen respecto a las generaciones precedentes.

El desarrollo de la investigación se divide en tres capítulos; el capítulo I aborda el marco teórico sobre la Generación Millennial y precedentes, definiendo sus orígenes, eventos más importantes, características, el papel que juegan en las organizaciones y en El Salvador, de igual forma se tiene la definición de productividad, tipos y métodos importantes para mejorar la productividad, luego la definición de motivación y algunas teorías motivaciones y además el marco legal.

El capítulo II contiene los métodos y técnicas de investigación, el tipo de investigación que en este caso es cualitativa, el diseño y ámbito de la investigación y por consiguiente el diagnóstico de las entrevistas realizadas a las personas pertenecientes a la generación Baby Boomers, X y Millennials el cual consiste en conocer la incidencia de los Millennials en la productividad de las empresas a comparación de las generaciones precedentes y para mejor comprensión de la información recolectada esta fue dividida en 10 diferentes áreas, además se determinaron reflexiones y utopías derivadas de la información recolectada en el diagnóstico.

Por último, en el capítulo III se presentan diferentes estrategias enfocadas a mejorar los niveles productivos en las empresas, las cuales están agrupadas en cinco grupos que son: estrategias de comunicación interna, de comunicación con los clientes, motivacionales, tecnológicas y estrategias orientadas a potenciar la productividad del capital Humano de la Generación Millennials con el objetivo de mejorar la interacción de las diferentes generaciones.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y PRECEDENTES, PRODUCTIVIDAD, SECTOR ECONÓMICO EN ESTUDIO Y MARCO LEGAL.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Documentar información de fuentes confiables y verificables, la cual contribuya al desarrollo de la investigación respecto a la incidencia de las características de la generación Millennials en la productividad de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.

2. Objetivos específicos

- a) Documentar la información de la generación Baby Boomers, Generación x, Generación millennials, definiendo sus orígenes, eventos más importantes en cada época, así como en El Salvador.
- b) Definir el concepto de productividad, tipos de productividad, métodos para mejorar la productividad, así como comunicación dentro de las áreas productivas.
- c) Explicar el concepto de motivación y algunas teorías motivaciones que se relacionan directamente con la incidencia de la productividad en las diferentes áreas en las empresas.

B. GENERACIONES QUE ACTUALMENTE INTEGRAN LA OFERTA LABORAL PARA LAS EMPRESAS.

Las organizaciones están integradas por personas pertenecientes a diferentes generaciones con comportamientos e interacciones interesantes, se vuelve indispensable comparar y definir cada una de las generaciones que actualmente integran la oferta laboral para las empresas, conocer los rasgos característicos, los hechos históricos, el comportamiento, los valores, las competencias y habilidades de cada generación en específica; todo ello para que las organizaciones aprovechen al máximo y presenten planes de desarrollo específicos para cada arquetipo de generación, así como también para minimizar el impacto de las diferencias marcadas que existen entre las personas pertenecientes a otra generación, ese es el reto actual de las organizaciones ya que como afirma Peter Senge “las organizaciones aprenden porque están formadas por personas inteligentes que aprenden”, conocer las potencialidades y diferencias generacionales, potenciarlas concretamente según la necesidad y finalmente ser líder a través de las estrategias que surjan de toda esta información.

1. Generación Baby Boomers (1946 – 1964)

Casi exactamente nueve meses después de que terminó la Segunda Guerra Mundial", el grito del bebé se escuchó por toda la tierra". Más bebés nacieron en 1946 que nunca antes, este fue el comienzo de la llamada "Generación Baby boom." En 1947, nacieron 3,8 millones de bebés luego 3,9 millones nacieron en 1952; y más de 4 millones nacieron todos los años desde 1954 hasta 1964, cuando el boom finalmente decayó. (Gonzales, 2015, pág. 7).

a) Definición de Baby Boomers

Es considerado el rango de edad más amplio, toma en cuenta a las personas nacidas entre 1946 y 1964. Su nombre se origina por el “boom” de nacimientos que hubo durante el segundo y el tercer cuarto del siglo XX. (Chinchilla, 2016, pág. 14)

b) Orígenes y características.

Su nombre surgió del incremento en la tasa de natalidad de la época posterior a la segunda guerra mundial, “se caracterizan por ser sujetos regidos por valores, tradicionalistas en el aspecto laboral, poseen una gran visión y están enfocados en el crecimiento vertical dentro de una compañía, siendo excelentes líderes empresariales.” (Huerta, 2016, pág. 63).

Crecieron durante el movimiento de los derechos humanos y la Guerra Fría. Son orientados a las causas sociales, son de espíritu libre creen que las leyes se deben de obedecer siempre y cuando no vayan contrario a lo que ellos quieren, no confían en el gobierno. (Chinchilla, 2016, pág. 16).

c) Eventos que los definieron

Algunos eventos que impactaron a esta generación fueron la guerra de Korea, la expansión de la televisión en los hogares, el rock and roll, la guerra de Vietnam, el primer hombre en la luna, el movimiento de los derechos civiles, los derechos (H Anheier, 2012, pág. 44) de la mujer, el movimiento hippie, woodstock, el asesinato de Kennedy. (R. Zemke, 2013, pág. 102).

Uno de los cambios más importantes ocurridos en este tiempo fue la llegada del televisor, situación que implica la convivencia con un medio audiovisual que permite una accesibilidad a noticias e información de otras partes del mundo, las distancias y los tiempos llegan a reducirse y aceleran el ritmo de vida personal y laboral.

Los padres de los pertenecientes a esta generación (tradicionalistas) se esforzaron mucho por darles a sus hijos las oportunidades que ellos no tuvieron y por esto es una generación mucho más culta, son mucho más idealistas y optimistas que sus predecesores que estuvieron rodeados de guerras y posguerras. También presenciaron revoluciones sociales como la aceptación del divorcio, la píldora anticonceptiva y el consumismo. Son personas dispuestas a dar siempre una milla extra, con una alta estabilidad laboral, que por lo general duraban casi toda la vida en una sola organización.

d) Baby Boomers en El Salvador

Los Baby Boomers en América Latina son diferentes a los de USA, por el contexto en que se desarrollaron; enfrentaron revoluciones, crisis y devaluaciones; por estos motivos se comienza a hablar más en el medio de Inflación, Deuda Externa y Crisis impulsándolos a cuidar el dinero o contar con inmuebles propios en lugar de alquilar. (Villanueva, 2015, pág. 11).

Este grupo se caracterizó por un explosivo aumento demográfico, por su orientación al trabajo en equipos, ser optimistas y esperar lo mejor de la vida. (Carvalho Rencoret, 2014, pág. 19). Esta afirmación se puede explicar mejor con lo que mencionado por (Casarone Núñez, 2014, pág. 7): "...se caracterizan por su trayectoria, dedicación y compromiso con el trabajo para lograr una buena posición económica, creen que el trabajo duro es el precio a pagar para tener éxito, están más centrado en una buena calidad de vida... son más desafiantes, se animan a cuestionar la decisiones y opiniones de superiores".

En su relación al trabajo: "Son muy optimistas y la mayoría de personas mayores que te reciben en el trabajo con una sonrisa, muy comprometidos y adictos al trabajo... Para retenerlos es necesario crear un ambiente de trabajo estable y tranquilo, les gusta que los premien, son motivados por incentivos que dan estatus. Retenerlos se podrá hasta que decidan jubilarse o retirarse". (Navassi, 2013, pág. 1. 3° parrafo).

Según (Elizabeth Carrillo, 2020, pág. 111) "(...) esta generación en El Salvador está marcada por dictaduras militares de periodos cortos. Inicia en el año 1945, cuando el Coronel Osmín Aguirre y Salinas asumen 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".

e) El papel que juegan en las organizaciones

Los integrantes de esta generación al ser ya personas consolidadas y con carrera profesional distinguen muchos beneficios para las organizaciones actuales entre los cuales se encuentran: 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 redes sociales, los Boomers son ejemplo de responsabilidad y confiabilidad. (H Anheier, 2012, pág. 44).

En las organizaciones son vistos como una pieza esencial para el necesario proceso de transferencia de liderazgo y autoridad a las generaciones siguientes: los X y Millennials han tenido que adaptarse al avance tecnológico que ha mejorado a niveles exponenciales desde el primer trabajo en los años 80, el uso de plataformas virtuales de comunicación, producción y otras áreas internas o externas de las organizaciones a las cuales se deben adaptar y de cuales muchas veces tienen actitudes reacias a utilizar hacen que tengan una desventaja con respecto a sus sucesores que se forjaron ya con estas herramientas.

f) Características y valores

Fue una generación inclinada a la protesta en contra del poder y el activismo a favor de causas sociales. Esta generación se encuentra proyectándose hacia el proceso de retiro del mercado laboral, algunos ya pensionados, muchos interesados en seguir trabajando después del retiro, otros en seguir formándose o alcanzado un mayor estatus a través de títulos de postgrado, y aquellos experimentados que aplican su conocimiento como consultores en diferentes compañías. (H Anheier, 2012, pág. 44).

Las características principales de este modelo de trayectoria son los siguientes:

i. El cambio de actividad profesional deja de ser un episodio excepcional que se produce una sola vez o ninguna, para convertirse en un episodio que acontece varias veces a lo largo de la vida,

ii. Desaparece la tendencia a replegarse cuando llega la edad de la jubilación y se abren oportunidades para mantenerse activo, útil y productivo, durante más tiempo,

iii. Se asimila la idea de cambio permanente como una nueva forma de vida, que cuando se produce de una manera apropiada, se llega a considerar como más saludable y deseable que el esquema de una sola actividad para toda la vida,

iv. En consecuencia, se abandona la visión tradicional de carrera y se adopta una nueva visión en la que hay cabida a frecuentes e importantes cambios de orientación, de sensibilidad y de actividad.

1. Generación X (1965 – 1981)

Son las personas nacidas entre los años de 1965 y 1981, esta generación es más universal crecieron bajo un periodo de muchos cambios y escepticismo por la política, nuevas enfermedades y crisis financieras, acompañados del alza del consumismo. (Navassi, 2013, pág. 3).

a) Definición

Definidos por la mayoría de autores como aquellos nacidos entre los años 1965 y 1981; Tomando como base el rango de 1965 a 1981, esta generación se encuentra actualmente en las edades de 35 hasta 51 años de edad. Preceden a los Baby Boomers y son padres de los Millennials y de los Centennials.

b) Orígenes y características

Se crían a la sombra de la hiperactividad de los Boomers y ven al idealismo de sus padres defraudado por los efectos de la globalización y las reestructuraciones.

Robert Capa fue el primero en usar la expresión Generación X, y la razón fue que así llamo a su ensayo fotográfico en el que entrevistaba y fotografiaba a jóvenes de 20 de años de diferentes nacionalidades en el cual expresaban su pasado, su presente y sus esperanzas futuras; desde ese momento Generación X ha significado un grupo de

gente aparentemente sin identidad, con un futuro indefinido y hostil. (Vela Valldecabres, 2010, pág. 369).

Esta generación sufrió una serie de cambios y sucesos como la Guerra Fría y la caída del muro de Berlín. En España se dan cambios culturales, aparecen nuevos grupos musicales vinculados al consumo debido al buen momento económico que pasa el país en la década de los 80.

A mediados de los años 80, surgen los Yuppies (Se trata de un segmento caracterizado por un alto poder adquisitivo y una auténtica pasión por mejora, social profesional y económicamente) que es una aparente subcategoría de los X, pero lo que los diferenciaba es su alto poder adquisitivo y su auténtica pasión por mejora social, profesional y económicamente; a finales de la década de los ochenta, los Yuppies comenzaron a tener actitudes negativas en su estilo de vida, defendían el “todo vale” en aras del éxito social y económico. (L P García, 2008, pág. 5).

c) Eventos que los definieron

En su mayoría fueron los adolescentes durante la época de los 80, influenciados por eventos como el surgimiento de los computadores personales, la expansión del VIH, la expansión del internet, la muerte de John Lennon, Chernobyl, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de canales icónicos como MTV y CNN, entre otros eventos que marcaron sus características y comportamiento. (R. Zemke, 2013, pág. 102).

Otros hechos que marcaron su infancia fueron el fin de la guerra fría, la caída del muro de Berlín, la incertidumbre laboral, económica y social, la destrucción del medio ambiente y el consumo de drogas. También padecieron los años 70, los gobiernos militares y la represión, a una edad temprana. (Barbieri, 2008, pág. 18).

d) Generación X en El Salvador

La generación X en El Salvador tiene dificultades en cuanto al mundo laboral, ya que muchas personas que pertenecen a esta generación si no cuentan con los requisitos académicos se les dificultan su reincorporación al mercado laboral.

Encontrar un trabajo estable que garantice una fuente de ingresos seguros cada mes es preocupante para cualquiera, pero más para aquellos que llevan camino recorrido en la etapa productiva y que saben que, aunque tengan la experiencia y capacidad, reincorporarse al mercado laboral será una carrera cuesta arriba, quizá tan difícil como volver a comenzar.

Pero buscar trabajo estando en edad media, entre los que recién se gradúan de bachillerato y los que están prontos a jubilar, no es fácil.

No obstante, ser alfabeto no es suficiente para conseguir empleo, ya que saber usar una computadora, tener formación profesional técnica o universitaria y dominar el inglés, son algunos de los requisitos pedidos a la hora de buscar empleo y que al no tenerlos se convierten en sus mayores limitantes para reincorporarse al mercado laboral para las personas que pertenecen a la generación X.

Carrillo (2019, pág. 111), en su trabajo de grado divide a la generación x en dos etapas diferenciadas muy importantes:

i. 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 mencionado país, les fueron confiscados sus negocios y propiedades, obligados a regresar al país, sin tierras, ni fondos.

ii. 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.

e) El papel que juegan en las organizaciones

Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral. Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se presentan como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva.

De acuerdo con el estudio de (Smola, 2002, pág. 363), los valores hacia el trabajo de los X difiere significativamente de los Boomers. Ellos se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización.

El integrante de la generación X de la actualidad es un profesional maduro, bien preparado, con responsabilidades y que compone gran parte del mercado laboral.

Suelen ser muy cautos, realistas y muchas veces sienten inseguridad, por lo que buscan tener múltiples opciones abiertas que no les permitan quedar a la deriva ante una situación inesperada.

En consecuencia, no les gusta ser encasillados o empujados por las ramas de una especialización, prefieren tener habilidades diversas y ser lo más autosuficientes posible.

A su vez, sienten una sensación de incomodidad cuando se trata de compromisos corporativos. La desconfianza que tienen hacia las instituciones y su deseo de autosuficiencia, hace que la mayoría tenga planes de respaldo, teniendo en cuenta la opción de que algo malo puede pasar. (Erickson, 2012, pág. 67).

Su comportamiento en el trabajo está marcado por la pérdida de fe en las instituciones, al no querer correr la misma suerte que sus padres, saben que no deben depositar su futuro en una compañía.

Prefieren la independencia e imponer sus propios tiempos. Son activos, buscan cambios y trabajan para vivir, no viven para trabajar. Manifiestan una nueva concepción del espacio y el tiempo laboral. El compromiso no se mide por las horas de permanencia en el trabajo, sino por los resultados. No toleran la invasión del trabajo en su tiempo privado. Comienzan una idea de disfrutar en el trabajo y de no desperdiciar el tiempo en cosas innecesarias. (Molinari, 2011, pág. 15).

Esta generación muestra una gran fuerza de carácter y disposición al trabajo, pero se muestra atemperada por el deseo de limitar la invasión del trabajo en la vida personal, lo cual quiere decir que están dispuestos a trabajar mucho, pero no a expensas de su vida personal.

f) Características y valores

Individualistas, pero con altas inclinaciones hacia la búsqueda del apoyo grupal y mentoría (Smola, 2002, pág. 363). La necesidad de independencia y de crecimiento profesional de sus padres formó una generación práctica, con una visión pragmática de la realidad. (Kupperschmidt., 1998, pág. 36).

Presentan características como las mencionadas por (Smola, 2002, pág. 363) una generación para la cual el trabajo hace parte esencial en su autodefinición y que, si bien resiste el paradigma de lealtad corporativa, valora el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes, así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización. Están cansados de las visiones y misiones escritas por sus antecesores (R. Zemke, 2013) y se enfocan más bien en plasmar sus motivaciones y proyecciones en el trabajo.

El cambio en la estructura social y en la modelo familiar tradicional vivida en estas épocas hizo que las madres de los X comenzaran a trabajar durante sus años de adolescencia, a esto se le suman crecientes tasas de divorcio durante su juventud. Esto quiere decir que fueron la primera generación que creció con las mujeres en distintos

roles de autoridad. Estas experiencias adolescentes se combinaron para dejar a la mayoría de la generación X valorando la autonomía. (Erickson, 2012, pág. 58).

A su vez, muchos X son hijos de primera generación de inmigrantes; con lo que adoptaron prácticas relacionadas con la planificación, el ahorro, “la casa primero”, la rápida independencia del hogar paterno, el sacrificio, la educación como inversión a largo plazo y la cultura a menudo casi obsesiva por el trabajo. Fueron educados bajo el mensaje “estudia una carrera que te dé firma”. (Belda, 2012, pág. 89).

Crece en un mundo online las 24 horas: teléfono celular, cable de internet. Desarrollan un profundo escepticismo e individualismo, no confían en nadie, solo creen en ellos mismos, no tienen fe en las empresas, en sus jefes, ni en los gobiernos. Una de las cosas que más valoran es el tiempo dedicado a las familias y amigos. (Molinari, 2011, pág. 25).

Erickson (2012), expone que, gracias a la tecnología de la comunicación en crecimiento, la generación X desarrollo una conciencia temprana de los problemas mundiales.

En general parecería que los Baby Boomers y la Generación X son grupos muy distintos, sobre todo en cuanto a sus actitudes frente al trabajo. Sin embargo, fueron los Baby Boomers quienes comenzaron a hablar, desde una mirada más conservadora, sobre un problema en el equilibrio entre la vida laboral y la personal, lo cual fue profundizado por los X, quienes expresaron sus opiniones disconformes sobre este tema, y comenzaron a tomar cartas en el asunto.

3. Generación Millennials (1982 – 2000)

Son las personas nacidas entre los años 1982 hasta el 2000, La edad oscila entre los 19 y 37 años. Ellos tienen un conjunto diferente de experiencias infantiles, que las que tuvieron los de la generación de la posguerra y los de la generación “X”. Eran los bebés especiales (“Bebé a bordo”) y han crecido con las vidas totalmente planificadas.

a) Orígenes y características

Son denominados “Generación Y” por ser la que sigue a la Generación X, pero se debe tener en cuenta que también son conocidos por otros apodos: los “Millennials”, porque sus primeros miembros terminaban la secundaria en el 2000; la “Generación Yo (Me)”, por su marcado egocentrismo; la “Generación I”, que responde a palabras como Informática, Internet y por la primera persona singular en inglés, I, que a su vez es la letra que identifica a sus productos emblemáticos: el iPod, la IMac y el iPhone. También se la conoce como “generación Why”, por su similitud fonética inglesa con la letra Y, y por su tendencia a cuestionar. (Paulone & Pulice, pág. 18).

b) Definición.

Según Goldman Sachs, “un millennial en la actualidad es aquella persona que tiene entre 19 y 37 años, y cuenta con una mejor educación respecto a sus antecesores basada, principalmente, en los aspectos tecnológicos. Así mismo, los describe como liberales -políticamente hablando- y con menos interés en la religión”.

Arellano Marketing los define como: primera generación en cumplir la mayoría de edad en el nuevo milenio”. “También son aquellos que tienen al Internet como herramienta primordial para diversas actividades cotidianas como comprar, socializar o ver televisión”.

c) Eventos que los definieron

Los jóvenes millennials están marcados por eventos significativos generacionales propios de la última década del siglo XX y la primera del siglo XXI, se caracterizan por haber crecido con computadora personal (Personal Computer PC) y acceso a internet en los hogares, entienden la tecnología como parte de la vida cotidiana, sus padres sufrieron la revolución de la productividad y la ruptura del contrato tácito del empleo permanente. (E. Cuesta, 2009, pág. 126).

Entre otros acontecimientos se tienen: el calentamiento global como tema coyuntural de las últimas décadas, los ataques terroristas que se han vuelto más frecuentes alrededor del mundo, boom económico de la década de 1990, la recesión del año 2008 la aparición de enfermedades como el SIDA producto de la liberación sexual

de época, la aparición de plataformas online de comunicación ha presentado nuevas actitudes de las personas pertenecientes a esta generación al creárseles una necesidad permanente al uso de redes sociales.

d) La generación Millennials en El Salvador

Una variable a tomar muy en cuenta en cuanto al papel que tiene esta generación en las empresas, es la facilidad y mayor alcance de niveles académicos más altos respecto a las generaciones precedentes, en El Salvador la tendencia del número de personas estudiantes de carreras universitarias o superiores ha sido al alza y con un aumento significativo, tal como lo muestran los distintos cuadros estadísticos del Ministerio de Educación, llegando a niveles de 186,067 para el año 2017.

Entonces una mayor preparación académica y mayor oportunidad de aprendizaje autodidacta con las tecnologías de comunicación e información hacen de la generación millennials una de las más competitivas respecto a otras precedentes y permiten a la organización tener mayor repertorio a la hora de seleccionar personal para que formen parte su talento humano, dando respuesta al panorama muy bien vislumbrado por (Chirinos, 2009) “El panorama de los recursos humanos se orienta hacia la necesidad de una fuerza de trabajo más especializada, con mayor demanda que oferta, en algunos sectores y posiciones claves, con dificultades para la operacionalización de nuevas formas organizativas (cooperativas y empresas de producción social), alta fuga de talentos, procesos cada vez más informatizados que responden a las tendencias globalizantes del mundo y sobre todo el contar con trabajadores comprometidos con el marco filosófico de la empresa; que practiquen los valores definidos por la misma para alcanzar la transformación cultural y social que la empresa y el país necesita”.

Considerando el contexto histórico socio cultural, se toman dos periodos trascendentales en El Salvador que marcarían a las personas de esta generación. (Elizabeth Carrillo, 2020, pág. 111):

i. 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.

ii. 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 sustitución 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. Los 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". (Elizabeth Carrillo, 2020, pág. 112).

e) El papel que juegan en las organizaciones

Los Millennials han creado una verdadera revolución en el mundo laboral. Dinámicos, creativos, contestatarios y rebeldes, buscan nuevos desafíos que les permitan desarrollar sus capacidades creativas, pero que, a su vez, les deje tiempo para proyectos personales.

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. (Gilburg, 2019).

Los principales aportes de esta generación a las organizaciones actuales son la creatividad innata que poseen, la facilidad para aportar ideas a través del trabajo en equipo y el uso de herramientas y equipos tecnológicos que caracterizan a las empresas líderes en un mercado cada vez más competitivo y cambiante.

Los millennials se ven como personas que hacen mayor exigencia que las generaciones pasadas: buscan mayor información y experiencias que les permitan enriquecer su vida personal y profesional, como dijo Ernesto Rubio - Coach ejecutivo y gerente general de ER Ronald - "Los millennials tienen fidelidad a su carrera, no a la empresa... Los millennials van a la empresa a aprender a trabajar, a juntar algo de capital, a ver cómo son los modelos de negocio o cómo la compañía le enseña a hacer marketing, ventas, logística, recursos humanos..." (De la Cruz, 2015, pág. párrafo 37)

Una de las principales razones por las cuales la generación millennials tiende a ser cambiante es porque el entorno se mueve también de manera brusca y dinámica, las compañías se encuentran cada vez motivadas a realizar cambios e innovaciones para poder sobrevivir en el medio, el alcance y facilidad de mayor información entre los millennials significa que pueden tomar decisiones con mayor audacia y lapsos más cortos respecto a las otras generaciones, la búsqueda de empleos online cada vez más en auge, acrecienta la búsqueda de oportunidades laborales, lo que dinamiza el movimiento de las personas entre las corporaciones.

f) Características y valores

Son personas con características arraigadas a los avances tecnológicos, que a través de los últimos años ha sido esencial en las organizaciones adaptarse a estos cambios tecnológicos, ya que contribuyen a incrementar la productividad y comunicación en las organizaciones y en esto es donde la generación Millennials saca ventaja con respecto a las otras, concretamente se distinguen algunas características y comportamientos:

Tabla 1 Características y valores.

1. Idealistas, buscan la felicidad.	2. Trabajo en equipo
3. Pensamiento social y activo	4. Orientado al logro.
5. Búsqueda de la mejor oferta de dinero.	6. Hemisferio derecho más desarrollado (Creativo).
7. Excelente formación académica.	8. En cuanto a la actitud que tienen respecto al trabajo se pueden mencionar.
9. Equilibrio laboral y personal. No desean renunciar a sus actividades y aficiones, aunque trabajen: el deporte, la música, la familia, los amigos y el voluntariado.	10. Desarrollo profesional. Pueden desempeñar una tarea por objetivos y saber cómo y cuándo, si lo desean, puede escalar o ascender puestos en la empresa.
11. Salario ligado a objetivos. Exigen que su salario se adecue a desempeño de su tarea y recompense su trabajo y su formación. Reclaman beneficios sociales.	12. Formación. La institución forma parte del estado virtual de estos jóvenes y no quieren renunciar a ella. Les gusta viajar y desenvolverse en un ambiente de trabajo.

Entre las muchas clasificaciones de las características y valores se encuentran algunas muy certeras en cuanto a enfocarse en lo sustancial y sintético de lo que como

integrantes de la generación Millennials comparten (Lima Cornejo & Polanco Martinez, 2017):

Varias investigaciones demuestran que los jóvenes pertenecientes a este grupo etario tienen características comunes, sin hacer diferencias de culturas, sexo, raza, etc. Lo que distingue a este grupo es:

(i) Creatividad: creen que tienen un gran potencial que aún no fue explorado y que solo se necesita las herramientas y los jefes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas; han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente (Medina, 2009, pág. 81).

(ii) Son cortoplacistas: quieren resultados rápido y dedican todo su esfuerzo para que sus objetivos se hagan realidad.

Sepúlveda plantea “los Millennials privilegian tareas con alto beneficio a corto plazo, dificultándoles el desarrollo de tareas de manera segregadas”. (Pinaud, 2013).

(iii) De mentalidad abierta y global: para ellos el trabajo es un medio y no un fin que puede desarrollarse en cualquier parte y en cualquier momento. En el siglo XXI una persona que busca seguir su pasión lo puede hacer en donde vive o en cualquier parte del mundo.

(iv) Valoran el trabajo colaborativo: muestran preferencia para trabajar en grupo y en un ambiente de colaboración. Son proactivos, organizan su tiempo para poder trabajar lo necesario y luego les dan momentos a sus relaciones interpersonales

(v) Tienen respeto por el medio ambiente y la sustentabilidad: son optimistas y sensibles con temas sociales y ambientales, quieren hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Buscan mejorar el medio ambiente y concientizar a los demás. (Pinaud, 2013).

(vi) Se apasionan por el trabajo social: se interesan en los problemas de nuestro planeta y se interesan por ideas o soluciones para minimizar los efectos adversos,

(vii) Presentan habilidades para desarrollar varias actividades a la vez, en un enfoque multitarea,

(viii) Se dice que son hiperactivos: esta condición es positiva ya que desarrolla el emprendimiento y la creatividad,

(ix) Son curiosos y activos: “Esta generación se caracteriza por la capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo. Los más jóvenes son criados en un contexto de mucha estimulación, que les permitió desarrollar la habilidad de ser multitarea”.

(x) Los millennials son capaces de trabajar bajo presión y obtener buenos resultados en los ámbitos académicos y profesionales,

(xi) La tecnología es su forma de vida: la tecnología y las redes sociales son sus motores motivacionales de la aptitud multitarea. Las tablets y los celulares les permiten realizar distintas actividades en simultáneo.

“La tecnología ha afectado la manera que los millennials se relacionan entre ellos, personas de otras generaciones y el mundo en general. Debido a su roce constante con avances tecnológicos, son ágiles en el aprendizaje e implementación de distintas innovaciones”. (Pinaud, 2013),

C. MARCO CONCEPTUAL O DE REFERENCIA

1. Productividad

a) Definición de productividad

La productividad es la relación entre producto e insumo. Este término puede utilizarse para valorar o medir el grado en que puede extraerse cierto producto de un insumo dado. (Kanawaty, 1996, pág. 4)

Las empresas siempre están en la búsqueda de mejorar sus procesos con el objetivo de ser más productivos y adecuarlos según las necesidades que estas tengan de optimizar cada vez más sus resultados, convirtiéndose así en un desafío para las compañías.

Como ya se sabe la productividad se asocia a la eficiencia y al tiempo. Trabajar con un alto grado de eficiencia se está volviendo un estilo operativo, y el incrementar la

productividad se relaciona con el desarrollo de las personas dentro de la empresa, dando lugar a que este sea un pedido cada vez más a los profesionales de parte de estas.

El incremento en la productividad no solo se relaciona con la rentabilidad y el desarrollo de los empleados; no se concibe productividad sin compromiso, sin logro de metas comunes, sin clientes satisfechos y sobre todo sin la participación de los empleados.

b) Tipos de productividad

Según (Sevilla, 2016, pág. 3) los tipos de productividad según los factores que tengamos en cuenta, se clasifican en los siguientes tipos:

i. Productividad laboral: Se relaciona la producción obtenida y la cantidad de trabajo empleada.

ii. Productividad total de los factores: Se relaciona la producción obtenida con la suma de todos los factores que intervienen en la producción. Estos factores son la tierra, el capital y el trabajo.

iii. Productividad marginal: Es la producción adicional que se consigue con la una unidad adicional de un factor de producción, manteniendo el resto constantes.

c) Factores que afectan a la productividad

Una de las formas más comunes de aumentar la productividad es invertir en bienes de capital (maquinaria) para hacer el trabajo más eficiente, manteniendo o incluso reduciendo el empleo.

Según (Sevilla, 2016, pág. 5) los factores que afectan a la productividad de las empresas son los siguientes:

i. Calidad y disposición de recursos naturales; tierra: Si una empresa o país tiene o se encuentra cerca de recursos naturales será más productiva. Tanto por el valor de esos recursos, por no tener que comprarlos ni

transportarlos desde lejos. Este factor de producción se engloba como factor tierra.

ii. El capital invertido en la industria: La cantidad de capital es un factor directo de la productividad.

iii. La cantidad y calidad de los recursos humanos; labor o trabajo: El número de empleados de la industria, su nivel de educación y experiencia.

iv. El nivel tecnológico: Cuanto mayor sea el conocimiento y nivel tecnológico mayor será la productividad.

d) Uso adecuado de la maquinaria para incrementar la productividad

Hoy en día la productividad y la tecnología son dos aliados indispensables que se han transformado para garantizar el éxito en las empresas. La mayoría de los sectores se están adaptando a los nuevos procesos de producción que incluyen maquinaria, con el objetivo de destacar entre un mercado que se encuentra en constante evolución.

El uso adecuado de máquinas en la fabricación industrial y en el área logística permite una mayor producción, productos acabados de mayor calidad y los operarios utilizan menos tiempo para su almacenamiento, además de proporcionar mayor seguridad laboral. Utilizar adecuadamente los equipos permite un aumento de la productividad en periodos de tiempos reducidos. (González, 2019, pág. 2)

e) Planificación en la producción.

La planificación y control de la producción es el conjunto de funciones que tiene como objetivo la previsión y coordinación de los medios y de los trabajos a realizar, de forma tal que se puedan definir los plazos de entrega de los productos, así como fabricarlos al menor costo posible. El planeamiento y control de la producción es el cerebro de la producción de una organización ya que por esta pasa toda actividad de trabajo, los programas de fabricación, órdenes de trabajo y controles. (Guardia, 2015, pág. 2). Realizar adecuadamente una planificación de la producción es clave para conseguir optimizar los recursos de la empresa y sacarles el máximo rendimiento, tanto en lo relacionado con la mano de obra como de infraestructuras e instalaciones.

Las funciones básicas para lograr una eficaz planificación y control de la producción son: Planeamiento, Preparación de trabajo, Distribución de los documentos de trabajo, Programación Control.

f) Comunicación en la producción.

Una de las cosas que pueden disminuir la productividad es cuando se comete un error, pero ese error no se comunica a los responsables. Si el error no es puesto en conocimiento de la administración, se asumirá que se realizó todo el trabajo correctamente pasando por alto el error cometido. Cuando el error es finalmente capturado, todo el trabajo que se hizo incorrectamente tendrá que ser re-hecho. Es necesario fomentar la comunicación abierta dentro de la empresa para ayudar a aumentar la productividad. Recompensar a los empleados que supervisan al reportar problemas potenciales. Las recompensas pueden ser cosas simples, como una hora de almuerzo prolongado. Asegúrate de que los empleados y directivos tienen una línea abierta de comunicación para ayudar a reducir errores y aumentar la productividad. La comunicación entre los responsables de los distintos departamentos es también un factor crítico en el mantenimiento de resultados positivos.

g) Capacitación para mejorar la productividad.

Es la acción de impartir sistemáticamente un conjunto organizado de contenidos teóricos y prácticos que conforman una ocupación a trabajadores con cierto grado de conocimientos y experiencias previas en ocupaciones afines (Silicio, 2010, pág. 10)

Si bien la productividad es lo que les da a las empresas la oportunidad de seguir en este mundo tan competitivo y demandante la capacitación es un arma necesaria para lograrlo y sacar el mayor provecho a todas las habilidades de los trabajadores.

Entre los factores que más contribuyen a la productividad se cuentan la investigación y el desarrollo tecnológico, la mejor organización de los procesos productivos y el desarrollo de las habilidades físicas y mentales de la fuerza de trabajo por medio de la capacitación y el adiestramiento (Silicio, 2010, pág. 10).

2. Factores que reducen la productividad

Tenemos el contenido básico de trabajo que es el tiempo que se invertiría en fabricar un producto o en realizar una operación si el diseño o la especificación del producto fuesen perfectos, el proceso o método de fabricación se desarrollasen a la perfección y no hubiera pérdidas de tiempo por ningún motivo durante la operación. (Kanawaty, 1996, pág. 11)

En general. Sin embargo, los tiempos reales invertidos en las operaciones son muy superiores a los teóricos debido al: contenido excesivo de trabajo. Al contenido de trabajo viene a sumarse los elementos siguientes:

- i. Contenido del trabajo suplementario debido a deficiencias en el diseño del producto o en la utilización de los materiales.
 - 1) Mal diseño y cambios frecuentes del diseño
 - 2) Desecho de materiales
 - 3) Normas de calidad erróneas
- ii. Contenido de trabajo suplementario debido a métodos ineficaces de producción o de funcionamiento
 - 1) Mala disposición y utilización de espacio
 - 2) Inadecuada utilización de los materiales
 - 3) Interrupciones frecuentes debidas al paso de producción de un producto a la otra
 - 4) Mala planificación de las existencias
 - 5) Frecuentes averías de las máquinas y el equipo
- iii. Contenido de trabajo resultante principalmente de la aportación de recursos humanos
 - 1) Absentismo y falta de puntualidad
 - 2) Mala ejecución del trabajo
 - 3) Riesgo de accidentes y enfermedades profesionales

Métodos utilizados para reducir el tiempo improductivo

- i. Desarrollo del producto reduce el contenido de trabajo debido a un mal diseño
- ii. La utilización inadecuada de los materiales reduce y utiliza los desechos
- iii. El control de calidad garantiza la aplicación de normas y métodos de inspección adecuados
- iv. La mejora de la disposición y de la planificación del proceso reduce los movimientos innecesarios
- v. El movimiento de materiales adaptado a la actividad reduce el tiempo y el esfuerzo
- vi. La planificación y el control de la producción reduce el tiempo improductivo.
- vii. Es estudio de métodos de una actividad reduce el contenido de trabajo debido a unos métodos ineficaces de trabajo
- viii. El control de las existencias determina los niveles de existencias adecuados y más económicos
- ix. El mantenimiento preventivo garantiza una vida más larga y funcionamiento continuo de las máquinas y equipo
- x. Una dirección y una política de personal adecuadas puede crear un entorno de trabajo satisfactorio
- xi. La capacitación puede promover la adquisición de los conocimientos especializados adecuados.
- xii. Unas mejores condiciones de trabajo mejoran la moral y reducen el absentismo.

3. Clasificación de las Empresas en El Salvador

En El Salvador se encuentran una multitud de empresas, no todas son iguales, existiendo por tanto una gran diversidad. A continuación, se describe los distintos tipos de empresas y su clasificación según (Ojeda, 2010, pág. 3).

a) Empresas Según la propiedad:

Empresa privada: Cuando la empresa es propiedad de particulares. Son la mayoría de las empresas que nos rodean. En este caso, la materia prima la aporta un particular y los beneficios son para el mismo. Ejemplos: Diana, Prado, Pollo Campero, una tienda del barrio, un bar, etc.

Empresa pública: Cuando su propietario es el Estado o entidades de carácter público. En este caso, los recursos los aporta el Estado y los Beneficios son para el Estado.

b) Según los sectores de actividad, las empresas se clasifican en:

Empresas del sector primario: Aquella cuya actividad está directamente relacionada con los recursos naturales. Es decir, trabajan directamente con la materia prima. Este sector comprende la agricultura, la ganadería, la pesca, la minería, etc. Por ejemplo, una granja de aves o una plantación de tabaco.

Empresas del sector secundario: Aquellas que se dedican a la actividad industrial. Es decir, actividades de transformación de bienes, donde se da un proceso productivo. Se incluye la industria, la construcción y la producción de energía. Ejemplos. Fábricas de plástico como Salvaplastic, Garbal, Flexca, etc.

Empresas del sector terciario: empresas que se dedican a actividades de prestación de servicios. Como el comercio, los transportes, la administración, la banca, el turismo, etc. Ejemplo: una academia, un banco, una tienda, etc.

c) Según el tipo de actividad que realice la empresa:

Empresa comercial o de distribución: Se dedica a vender el producto sobre el que no realiza ningún proceso de transformación. Compran unos productos a los fabricantes y los venden sin transformarlos. Ejemplo: flores, quiosco de periódicos.

Empresa de transformación: Antes de vender el producto, la materia prima pasa por un proceso de transformación. Por ejemplo, una fábrica de lápices transforma materia prima como el grafito y la madera en lápices.

Empresa de servicio: Se dedican a la prestación de un servicio. Ejemplo: Una agencia de viajes o un banco.

d) Según el tamaño de la empresa:

Empresa pequeña, mediana y gran empresa. Existen diferentes criterios para delimitar el tamaño de una empresa, entre ellos:

- i. El número de trabajadores,
- ii. El capital,
- iii. El volumen de ventas o cifra de negocios,
- iv. Por el volumen de producción,
- v. Por los beneficios que obtienen,

Las más conocidas son las PYMES, la unión entre la pequeña y mediana empresa.

e) Parámetros cuantitativos

- i. De acuerdo al número de personas
- ii. 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 o más	Mayor de \$228,600.01

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

f) Parámetros cualitativos

- i. Grado de organización
- ii. De acuerdo a la tecnología utilizada
- iii. 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

4. Generalidades de las medianas empresas en El salvador

a) Definición de mediana empresa

La mediana empresa ocupa un término medio entre la clasificación de las empresas, considerándola en algunos casos, como el resultado de una pequeña empresa que amplía sus operaciones y tamaño, o puede provenir de una empresa grande que experimentó una reducción en sus características económicas (Galán, 2018, pág. 2)

Las instituciones participantes en la clasificación de la mediana empresa en El Salvador son: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), El Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), El Ministerio de Economía (MINEC) entre otros.

Según La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) la mediana empresa es aquella que ocupa entre 20 a 99 empleados y posee un monto de activos que no excede de los US\$228,600.

Estas instituciones utilizan criterios como: su tamaño, su capital de trabajo, número de empleados, volumen de ventas y por el total de activos.

5. Teorías motivacionales

a) Motivación

(Silva, 2019, pág. 25), en su trabajo de grado define a la motivación como un proceso que inicia con una deficiencia psicológica o necesidad, en donde activa un comportamiento que se dirige a un incentivo o a una meta, por lo tanto, la clave para comprender el proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, tendencias y los incentivos, y relaciones que surgen entre ellos, y que se detalla a continuación:

Necesidades. Las necesidades se crean siempre que existe un desequilibrio fisiológico o psicológico. Por ejemplo, existe una necesidad cuando las células del cuerpo carecen de alimento y agua, o cuando a la personalidad le hace falta que otras personas actúen como amigos o compañeros. Aunque las necesidades psicológicas pueden basarse en una deficiencia, no siempre sucede así. Por ejemplo, una persona con una fuerte necesidad de progreso puede tener una historia de éxito constante.

Tendencias. Con pocas excepciones, las tendencias o motivos se crean para aliviar necesidad. Una tendencia psicológica se define simplemente con una deficiencia con dirección. Las tendencias fisiológicas y psicológicas se orientan hacia la acción y proporcionan un impulso energizante hacia el logro de un incentivo. Están en el centro mismo del proceso motivacional. Los ejemplos de las necesidades de alimento y agua se traducen en sensaciones de hambre y sed, y la necesidad de amigos se convierte en una tendencia de afiliación.

Incentivos. Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, éste se define como aquello que alivia una necesidad y disminuye una tendencia. Por lo tanto, el logro de un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y a disminuir o eliminar la tendencia. Tomar alimento, beber agua y ganar amigos restaura el equilibrio y disminuye las tendencias correspondientes. El alimento, el agua y los amigos son los incentivos en estos ejemplos.

b) Clases de Motivación

i. Motivación intrínseca

Se refiere a la motivación por sí misma, no requiere mediación de otras personas, están bajo el control de la persona que realiza la acción, se asocia con el comportamiento mismo, sienten satisfacción por hacer su trabajo, y dicha satisfacción proviene de factores como: gusto de concluir el trabajo, el sentimiento de culminar una realización.

(Silva, 2019, pág. 26), señala que los motivos intrínsecos se generan internamente, se relaciona con la tarea o el empleo mismo; las recompensas intrínsecas comprenden de sentimientos de responsabilidad, triunfo, éxito, que se practicó a través de una experiencia, desafío, o de una tarea o meta atractiva.

ii. Motivación extrínseca

Esta motivación hace referencia a que las personas asocien un incentivo o una recompensa con algo motivador, realizan determinadas actividades solo porque reciben un sueldo y tienen que cubrir con una serie de necesidades.

Así mismo, (Silva, 2019, pág. 27), señala que en el lugar de trabajo los motivadores extrínsecos incluyen el pago, las prestaciones y las promociones. Esta motivación es necesaria para atraer al personal y mantenerlo en su trabajo, también lo usan para estimular a los empleados a lograr un nivel muy alto, y por ende a lograr nuevas metas; los pagos adicionales están establecidos a un mejor desempeño.

c) Jerarquía de las necesidades de Maslow

(Silva, 2019, pág. 28), manifiesta que la teoría motivacional procede de varias clases de necesidades y factores que motivan e incitan a las personas a realizar varias acciones, y es provocada por un estado de tensión debido a una necesidad insatisfecha. Estas necesidades se clasifican en cinco categorías y son: necesidades fisiológicas; necesidades de seguridad; necesidades de amor, afecto y pertenencia; necesidades de estima; y necesidades de autorrealización.

Asimismo (Robbins, 2005, pág. 176), determina la teoría de la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, y que se detallan a continuación:

- i. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

- ii. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- iii. **Sociales. Afecto,** sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- iv. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respecto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- v. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Ilustración 1 Pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2012/05/24/la-piramide-de-maslow/>

- d) Actualización de la teoría motivacional (modelo de administración empresarial).

(Elizabeth Carrillo, 2020, pág. 120) Manifiesta, 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.

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.

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 anterior, 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 sí solos. De igual forma, las jefaturas de los Millennials 120 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.

Ilustración 2
Pirámide Millennialslow



e) Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

En el año 1959, Frederick Herzberg en su publicación “Motivación en el trabajo” expuso su luego tan conocida Teoría de los dos Factores, o Teoría de Motivación Higiene.

Esta teoría le permitió a Frederick iniciar uno de los principios más reconocidos en el campo de la motivación laboral, y fue el entender a la satisfacción e insatisfacción como conceptos distintos e independientes. (Correa, 2012, pág. 24).

Su primera idea trata de la satisfacción y la insatisfacción laboral, conceptos distintos e independientes, las estrategias motivacionales que se utilizan para mejorar las relaciones humanas, ampliar los incentivos salariales y crear condiciones adecuadas de trabajo, eran falsas, los elementos descritos no generan un aumento en la motivación, sino que solo actúan advirtiendo o eliminando la insatisfacción.

La segunda idea se sustentaba que el solo incremento de los sueldos, sin que las autoridades mejoraran las condiciones del trabajo, sirve para motivar. Sostenía en la medida en que el dinero se transforma en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora, esto puede generar que los trabajadores se incentiven para solicitar reajustes salariales.

Tabla 4 Factores de la motivación de Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIENICOS
El trabajo en sí	Sueldos y beneficios
Realización	Política de la empresa y su organización
Reconocimiento	Relaciones con los compañeros de trabajo
Progreso profesional	Ambiente físico
Responsabilidad	Supervisión
Logros	Seguridad laboral
Independencia laboral	Crecimiento
Promoción	Madurez
Factores relacionados con el contenido del cargo, es decir, como se siente el individuo en relación con su cargo	Relacionado con el contexto del cargo, es decir, como se siente el individuo con la empresa

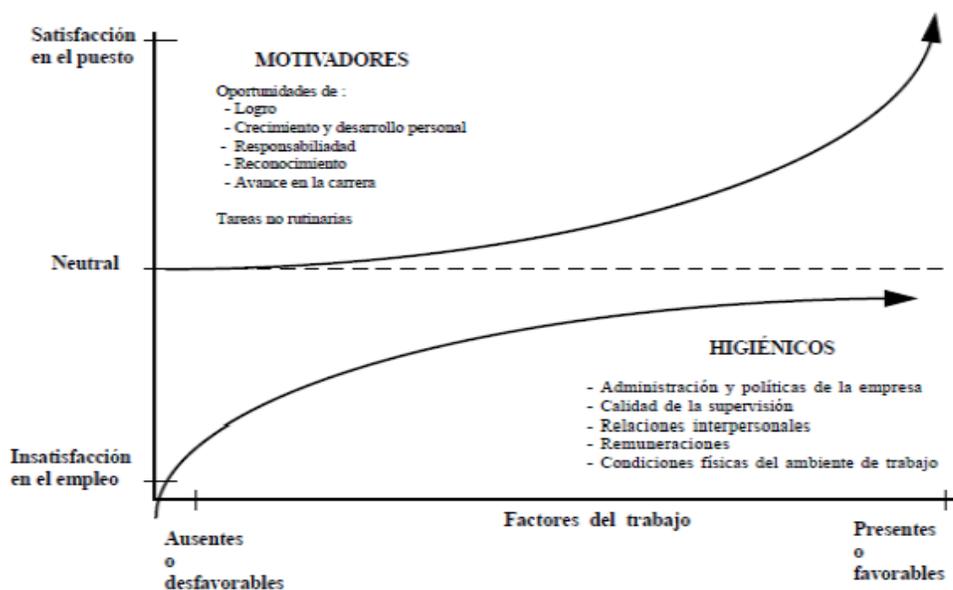
Fuente: <http://seuntriunfador.com/teoria-motivacion-dos-factores-herzberg/>

Los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en la conducta de los empleados, si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción, ya que

la influencia en el comportamiento no logra aumentar la satisfacción. Y, los factores motivacionales producen un resultado de satisfacción, y crecimiento de la productividad, se relaciona con el contenido del puesto, las tareas y los deberes con el cargo en sí, encierra sentimiento de realización, crecimiento y de reconocimiento profesional. Si estos factores son relevantes, elevan la satisfacción de modo sustancial.

Herzberg, fue el autor que introdujo una zona neutral que no genera satisfacción ni insatisfacción. Por el lado del enfoque de Abraham Maslow, se ve que plantea una estructura rígida en cuando a la escala de necesidades, mientras que Herzberg las agrupa en 2 tipos de factores.

Ilustración 2 Teoría de la Motivación- Higiene



Fuente: Silva, 2019, pág. 30

B. MARCO LEGAL.

1. Constitución de la República de El Salvador

“Art. 2.- Toda persona tiene derecho a la vida, a la integridad física y moral, a la libertad, a la seguridad, al trabajo, a la propiedad y posesión, y a ser protegida en la conservación y defensa de los mismos.

Se garantiza el derecho al honor, a la intimidad personal y familiar y a la propia imagen. Se establece la indemnización, conforme a la ley, por daños de carácter moral.”

“Art. 3.- Todas las personas son iguales ante la ley. Para el goce de los derechos civiles no podrán establecerse restricciones que se basen en diferencias de nacionalidad, raza, sexo o religión.

No se reconocen empleos ni privilegios hereditarios.”

“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. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.” (Constitucion de la Republica de El Salvador, 1983).

2. Código de trabajo

“Objeto

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).”

“Ámbito de aplicación

Art. 2.- Las disposiciones de este Código regulan:(1)

a. Las relaciones de trabajo entre los patronos y trabajadores privados; y (1)

b. Las relaciones de trabajo entre el Estado, los Municipios, las Instituciones Oficiales Autónomas y Semiautónomas y sus trabajadores. (Código de Trabajo de la República de El Salvador,, 1972).

3. 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. (Código de Comercio de la República de El Salvador, 1970)

4. 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. (Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones, 1996).

5. 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 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, (Ley del Seguro Social,, 1953).

6. Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

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 citada. (Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa,, 2014).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA INCIDENCIA DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE TIENE LA GENERACIÓN MILLENNIALS EXPLICARÁ EL PAPEL QUE JUEGA ÉSTA EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Diagnosticar la incidencia que tienen las características de la generación Millennials en la productividad de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.

2. Objetivos específicos

- a) Elaborar un diagnóstico mediante entrevistas a personas que laboran en medianas empresas del área metropolitana de San Salvador en diferentes lugares de afluencia como centros comerciales, centros de esparcimiento, universidades, etc.
- b) Clasificar la información por actividad o tipo de empresa de las opiniones y puntos de vista de las personas entrevistadas, tratando de colocar información sin alteraciones ni sesgo por parte del grupo investigador.
- c) Analizar las opiniones y afirmaciones de las personas a quienes se entrevistó, buscando puntos coincidentes y enfatizando opiniones que se consideren importantes para fines de la investigación en curso.

B. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la investigación se utilizó métodos y técnicas que sirvieron para obtener los resultados deseados y contribuyeron a brindar las herramientas necesarias para llegar a los objetivos planteados en la investigación.

C. MÉTODO

Para el desarrollo de la investigación que se realizó en la mediana empresa salvadoreña, se aplicó el método científico porque incluye una serie de pasos, lo que ayudó a dar respuesta de manera sistemática y objetiva a la problemática planteada, los cuales comienzan con la observación, luego el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis, el análisis de datos y las conclusiones.

D. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación desarrollado fue el cualitativo del cual se derivó la investigación descriptiva y explicativa, ya que se logró obtener la información referente a la incidencia que tienen las diferentes características de las generaciones que se interrelacionan en las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.

1. Investigación bibliográfica

La finalidad fue recopilar información referente a las diferentes generaciones, historia de las mismas, antecedentes, características, etc., apoyado de libros, trabajos de graduación, artículos de periódicos y revistas referente a la temática y demás información relacionada al tema.

2. Investigación de campo

En la investigación de campo se recopiló información a través de entrevistas, conversaciones, diálogo, intercambio de opiniones con empleados de las diferentes áreas, departamentos y jerarquías, en lugares que éstos frecuentan para esparcimiento o alimentación, como: restaurantes, universidades, parques, salas de espera, etc. Cuyo requisito primordial fue que pertenecieran a las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.

E. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se ocupó para la realización del estudio fue el no experimental, ya que en ningún momento se tuvo control o influencia sobre las variables en estudio, el equipo de investigación sólo pudo estudiar estas variables, con el fin de

analizar la influencia de las características de la generación Millennials en las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.

F. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la realización de la investigación se utilizaron métodos y técnicas que sirvieron para obtener los resultados deseados y contribuyeron a brindar las herramientas necesarias para llegar a los objetivos planteados en la investigación.

1. Técnicas

Para el desarrollo de la investigación que se realizó a empleados de la mediana empresa salvadoreña, se aplicó el método científico porque incluyó una serie de pasos que ayudaron a dar respuesta de manera sistemática y objetiva a la problemática planteada, los cuales comenzaron con la observación, luego el planteamiento del problema, la formulación de hipótesis, la comprobación de las hipótesis antes mencionadas, el análisis de datos y las reflexiones derivadas.

a) Revisión documental

Recopilación y revisión de libros, documentos tanto físicos y digitales que abordaron temas relacionados a la investigación, que contribuyeron al mejor entendimiento y desarrollo de la misma, para continuar con la investigación de campo.

b) Observación directa

La observación se utilizó para recolectar información del estudio, permitió describir las características particulares de las personas que pertenecen a las distintas generaciones que se relacionan dentro de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador, además de observar la productividad de las mismas.

c) Entrevista

La técnica de la entrevista para la investigación de tipo cualitativa obtuvo información que la técnica de observación directa no pudo proporcionar como lo son: deseos, conductas, comportamientos, opiniones, intereses, vivencias, etc. Que

diferencian una generación de otra y por lo tanto se identificaron estas diferencias y cómo influyeron en la productividad.

2. Instrumentos

a) Guía de entrevista

La guía de entrevista se utilizó de manera no estructurada para sacar el máximo de información posible a la persona, ya que permitió una conversación más fluida de la temática a investigar, sin perder de vista el objetivo de la misma.

b) Lista de cotejo

La lista de cotejo se utilizó en la investigación de manera complementaria a la guía de entrevista, donde se llevaron anotaciones en la cual se colocaron aspectos a evaluar, además que este instrumento sirvió como instrumento de verificación.

E. FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Fuentes de información primarias

Las fuentes de información primarias se obtuvieron de las entrevistas que se realizaron a las personas en estudio, las cuales fueron las personas que laboraban en las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador, se entrevistó a jefes que tenían a su cargo empleados de diferentes generaciones, así como también, a clientes y proveedores.

2. Fuentes de información secundarias

Las fuentes de información consistieron en libros, trabajos de grado, revistas, artículos periodísticos, leyes, físicas como digitales, relacionados al tema de investigación.

F. ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se llevó a cabo en lugares de afluencia de personas del área metropolitana de San Salvador, de las cuales se seleccionaron empleados y jefes de

diversas organizaciones, por ejemplo: sector comercio, servicio e industria y diferentes giros que formaban parte de la mediana empresa.

G. UNIDADES DE ANÁLISIS

Las unidades de análisis en la investigación fueron los empleados que laboraban en las diferentes áreas de las medianas empresas, clasificados en la generación Millennials, que son las personas nacidas entre los años 1982 y 1996, además de la generación Baby Boomers, nacidas entre los años 1946 y 1964 y generación X, nacidas entre los años 1965 y 1981.

H. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Según lo indica Sampieri la muestra en un estudio cualitativo se determina de acuerdo a ciertas características propias de la investigación en cuestión, por ejemplo: la naturaleza del fenómeno, su entendimiento y la capacidad de recolección y análisis. Es importante recalcar que al no tener que efectuarse mediciones numéricas ni tabulaciones la muestra no viene dada a partir de una fórmula, si no pesan más otro tipo de factores explicadas por (Sampieri, 2010, pág. 394):

1. “Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que se podrá manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que se disponga).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que se permitirá responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo).”

I. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Básicamente se distinguen 3 etapas fundamentales para el procesamiento de la información, la primera de ellas fue la recolección de información mediante entrevistas a personas pertenecientes a la generación Millennials y a sus predecesoras que formaban parte de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador, para lo cual se

utilizó una estructura de entrevista, con el fin de facilitar la recolección de datos, pero estuvo sujeta a cambios dependiendo el tipo de información que surgió espontáneamente del entrevistado; la segunda etapa comprendió una evaluación de la muestra inicial para confirmar si la información era trascendental para la investigación o si había que ajustarla y recolectar más información para abonar a la ya obtenida; por último la tercera etapa fue el análisis definitivo de la información obtenida que sirvió para las distintas reflexiones y propuestas que este estudio buscaba establecer.

J. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA GENERACIÓN MILLENNIALS.

Para analizar la incidencia de la Generación Millennial enfocada a la productividad en las diversas áreas empresariales, se consultaron distintas fuentes de opinión de personas, pertenecientes a la Generación Millennial que laboran dentro del área Metropolitana de San Salvador, lo que generó información clave para el desarrollo de la investigación, la cual se derivó de las distintas opiniones, que se encuentran en el apartado de anexos.

Por lo tanto, se recopilaron características, competencias, ventajas y desventajas que presentan y desarrollan las personas Millennial en el ámbito laboral, por consiguiente lo esencial de esta investigación es conocer el papel que juegan los Millennials en las empresas a comparación de las precedentes (Baby Boomers y Generación X), tomando en cuenta distintas variables que inciden en la productividad como: el desarrollo tecnológico, clima laboral, experiencia, incentivos laborales, preparación académica, capacitaciones, etc.

1. Área de servicios

El área de servicios se caracteriza porque no es tangible, no es almacenable y se genera en el momento que se consume; la productividad por su lado es la relación de lo que se produce contra lo que se consume, por lo tanto, la productividad en el servicio se determinaría como los servicios ofrecidos con calidad y rapidez con el mínimo de recursos. En cuanto al perfil que se requiere para esta área, es necesario personas dinámicas, polivalentes, proactivo, que sepa trabajar en equipo y horarios rotativos,

actitud servicial, en cuanto a los conocimientos en el área de ventas mínimo bachiller y en las áreas administrativas se requiere conocimiento específico de acuerdo al puesto.

Así tenemos que un entrevistado del área de servicios de mantenimiento manifestó que la productividad se da mediante la interacción de jóvenes y mayores, ya que se combina experiencia con dinamismo y también abonados a estos los incentivos que cubren sus necesidades personales y laborales lo que permite un clima laboral estable (ver anexo A-1).

Por otro lado, en las empresas de servicios de seguridad consideran que la generación X es la que mejor funciona, lo prefieren a ellos que a la generación Millennials porque estos son irresponsables, llegan tarde y consumen bebidas alcohólicas; en cuanto a la productividad los mismos clientes son los que determinan la aceptación del servicio, siendo los de mediana edad los mejor evaluados, ya que los jóvenes son despreocupados, pasan con teléfono y solo quieren pasar sentados; en cuanto a la productividad no tienen ninguna motivación porque no le dan ni bonos, ni pago doble los días feriados aunque algunos casos manifestaron que las empresas a las que les sirven les dan algunos (ver anexo A-2).

En una empresa de servicios del área de servicio empresarial dictaminaron que son más productivos las personas mayores por el conocimiento adquirido y recomendaron que los jóvenes deben tener más hábitos de lectura (ver anexo A-3). Otra empresa similar manifestó que el nuevo capital humano está integrado por los jóvenes, los cuales considera son los más productivos y para aumentar la productividad se debe incentivar a que se cumplan los lineamientos establecidos para que sean profesionales íntegros con valores (ver anexo A-4).

Otro entrevistado manifestó que las jefaturas están ocupadas por personas jóvenes contrario a lo que sucedía en el pasado, ya que eran puestos exclusivos para personas mayores; ya que los jóvenes poseen una percepción positiva sobre el manejo de recursos humanos (ver anexo A-6).

Con base a lo anterior se visualizan ciertas características necesarias para desempeñarse de manera ideal en esta área, con la finalidad de ofrecer servicios con

calidad y rapidez, con el mínimo de recursos; entre estas características se distinguen: La interacción entre personas de diferentes edades genera una combinación entre dinamismo y experiencia, ya que la Generación Baby Boomers y “X” transmiten sus conocimientos a la Generación Millennial y ésta por su parte ofrece a la organización su energía y juventud, lo que genera un impacto positivo en la productividad; por otra parte en los últimos años personas Millennials integran puestos de jefaturas en las empresas lo que se detalla como un punto ventajoso ya que contribuyen a mejorar el recurso humano puesto que los cambios estructurales deben ser acordes a los cambios tecnológicos, cambios de la filosofía organizacional y cambios de la demanda laboral, de esta manera las personas pertenecientes a la Generación Millennials se sienten mejor identificadas con una jefatura que sea de su misma generación.

Por el contrario se identificaron factores negativos como la irresponsabilidad, ya que la Generación Millennial se caracteriza por distraerse fácilmente con aparatos tecnológicos, llegadas tardías recurrentes, que en esta área en específica según lo recolectado, se puede relacionar con la falta de motivación que reciben de parte de la empresa, ya que cuando el personal Millennials recibe algún tipo de incentivo se motiva y se refleja en su rendimiento, también se identificó a la generación antes mencionada en esta área, como carente de experiencia en algunos casos.

Para esta área los Millennials son ideales y productivos ya que poseen características que ayudan a ser más productivos, no necesitan mayor experiencia, además pueden integrar puestos de jefatura, poseen facilidad en el uso de tecnología, buen ambiente laboral al relacionarse entre las diferentes generaciones.

2. Áreas de servicios de call center y televentas

El área de servicios de call center y televentas se caracteriza porque no es tangible, no es almacenable, se genera en el momento de conexión con el cliente; por lo tanto, la productividad en el servicio de call center y televentas viene dada por el tiempo en que los ejecutivos están realmente atendiendo satisfactoriamente a los clientes y el tiempo total de conexión. En cuanto al perfil que se requiere para atención al cliente en esta área facilidad de comunicación, fluidez verbal, habilidad en uso de herramientas tecnológicas, habilidad trabajo en equipo, dinámico, proactivo, largas jornadas

laborales, capacidad para trabajar basado a metas, organizado y responsable, para puestos administrativos se necesita conocimientos específicos para el área que destacan.

Una entrevistada manifestó que la edad no influye en la productividad, sino que influye más la experiencia, la mayor motivación al personal es mantener actividades y juegos dentro del grupo, además de bonos por el logro de metas, sin embargo, manifiesta que no hay mucha estabilidad laboral, en cuanto a la capacitación se quejaba que capacitaban más a los nuevos que a los antiguos, aunque las personas nuevas sólo duran pocas semanas (ver anexo B-1).

Otro entrevistado manifestó que los más productivos son los de edad media, trabajan con base a metas porque lo que los premios son un buen motivador, aunque quien más lo aprovechan son los jóvenes, ya que estos beneficios le permiten seguir estudiando (ver anexo B-2).

Por otro lado, otra entrevistada manifestó que los más productivos son los jóvenes y de edad media, ya que las personas mayores son más aburridas y más lentas, sin embargo, la atención al cliente lo hace mejor las personas mayores, ya que son más pacientes, tienen más experiencia, han viajado y conocen más; porque los jóvenes se distraen mucho, cometen más errores y no piden ayuda (ver anexo B-3).

Adicionalmente otra entrevistada manifestó que los jóvenes cometen más errores en el servicio pero que la atención al cliente la hacen mejor, sin embargo, para ganar un bono las metas son muy altas y son pocos los que logran alcanzarlo. Respecto a la contratación la empresa prefiere contratar jóvenes con poca experiencia porque los pueden moldear a su modo, por lo tanto, se debería haber una capacitación constante (ver anexo B-4).

Un empleado de call center manifestó que los jóvenes poseen más capacidades y manera más ágil de desarrollar algunos procesos, que conllevan a la utilización de aparatos tecnológicos y de multimedia (ver anexo B-6). Finalmente, otro call center manifestaba que la productividad es mejor en las personas más adultas por su experiencia mientras que los jóvenes se les dificultan por su grado de timidez, deben dar capacitaciones en donde se fomente la automotivación (ver anexo B-7).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente y para esta área en específico se identificaron factores que contribuyen a la Generación Millennial a mejorar la productividad como: bonos por el logro de metas el cual representa el principal motivador del área de servicios de call center y televentas, los cuales benefician a la Generación Millennial al tener la posibilidad con estos de pagar sus estudios, estilos de vida y solventar sus obligaciones, otro aspecto clave de los de esta generación es el dinamismo y la agilidad para desempeñar sus actividades, lo que permite una mejor atención al cliente, agregando a eso la utilización efectiva de los recursos tecnológicos y de multimedia.

A diferencia de algunos factores positivos se observan otros factores negativos como: la inexperiencia es una desventaja de la Generación Millennial respecto a las generaciones precedentes en algunos casos, dada la inexperiencia y la timidez los jóvenes son más propensos a cometer más errores por lo que fuera conveniente brindar capacitaciones constantes y no solo capacitación de inducción, otro factor que también se detalla es el establecimiento de metas por encima de las posibilidades de los trabajadores y los recursos brindados, lo que genera un impacto contraproducente en la productividad, es decir; al no alcanzar las metas propuestas y por consiguiente el bono respectivo crea desmotivación y desinterés en el personal.

La generación Millennials incide en esta área en particular al contar muchas personas pertenecientes a esta generación, las cuales son más productivas por ser proactivos, dinámicos y el hecho de contar con tecnología y poseer incentivos de acuerdo a sus necesidades.

3. Área bancaria

El área bancaria es una combinación de servicios y productos ofrecidos tanto a personas naturales como a jurídicas, para diferentes fines como, por ejemplo: hipotecarios, asesoría financiera, inversiones de capital, consumo, etc. Esta vastedad de servicios y productos se enlazan con productividad al ser ofrecidos con oportunidad, agilidad y sobre todo que genere los impactos deseados tanto para el usuario como para el banco mismo con los recursos mínimos. Para esta área se necesita estudios de nivel superior o profesionales en la mayoría de los cargos operativos, manejo de herramientas

tecnologías, capacidad para trabajar bajo metas, habilidad para relacionarse con clientes, orientado a resultados, capacidad de análisis y habilidad numérica, buenas relaciones interpersonales.

Un entrevistado que labora en una entidad bancaria manifestó que la generación Millennials es más adaptable a los cambios cuando están relacionados a la tecnología, sin embargo, las otras generaciones (Baby Boomers y generación X) tiene ventaja por la experiencia con la que cuentan y cuando se trata de cambios estructurales o sobre el manejo de directrices en las organizaciones. (Ver anexo C-1).

Otro entrevistado mencionó que desde su percepción no hay diferencia en cuanto a la productividad entre mayores y jóvenes, sino que la diferencia radica en compromiso personal que se tenga con la organización, manifestó que las personas mayores, con más experiencia son las que sobresalen en su lugar de trabajo, que eran quienes siempre estaban en los primeros puestos de colocación de productos y gestiones. (Ver anexo C-2).

Otra persona entrevistada enfatizó que en cuanto a cometer errores son las personas mayores quienes son más propensas ya que muchas veces en aras de su experiencia no visualizan otras maneras alternativas de resolución de problemas o simplemente están muy reacios al cambio lo que los lleva a cometer errores. (Ver anexo C-3).

En cuanto a los estímulos o técnicas para aumentar la productividad todas las personas entrevistadas comparten que la capacitación constante es algo fundamental y que se deberían establecer planes de capacitación anuales con las áreas que la entidad verifique que necesitan reforzarse tomando en cuenta el rendimiento y la opinión de sus empleados, pero una persona menciona que particularmente en su lugar de trabajo los incentivos monetarios basados en metas congruentes funge de estímulo para aumentar la productividad también sugirió que para que los jóvenes sean más productivos deben ser dedicados a las funciones encomendadas y la contraparte debe ser que la organización debe establecer mejoras salariales y de puestos en el tiempo. (Ver anexo C-4 y C-5).

Analizando la información recolectada la Generación Millennial se caracteriza por la adaptabilidad que presenta frente a los cambios tecnológicos que se desarrollan en las empresas del sector bancario, por lo que se tiene su contraparte a las generaciones precedentes por contar con mayor experiencia, se encasillan en una manera determinada manera de hacer las cosas, lo que dificulta los procesos de cambios y la búsqueda de alternativas de solución de problemas en este sector.

También se observó que la Generación Millennial tiende a cometer menos errores en comparación a sus generaciones precedentes, a las cuales se les dificulta el uso de tecnología como: sistemas informáticos, medios digitales y otras herramientas para el desempeño de sus funciones, por tanto, estas generaciones se restringen a realizar el trabajo sin adaptarse a nuevos cambios.

En cuanto a los factores motivacionales encontrados en esta área se tienen: prestaciones extralegales, promociones y ascensos, las cuales influyen a mejorar el rendimiento de la Generación Millennial contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

En relación con los aspectos que no favorecen a dicha generación se tienen: la inexperiencia, por lo que las generaciones precedentes son más competentes en cuanto a la colocación de productos y gestión a cliente; dado esto es que principalmente los puestos de dirección son ocupados por estas personas.

Para el área bancaria la generación Millennial incide en puestos operativos dada su facilidad y habilidad en el uso de tecnología, además de la energía y dinamismo que poseen, no así en puestos de jefaturas ya que no cuentan con la experiencia necesaria y en estos puestos incide las generaciones precedentes al ser más competentes.

4. Área de comercio

El área de comercio se caracteriza porque los productos son tangibles, son almacenables, pero no produce, sólo distribuye; por lo tanto, la productividad en el comercio se determinaría por el nivel de ventas y satisfacción del cliente. Para esta área en operaciones se necesita cualidades como trabajar basado en resultados o metas, saber trabajar en equipo, tener buen trato y servicio con el cliente, proactivo, habilidad para el

uso de herramientas tecnológicas, capacidad para largas jornadas laborales, para puestos administrativos se requiere de conocimientos específicos de acuerdo al puesto.

Una entrevistada manifestó que considera más productivos a los Millennials por su energía para desempeñar el trabajo, ella manifestaba que no tiene motivación pero que si tuvieran las personas serían más productivas, también agregó que para trabajos físicos las personas pertenecientes a esta generación son más productivos y que para trabajos físicos el factor edad influye enormemente (ver anexo D-1).

Otra entrevistada opinó que la edad no influye en la productividad, los factores que influyen son las capacitaciones que reciben y la motivación por logro de metas, ya que ella considera que pueden ser igual de productivos lo empleados antiguos como los jóvenes que van entrando (ver anexo D-2).

Adicionalmente, un joven agregó que la generación Millennials se considera con mayor conocimiento y habilidad en el uso de la tecnología y que hoy en día la tecnología ayuda a incrementar los niveles de ventas en las empresas, pero agregó que quien tiene mayor productividad son la Generación X por tener mayor experiencia (ver anexo D-6).

Como se ha visto en los párrafos precedentes los elementos positivos de la Generación Millennial en esta área se descomponen en: labores que conllevan a realizar esfuerzos físicos, son las personas jóvenes quienes están más aptos para este tipo de actividades a diferencia de las otras generaciones que por razones de edad son menos productivos.

En el caso de lo relacionado con la motivación se vuelven indispensables el establecimiento de metas claras y alcanzables sumado a capacitaciones que se traducen en una mejora en la productividad, ya que la Generación Millennial tiene dentro de sus características trabajar de mejor forma bajo esta modalidad y así también se caracterizan por el fácil manejo de la tecnología que es una herramienta esencial para el incremento de ventas y rápida gestión de las necesidades del cliente.

Por otra parte, se ha descubierto que en algunos casos donde las actividades no requieren esfuerzo físico, la edad no incide en gran magnitud en la productividad pues todas las personas indiferentemente a la generación que pertenece son capaces de

proporcionar niveles óptimos de rendimiento en sus puestos de trabajo; sin embargo, otros elementos como la experiencia generan mayor impacto sobre el nivel de venta.

En esta área en particular no se nota diferencial la incidencia de la generación Millennials en operaciones, a excepción cuando se requiere más trabajo físico, de lo contrario tanto la generación Millennial como las recedentes inciden de igual manera.

5. Área de servicio público

Los servicios públicos son actividades destinadas a satisfacer necesidades de la población mediante la administración del Estado, con el fin de brindar un mejor nivel de vida y fomentar la igualdad de oportunidades entre los ciudadanos, de esta manera la productividad se relaciona al uso eficiente de los recursos y su adecuada distribución entre los diferentes sectores de la población. Respecto al perfil en esta área se requiere personas orientadas principalmente por el deseo de servir y atender las necesidades de la población, que tenga valores, ética y experiencia, en cuanto a los requisitos académicos es importante el contar con una carrera universitaria o tener otros estudios técnicos.

Así detallamos que una entrevistada empleada del sector público, considera que las personas mayores son más productivas y los jóvenes también, una vez han aprendido bien sus funciones, también manifestó que la motivación para ser productivos en el caso de los jóvenes es el crecimiento profesional y financiero, por otro lado, para el caso de los adultos considera que es la familia. También considera que los adultos cometen menos errores y que tanto los adultos como los jóvenes atienden rápido a los clientes, agrega también que si tanto los adultos como los jóvenes tienen el espíritu de servicio y disfrutan su trabajo logran hacerlo con facilidad, resaltando que los jóvenes tienen la ventaja de buscar alternativas de solución y aprenden más rápido, por lo que les brindan incentivos para ser más productivos como becas universitarias, maestrías, entre otros (ver anexo E-1).

Otra entrevistada manifestó que la productividad tiene que ver con la experiencia, no con la edad porque generalmente los que son más productivos son los que tienen más tiempo laborando. También comenta que los adultos cometen menos

errores porque tienen más experiencia y son ellos los que de igual manera atienden más rápido a las personas, explicando que son ellos quienes conocen mejor ese ámbito laboral (ver anexo E-2).

En consecuencia, de lo anterior, la Generación Millennial tiene más facilidad de aprendizaje por lo que les permite en corto tiempo poder desempeñar las funciones que su cargo requiere, acoplándose a la experiencia con que cuentan las generaciones precedentes y con una virtud adicional que es la búsqueda de alternativas para la solución de problemas.

Por otra parte tanto la Generación Millennial como las generaciones precedentes demuestran niveles óptimos con respecto a la gestión con los usuarios, se conoció que la motivación por parte de los jóvenes es el crecimiento profesional y económico, lo que genera que el rendimiento de éstos para el área de servicio público se ve influenciado de manera positiva, a diferencia de las personas mayores que no buscan el crecimiento profesional y económico sino que buscan satisfacer las necesidades de su hogar.

Contrario a lo anteriormente, se consideran otros aspectos negativos que se identifican en la Generación Millennial: cometen más errores porque no cuentan con la suficiente experiencia a diferencia de los que tienen más tiempo laborando y por ende de mayor edad, estas personas cometen menos errores, atienden más rápido y con mayor calidad a los usuarios.

Para esta área la generación que tiene mayor incidencia en la productividad es la generación baby boomers y X, por ser personas con carrera profesional, experiencia, por tener mayor responsabilidad y compromiso en comparación con la generación millennial.

6. Área de servicio de transporte de pasajeros

Los servicios de transporte son los medios que las personas utilizan para poder desplazarse de un lugar a otro, proporcionando un servicio confiable, seguro y económico a los usuarios y ahorrándoles tiempos de viaje y traslado de forma efectiva y eficiente. En cuanto al perfil de esta área se necesita personas comprometidas en brindar un servicio de calidad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes, personas

disciplinadas, confiables y responsables, en esta área no es indispensable el contar con estudios académicos.

En ese sentido tenemos un entrevistado empleado del servicio de transporte, comentando sobre que las personas mayores son más productivas, ya que es su única fuente de ingresos para su familia y por ende tienen más responsabilidades, por lo que son más prudentes los adultos y respetan más el reglamento de tránsito, en el caso de los jóvenes comenta que son más imprudentes. También agregó que los adultos atienden mejor a los clientes, debido a la experiencia y son más responsables, de igual manera explica que los adultos usan y cuidan más el vehículo porque tienen más conocimientos, están pendientes en todo el cuidado que el vehículo requiere, al contrario de los jóvenes que ellos no le toman interés necesario. Opina también que, en cuanto al uso de equipos tecnológicos, son los jóvenes que se les facilita porque ellos se criaron con un teléfono en la mano y en cambio a los adultos les cuesta, también aconsejó a los jóvenes buscar otro tipo de trabajo fijo, ya que en este rubro los adultos salen mejor calificados y las empresas no quieren contratar a personas mayores (ver anexo F-1).

Otro entrevistado manifestó que una herramienta indispensable en su trabajo es el uso del móvil y para las personas mayores es difícil utilizarlo, ya que trabajan a través de una aplicación que contiene muchas herramientas. Respecto a la productividad comenta que para reducir tiempo en grandes recorridos y gasto de combustible se mantiene en centro comerciales y cerca de hospitales donde son más concurridos, también considera que las personas mayores tienen más ventaja que los jóvenes ya que algunos se saben toda la nomenclatura y llegan a los destinos con mayor facilidad, mientras que los jóvenes se deben auxiliar de aplicaciones de navegación, pero considera que este servicio bajo el uso de aplicaciones es un método enfocado a personas jóvenes (ver anexo F-2).

En relación a lo anterior se tiene que la Generación Millennial se les facilita el uso de la tecnología en el área de servicio transporte de pasajeros ya que este trabajo en la mayoría de los casos se requiere el uso de herramientas digitales (de localización, de navegación y tráfico), por lo que a los jóvenes se les facilita el desarrollo de sus actividades, incluso el servicio de transporte por aplicaciones móviles es un trabajo

orientado a personas jóvenes, los que les permite tener una fuente de ingreso para sus estudios o incluso mientras encuentran un trabajo estable.

Es preciso señalar como aspectos negativos tales como: los jóvenes no toman este tipo de trabajo con la misma seriedad que una persona mayor, como anteriormente se mencionó, es un trabajo temporal para los jóvenes, a diferencia de las personas mayores que ya no poseen oportunidad de ser contratados por su edad en otro tipo de empresas agregado a la necesidad económica dadas sus respectivas responsabilidades como jefes de hogar lo que les hace valorar su fuente de ingreso, lo cual se ve reflejado en un adecuado mantenimiento del equipo y un mejor servicio brindado, dada su experiencia y conocimiento del rubro, por lo anterior, la Generación Millennial no cumplen los lineamientos y expectativas por parte de los patronos y usuarios en cuanto al servicio requerido.

Las personas que más inciden respecto a la productividad de esta área son las pertenecientes a la generación baby boomers y X, por su experiencia, compromiso y dedicación para este tipo de trabajos, en cambio la generación Millennial no cumple los requisitos adecuados.

7. Área de enseñanza

La enseñanza entra en el rubro de intangibles ya que es un servicio pedagógico para el desarrollo cognitivo y para el aprendizaje de las personas a quienes se brinda, la productividad está arraigada cuando la enseñanza es brindada con la mayor calidad y humanismo con los recursos disponibles y que el impacto generado sea satisfactorio. El perfil más idóneo para esta área es el de una persona dispuesta constantemente a aprender, a adaptarse a los cambios, con experiencia, innovación, dinamismo y proactividad, en cuanto a los requisitos académicos es indispensable que cuente con una carrera profesional y otros estudios.

Para una persona entrevistada que labora a nivel de parvularia las personas jóvenes son más idóneas para enseñar a los niños de esas edades ya que presentan dinamismo y creatividad mientras que las más antiguas son un poco amargadas y con enseñanzas arcaicas.

En cuanto al uso de equipos, recursos y herramientas disponibles menciona que todas las personas utilizan estos recursos de la misma manera y todos disponen de ellos, no existe ningún tipo de incentivo monetario o de otro tipo, solamente debe cumplir con ciertos indicadores y se deben alcanzar los objetivos propuestos por el ministerio de educación.

Respecto a las mediciones de productividad o rendimiento que se le realizan al personal docente menciona que son las personas con mayor antigüedad y, por ende, mayor en cuanto a edad quienes salen mejor evaluados ya que estos poseen mayor experiencia.

Algunas sugerencias propuestas son las de poner especial énfasis en cuanto a la rotación que existe para el personal más joven y de menor experiencia en las instituciones educativas y además que las capacitaciones sean más periódicas. (Ver Anexo G-1)

Otra persona entrevistada afirmó que existe un problema grave en cuanto a colocarse en una institución educativa en el país, ya que existe muchas personas graduadas de estas carreras y las instituciones ya cuentan con el personal, algunos con muchos años de antigüedad lo que representa un reto para los nuevos profesionales de la docencia.

Mencionó que la diferencia entre las personas mayores y jóvenes radica en que las nuevas generaciones son más adaptables a los cambios presentados por las tecnologías de información y comunicación que van muy de la mano con la educación, además de entender mejor a los jóvenes y niños de esta época ya que se está más cercano en cuanto a gustos y al uso de plataformas digitales de comunicación.

Comentó que utiliza algunas técnicas alternativas para la enseñanza como exposiciones con diapositivas (ya no utiliza carteles) y algunas clases las da a través de videos interactivos, con los cuales considera que se logra captar mejor la atención de las nuevas generaciones.

En cuanto a la incidencia de la Generación Millennial, comentó que debido a los cambios tecnológicos y culturales que se ha sufrido en los últimos años se debe ser

flexible y adaptable, los más jóvenes aventajan con creces a la anteriores, respecto a los cambios tecnológicos y culturales, pero el reto es no estancarse ya que las nuevas generaciones también son muy capaces en esta área y además la tecnología seguirá desarrollándose. (Ver anexo G-2).

Con referencia a las opiniones anteriores se argumentan ciertos elementos positivos de la Generación Millennial para el Área de Enseñanza, entre los cuales podemos mencionar: son más dinámicos y creativos para la enseñanza de niños en etapas iniciales, son competentes para desempeñar este tipo de trabajos, ya que utilizan medios alternativos y modernos que van de la mano con la tecnología y que logra mejores resultados para el aprendizaje de niños y adolescentes.

Recapitulando una de las ventajas competitivas más significativa es la flexibilidad y adaptación que la Generación Millennial presenta con respecto a las generaciones precedentes, ante los cambios tecnológicos-culturales que se han suscitado y que se siguen desarrollando, vale la pena decir que en situaciones particulares como una pandemia, como la que se presentó a nivel mundial a finales de 2019, llamada pandemia por coronavirus o también enfermedad por coronavirus COVID-19 (ver anexo K-1) y en consecuencia provocó distanciamiento social en El Salvador (ver anexo K-2), específicamente en esta área originó el cierre de centros educativos a nivel nacional, lo que motivó a buscar alternativas para la continuidad educativa, destacaron entre ellas las siguientes: las plataformas virtuales, medios de comunicación tradicionales, redes sociales, por tanto los docentes jóvenes dada su mejor adaptabilidad y manejo de estas herramientas, se les facilitó continuar el año lectivo escolar 2020, con cierta normalidad.

Por el contrario, a los jóvenes se les dificulta incursionar en el Área de Enseñanza, dado que en los centros educativos se cuenta con el personal suficiente, muchos de ellos pertenecientes a generaciones precedentes, con el agravante que existe muchas personas graduadas de carreras relacionadas a la pedagogía sin empleo fijo.

En el caso de factores motivacionales, históricamente en esta área no se tiene incentivos de ningún tipo lo que sería un punto a mejorar por parte de las autoridades educativas. Finalmente se detalló que las personas mayores son las que salen mejor evaluadas por su experiencia en el cargo.

El área de enseñanza es ejercida en su mayoría por las generaciones Baby Boomers y X, por su experiencia y conocimientos por lo que tienen más incidencia en la productividad, sin embargo, la generación Millennial también tiene una incidencia positiva ya que cuenta con las competencias y características para poder desarrollarse en esta área.

8. Área de ONG

Las organizaciones no gubernamentales son aquellas que funcionan sin fines de lucro cuyo fin es servir a la sociedad y al medio donde se encuentra con diversos servicios o productos y crear desarrollo en las comunidades más necesitadas y con población vulnerable. La productividad está enfocada entonces a realizar los proyectos con los menores recursos y con impactos significativos para el medio social, ambiental o económico. El perfil que se requiere esta área es una persona, con liderazgo, humanista y con mucha experiencia en el manejo de recursos enfocados a mejorar o incrementar el nivel socioeconómico de un sector, comunidad o grupo de personas.

Para una persona que labora en el área de ayuda social de una organización no gubernamental, las personas que combinan experiencia con juventud son las más productivas, ya que se les facilita a la hora de desempeñar sus funciones (ver anexo H-1); contrario a esto, otra persona que también labora para una ONG opinó que la edad no es un factor para medir o de incidencia para la productividad, hay otros factores que sí están ligados como por ejemplo la experiencia adquirida en el puesto específico, el ambiente laboral que a pesar de ser externo al trabajador influye bastante a la hora de su rendimiento, los incentivos ya que es una forma de motivación al personal de querer sobresalir o alcanzar las metas propuestas y por último brindarle las herramientas y las condiciones necesarias para el desempeño de las actividades en una organización para el trabajador es indispensable si se quieren tener buenos resultados.

Detalló que en su organización hay dos métodos para evaluar rendimiento o productividad: una llamada evaluación operativa en la cual se reportan todos los avances que se llevan en el plan operativo, mensualmente se mandan informes sobre las actividades que se realizan por unidad (unidad de lactancia, administrativa, contable, etc.) y se basan en metas personales de cada uno de los empleados de la organización,

la coordinadora de cada área se encarga de recopilar la información con su propia información que es el que se envía al jefe superior, luego cada 3 meses se hace la evaluación del POA (plan operativo de actividades) y es donde se compara el avance que se va teniendo para verificar donde hay retrasos, donde hay sobre meta o donde se va conforme a la meta; y el segundo método la evaluación de personal donde cada jefe inmediato evalúa según ciertos criterios establecidos en los manuales administrativos a cada personal a su cargo.

Otra persona opinó, si bien se dejó en claro que la productividad no viene definida por la edad, hay un factor que si es ventajoso para las generaciones más jóvenes y es el uso de las tecnologías de información y comunicación y se opina que es debido a que en las últimas décadas se ha visto un auge sin precedentes y es más fácil poseer distintos medios y herramientas tecnológicas. Finalmente, respecto a la situación de pandemia en que se ha visto afectada la sociedad, afirmó que, a pesar de ser cambios originados por una situación desfavorable, las organizaciones deben ver una oportunidad positiva para trascender y alinearse con todos los medios y herramientas tecnológicas existentes de las diferentes formas de comunicación personal (ver anexo L) como laboral: reuniones online, webinars, consejerías por WhatsApp, Facebook lives, etc. (ver anexo H-2).

En vista de lo anterior, la interacción de la Generación Millennial y las generaciones precedentes aportan juventud y experiencia, además cuando la organización brinda incentivos se logra con ello ser más productivos para la obtención de resultados que contribuyen a alcanzar las metas y objetivos de las organizaciones no gubernamentales.

Otro aspecto ventajoso por parte de los jóvenes, es el manejo de herramientas tecnológicas de información y comunicación, lo que les permite desenvolverse y aportar su mejor potencial, en el caso de situaciones extraordinarias, como la pandemia Covid-19, y cambios en la manera de trabajar a través de medios de interacción virtual, destacando sobre las generaciones anteriores.

En cambio, se destaca un aspecto negativo en relación a los jóvenes en esta área, ya que se necesita poseer experiencia de acuerdo a los proyectos que se realizan en

dichas organizaciones, lo que genera pocas oportunidades para que los jóvenes puedan ser contratados.

La generación Millennial posee una baja incidencia en cuanto a productividad para este sector, ya que en su mayoría son las personas con vasta experiencia en administración de proyectos quienes forman parte de estas instituciones a nivel de dirección.

9. Área de restaurante y comida rápida.

Los servicios de restaurante están orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas que demandan los consumidores, para poder conseguir la fidelización del cliente a través de una variable relevante que es la calidad en el servicio. Por otro lado, los restaurantes de comida rápida son identificados por ofrecer sus alimentos lo más rápido posible, por lo que son novedosos y utilizan técnicas para satisfacer a sus clientes, teniendo características diferentes a los restaurantes convencionales. Esta área requiere un perfil de personas regularmente jóvenes, con dinamismo, ágiles y con personalidad servicial, generalmente esta área ofrece oportunidades de trabajo a jóvenes con poca o nula experiencia en el ámbito laboral.

Por lo que se tiene la opinión de una entrevistada que desempeña funciones en el área de atención al cliente, manifestando que los jóvenes son los más proactivos, son más rápidos, se cansan menos, aguantan turnos más pesados y en el caso de las personas adultas aportan de acuerdo a su experiencia. Comentó que los jóvenes tienen más afinidad en cuanto a la atención al cliente y resalta que los adultos tienen más experiencia para resolver problemas, saben tratar al cliente. Agregó que los jóvenes por la falta de experiencia cometen más errores, detalla que la productividad se mide de dos maneras, por número de artículos colocados y metas diarias, en cuanto a las capacitaciones explica que solo las reciben al ingresar a la empresa y cuando hay lanzamiento de nuevos productos, aconsejando que deben capacitar más para ser más productivos. Comentó que las motivaciones que reciben son monetarias, una la propina que incluye un ticket y la otra la propina adicional que decide dejar el cliente y otra motivación es por logro de metas y reciben banquetes, también explica que una de las herramientas de trabajo es el

iPad, en el caso de los jóvenes se les facilita el uso y en los adultos se les dificulta (ver anexo I-1).

Otro entrevistado comentó que los jóvenes hacen más rápido el trabajo en comparación de los adultos y también menciona que son los jóvenes quien atiende mejor a los clientes ya que tienen más carisma y los adultos son más serios en su trabajo. Explica que los jóvenes son los que cometen más errores porque son ellos los que realizan la mayoría de las funciones en la cocina y con los clientes, en cambio los adultos solo les dan las comandas (directrices) (ver anexo I-2).

Analizando lo anterior, se identifican ciertas características positivas de los jóvenes, en el área de restaurantes y comida rápida, entre las que podemos mencionar: son dinámicos y ágiles en cuanto a la atención, dada su personalidad servicial; así también, en la preparación de las órdenes de manera diligente y oportuna para con los clientes, que es algo que se acerca al ideal de productividad para esta área específica; una ventaja competitiva es la juventud con la que cuentan puesto que se ve reflejado en mayor rendimiento y resistencia para desempeñar actividades prolongadas de trabajo.

Podemos destacar que en el periodo de tiempo en que se llevó a cabo la investigación, se desarrollaron una serie de eventos en El Salvador entre ellos una cuarentena domiciliar derivada de la pandemia Covid-19, lo que ocasionó el incremento de la demanda de entrega a domicilio, lo que conllevó a la creación de empleos para solventar dicha situación, ocupados en su mayoría por personas pertenecientes a la Generación Millennial, ya que son ellos los más aptos para el puesto, sumado a esto los jóvenes dedicados a laborar mediante el uso de aplicaciones móviles (Uber Eats y Hugo) para este rubro (ver anexo L).

En concordancia con lo anterior cabe recalcar, la Generación Millennial son personas a quienes se les facilita la utilización de herramientas tecnológicas como, por ejemplo, Tablet, computadoras, teléfonos inteligentes, etc., puesto que son factores esenciales para agilizar procesos de atención, preparación y entrega.

En otro orden de ideas, los Millennial cometen más errores respecto al servicio al cliente, debido a la falta de experiencia respecto a las generaciones precedentes que,

al contar con mayor antigüedad en el lugar de trabajo, poseen mayor conocimiento y facultades para la solución de situaciones en la cuales se necesita tomar decisiones correctas.

La incidencia de la Generación Millennial es significativa ya que es un área que brinda oportunidad en su mayoría a personas jóvenes y porque es en este sector donde más se está acrecentando el uso de la tecnología para la atención al cliente (servicio a domicilio).

10. Área de industria.

El área de industria se caracteriza porque es tangible, es almacenable, la productividad es la relación de lo que se produce contra lo que se consume, por lo tanto, la productividad se determinará por cantidad de productos obtenidos con el mínimo de los recursos empleados en su producción. Es un área en donde prevalece la experiencia a otras cualidades, y es por la naturaleza del trabajo que se desempeña, por tanto, el perfil más idóneo es el de una persona con facilidad para trabajar bajo presión, con experiencia, dispuesto a trabajar con horarios extendidos de trabajo y con enfoque a metas.

Un joven opinó que para el área operativa de una industria la Generación Millennials es más productiva porque son puestos de carácter físicos y ellos son más ágiles para realizar este tipo de actividades, en cuanto al área administrativa la Generación X es más productiva debido a su experiencia, en cuanto a cargos altos y jefaturas son para la Generación X o Baby Boomers por la experiencia, pero él agregó que éstos tienen aversión a la tecnología, a diferencia de la Generación Millennials que hacen mejor uso de ésta, son adaptables y aprenden rápido (ver anexo J-2).

Otro joven comentó que los más productivos son los Baby Boomers ya que ellos trabajan de mejor manera para conservar su empleo a diferencia de los Millennials que son más indisciplinados, también opinó que las capacitaciones e incentivos son constantes para las personas que entran a laborar (entre ellos Millennials), esto influye en la productividad ya que realizan mejor su trabajo (ver anexo J-3).

Finalmente, otra joven opinó que la Generación Baby Boomers hace mejor uso de los recursos, no tiene tanto desperdicio, pero cuando se dan cambios de procesos éstos no cambian la manera de hacer las cosas o no se adaptan al cambio, requieren más control, en cambio los Millennials no hacen un buen uso de los recursos, son más descuidados, no cuidan el equipo, la razón es falta de compromiso con el trabajo (ver anexo J-4).

En función de lo planteado en los párrafos anteriores, se logran visualizar dos tipos de actividad, una operativa y otra administrativa; en la primera se destacan elementos positivos que aporta la Generación Millennial como por ejemplo: Al ser puestos en los que se requiere esfuerzo físico, la edad los convierte en personas más idóneas para desarrollarlos, otro elemento positivo a destacar es la adaptabilidad de los jóvenes cuando surgen cambios eminentemente tecnológicos que a su vez modifican los procesos productivos de las industrias, lo cual se vuelve muy importante ya que dada su innata facilidad para el uso de estas tecnologías aprenden más rápido comparado con sus contrapartes (Generaciones precedentes), los cuales presentan cierta oposición a éstos cambios.

Paralelamente en el área operativa, se derivan aspectos negativos de la Generación Millennial que son: el alto nivel de desperdicio en el proceso de producción y el uso inadecuado de herramientas de trabajo, lo que se explica por la falta de compromiso que se les asocia generalmente a los empleados más jóvenes y con menos experiencia por otra parte, la Generación Baby Boomers es la que trata de minimizar desperdicios y cuidar las herramientas de trabajo.

En segundo lugar, se resalta en el área administrativa elementos positivos de la Generación Millennial como: La adaptabilidad a nuevos paradigmas de trabajo y uso de nuevas herramientas digitales para la comunicación y manejo de información, suscitado por el surgimiento de una pandemia global (Covid-19) que cambió las formas tradicionales de trabajo, lo que obligó a las personas a desempeñar sus funciones desde su hogar, utilizando herramientas y equipo tecnológicos y digitales, en síntesis, favoreció las capacidades y aptitudes que posee la Generación Millennial comparado con las precedentes.

Sin embargo, se destacan aspectos en los cuales las generaciones precedentes superan a la Generación Millennial, en cuanto a ostentar cargos altos dentro de la estructura organizacional por su antigüedad y experiencia adquirida que contribuyen en la toma de decisiones y, por ende, en el buen funcionamiento y productividad de la empresa a la que pertenecen, aportes de los cuales los jóvenes quedan relegados a segundo plano.

Finalmente, para el Área de Industria en general, se destaca capacitaciones constantes, incentivos y estabilidad laboral; inciden de manera favorable a alcanzar niveles óptimos de productividad, lo que beneficia tanto a las empresas como a sus empleados, indiferente a la edad que estos posean, en cuanto al logro de las metas y objetivos propuestos. La Generación Millennial no presenta tanta incidencia en la productividad de esta área, ya que para la mayoría de puestos (operarios) no es tan necesario la utilización de herramientas tecnológicas, sino que prevalece la agilidad manual y la experiencia.

K. REFLEXIONES

Lo analizado anteriormente ha servido para diagnosticar la incidencia de la Generación Millennial en la productividad con respecto a las generaciones precedentes en las diferentes áreas establecidas en esta investigación, por lo que se derivan las siguientes reflexiones:

1. Proactividad, creatividad y dinamismo.



Ilustración 3 creatividad en el trabajo

La Generación Millennial se caracteriza por estos aspectos que están arraigados a la edad en que se encuentran, son personas que tienen iniciativa, se les facilita encontrar alternativas novedosas para el desempeño de sus funciones laborales y las realizan de manera ágil y oportuna.

2. Altos niveles de desempleo.



Ilustración 4 Baja oportunidad de empleo

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan los jóvenes en El Salvador, es la poca oportunidad para el primer empleo dada la inexperiencia de éstos, que a pesar de contar con carreras universitarias o estudios técnicos, parece no ser suficiente para las empresas, las cuales suelen preferir a las personas con experiencia comprobada o de mayor antigüedad en el ámbito laboral (las generaciones precedentes llegan a trabajar incluso a edades que superan la edad de jubilación, ocupando estos cargos e impidiendo la incorporación de los jóvenes al mundo laboral).

3. Rápido aprendizaje.

Una cualidad asociada a la Generación Millennial es la capacidad y facilidad para asimilar nuevas directrices, tareas, actividades, procesos, cambios en la filosofía organizacional, etc. Todos estos elementos están encaminados a incrementar los



Ilustración 5 Fácil aprendizaje

niveles de productividad, por consecuencia, esta característica es esencial para el desarrollo e innovación que las empresas están implementando, dado el alto grado de competitividad que presentan todos los sectores económicos en El Salvador.

4. Capacitaciones.



Ilustración 6 Capacitación

Es un factor clave para mejorar el desempeño, de igual manera, para minimizar errores como uso inadecuado de recursos, generar un clima organizacional propicio, inducir a los nuevo empleados y en general brindar herramientas para el desarrollo de las actividades que el puesto requiere, contribuyendo a las necesidades de cada

organización, no obstante, basado en la investigación, se observó que en la mayoría de las áreas de estudio, carecen de programas o planes de capacitaciones, salvo en el área de industria, donde se tiene bien desarrollado este beneficio para los empleados, en este sentido las capacitaciones incrementan la productividad de los empleados y por ende, de la empresa.

5. Falta de experiencia.



Ilustración 7 Inexperiencia

La Generación Millennial está más propensa a cometer errores, no brindan un adecuado servicio al cliente, no logran las metas de ventas, entre otras falencias, por lo que las organizaciones prefieren contratar personal con experiencia, de tal manera que, el problema de la inexperiencia de los jóvenes se agudiza más y se refleja en

desempleo como se explicó en el punto 2.

6. Adaptabilidad a los cambios tecnológicos.



*Ilustración 8
Adaptabilidad al
cambio*

El desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, enfocadas para el aumento en la productividad de las empresas salvadoreñas, tiene que estar alineado con poder contar con el personal competente para el uso y manejo de tecnología y la adaptabilidad a estos cambios le brinda a la Generación Millennial una ventaja competitiva sobre las generaciones precedentes, como se analizó en la presente investigación.

7. Falta de compromiso.



*Ilustración 9 Bajo
rendimiento*

Como resultado de la investigación, se observó que, en algunos casos, los jóvenes presentan actitudes que afectan directamente su rendimiento dentro de la organización, no hay una identidad con la organización, ya que por voluntad propia cambian de empleo constantemente, al surgir una nueva oportunidad, no comparten los mismos valores y objetivos y tienden a distraerse con facilidad con el uso de la

tecnología.

8. Falta de motivación.



*Ilustración 10 Desmotivación
personal*

En las organizaciones es cada vez más frecuente que se le dé importancia al tema del clima organizacional, puesto que este genera mejores formas de comunicación, mejor fluidez de ideas y sugerencias, y eleva la motivación entre los empleados y jefaturas, de igual manera, otro aspecto de relevancia es implementar un sistema de incentivo por logro de metas congruente y acorde a las circunstancias específicas de la empresa y asequible para los empleados. Por el contrario, se comprobó en esta investigación, que la mayoría de áreas de estudio carece de recurso humano motivado, lo que se ve reflejado en la productividad.

9. Incentivos.



*Ilustración 11
Beneficios Extras*

Son beneficios adicionales proporcionados por las empresas que contribuyen favorablemente en el rendimiento, la motivación y las aptitudes del personal mediante la aplicación de medidas enfocadas a mejorar la productividad, tales como bonos, promociones, ascensos, becas de estudio, regalías etc. Sin embargo, la realidad que presentan las empresas salvadoreñas refleja inconformidad por parte de la Generación Millennial, en cuanto a la administración de estos incentivos; el esfuerzo realizado no es compensado equitativamente con lo recibido, lo que da como resultado un recurso humano desmotivado.

10. Interacción entre generaciones.



Ilustración 12 Interacción del personal

Cuando se integran apropiadamente experiencia, dinamismo, creatividad y proactividad se logra un avance significativo en el nivel de productividad y esto solo se alcanza cuando en las empresas existe una conjunción positiva entre las personas de distintas generaciones y con aportes específicos de cada uno de ellos, por lo tanto, el reto de las organizaciones es tratar de armonizar la convivencia, ya que se observó que no existe cohesión entre las diferentes generaciones y es provocado por las características propias de cada una, la forma en que desarrollan sus actividades laborales y exclusiva afinidad por personas pertenecientes a su generación.

11. Alternativas de solución de problemas.



Ilustración 13 Solución de problemas y trabajo en equipo

La Generación Millennials presentan ciertas características propias, entre ellas: la adaptabilidad ante la solución de problemas que se presentan en las organizaciones arraigados a cambios estructurales, que son más frecuentes debido al constante desarrollo

científico, tecnológico y social. Otro factor distintivo es la creatividad para resolver problemáticas, dejando atrás el paradigma “así se ha hecho y así se hará siempre”, lo que le permite obtener mejores resultados y que la organización se mantenga a la vanguardia, sin embargo, la toma de decisiones se les otorga a las generaciones precedentes.

12. Juventud, resistencia y energía.



Ilustración 14 Ímpetu en el trabajo

Cuando se describe a una persona Millennial, se logran visualizar ciertos atributos como: juventud dada la edad que éste presenta, resistencia en cuanto a jornadas laborales prolongadas, donde el horario de trabajo se extiende más allá del regularmente conocido, la energía es clave para el desempeño correcto de las diferentes actividades laborales físicas y mentales, por lo tanto, según este estudio, en este apartado la Generación Millennials es la que aventaja con creces a las precedentes.

13. Personalidad servicial.



Ilustración 15 Buena atención al cliente

La mayoría de las actividades empresariales tienen como base fundamental la atención al cliente, por lo tanto una personalidad servicial de parte del recurso humano es esencial, la investigación dedujo que es una característica que define a la generación millennial, ya que dada su juventud y menor antigüedad en su puesto de trabajo, se refleja en un buen servicio al cliente, que a su vez contribuye a una mayor productividad, a diferencia de las generaciones precedentes, que están cansadas, aburridas y estresadas de realizar las mismas actividades laborales.

14. Toma de decisiones.

En relación a los puestos altos como jefaturas, gerencias, son puestos ocupados en su mayoría por la Generación X y la Generación Baby Boomers, pues a estos se les



Ilustración 16 Toma de decisiones

atribuyen por su experiencia, la facultad de tomar mejores decisiones, por lo que la Generación Millennial queda relegada a segundo plano.

15. Uso y cuidado de recursos y equipo.



Ilustración 17 Manejo correcto y adecuado del recurso productivo

En las organizaciones el uso eficiente del equipo y recursos es la base para alcanzar altos niveles de productividad y es el eje donde se fundamentan las medidas y acciones enfocadas a la productividad, según lo analizado en las diferentes áreas de estudio, los jóvenes muestran un resultado desfavorable respecto al uso y cuidado de recursos y equipo, que incide negativamente en la consecución de los objetivos y metas relacionados al ámbito productivo.

16. Incidencia de la generación Millennials en las empresas de el salvador

La incidencia de la generación Millennials en la productividad de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador se ve mayormente reflejado en las áreas de servicio, servicio de call center, restaurante y comida rápida, en las cuales los jóvenes muestran las características propias que poseen y se desenvuelven mejor en sus puestos de trabajo, sumado que no necesitan mayor experiencia o conocimientos específicos excepto call center en dominio de idiomas, utilizan la habilidad tecnológica para desarrollar sus actividades, resaltan por su dinamismo, energía y el hecho de aprender rápido; por el contrario, en el resto de las áreas en estudio no se evidencia una incidencia significativa, en el área de comercio tanto las generaciones precedente como la Millennials tienen el mismo rendimiento, y para el resto de las áreas la generaciones precedentes destacan por la experiencia adquirida.

L. UTOPIÁS

De acuerdo a la presente investigación se formulan las siguientes Utopías, alineadas al contexto en que se encuentra la Generación Millennial y las generaciones precedentes, por tal motivo se detalla lo siguiente:

1. Fuentes de empleo.



Ilustración 18 Creación de fuentes de empleo

La generación Millennial tendrá oportunidades para ser parte de la fuerza laboral de las empresas, a través de la creación de programas empresariales de formación de capital humano mediante pasantías, horas sociales, alianzas con universidades e instituciones educativas.

Las empresas pondrán énfasis en disminuir los niveles de rotación de personal y enfocarse en brindar las mejores condiciones laborales al personal con el que ya cuentan, para evitar gastos innecesarios en capacitar nuevo personal.

2. Capacitaciones constantes.



Ilustración 19 Capacitación de personal

Las organizaciones implementarán planes de capacitaciones anuales, para cada uno de los diferentes departamentos, tomando en cuenta la opinión de los empleados en cuanto a la temática a reforzar, lo que contribuirá al desarrollo de habilidades de los empleados y mejorando la productividad de cada área.

3. Jóvenes identificados con la filosofía organizacional.



Ilustración 20 Recurso humano identificado con el marco estratégico

La Generación Millennial estará alineada y comprometida con el marco estratégico (misión, visión, objetivos y valores) de la organización a que pertenece,

por lo tanto, logrará la consecución de los objetivos propuestos y su productividad será óptima.

4. Recurso humano motivado.



Ilustración 21 Motivación del recurso humano

Para mantener un buen clima organizacional dentro de la organización se brindarán charlas que contribuyan a la motivación del personal, fomentar el trabajo en equipo, mejorar el autoestima, resolución de conflictos.

Las empresas desarrollaran actividades de integración grupal, tales como, celebraciones de cumpleaños y días festivos, reuniones de convivencia, con el fin único de mejorar el clima laboral.

5. Planes de incentivos.



Ilustración 22 Tipos de incentivos

Las implementaciones de planes de incentivos deberán ser justos, alcanzables y acorde a las necesidades de los empleados para que su efecto sea positivo y motivador, lo que contribuirá a mejorar el rendimiento y la productividad de los trabajadores, así como su satisfacción personal dentro de la empresa.

En la planificación de los planes de incentivos se creará un consenso, donde la parte patronal y los empleados acordarán los tipos de beneficios y establecerán las metas (ventas o producción), que sean asequibles y que se acoplen a las proyecciones de la organización.

6. Interacción generacional apropiada.



Ilustración 23 redes de Interacción Generacional

La interacción entre la Generación Millennial y las precedentes será siempre provechosa y presentarán una relación complementaria, en donde se aprovechen las fortalezas específicas de cada generación, en ese sentido,

esta interacción mejora el clima organizacional, fundamentalmente toda la estructura organizacional se beneficia y la productividad se incrementa con la sinergia creada por la asociación de todas las generaciones.

7. Oportunidad de crecimiento dentro de las organizaciones para Millennial.



Ilustración 24 Crecimiento profesional

personas mayores.

Las empresas considerarán personas pertenecientes a la Generación Millennial para que sean parte de puestos estratégicos y de toma de decisiones, tales como jefaturas y gerencias, entre otros, dejando de lado el paradigma de que los puestos altos en la estructura organizacional deben ser ocupados por

En los procesos de reclutamiento y selección de recurso humano, se realizará con base a las competencias, aptitudes y potencialidades de los jóvenes, y que la experiencia no sea un requisito indispensable, de esta manera se abrirán oportunidades de empleo y promoción para los Millennials y nuevas generaciones.

8. Uso eficiente del equipo y recursos.



Ilustración 25 Uso eficiente del recurso disponible

Se les proporcionará a los empleados todas las herramientas y recursos indispensables para el desarrollo de sus actividades laborales, así como también se brindarán las instalaciones óptimas y seguras, motivando al personal a mejorar su rendimiento.

Dado que las empresas contarán con personal altamente calificado, los errores, el daño a equipo de trabajo y el desperdicio de materiales en los procesos, serán disminuidos a niveles óptimos, alcanzando altos estándares de productividad y calidad en los procesos.

9. Adaptabilidad a los cambios tecnológicos.



*Ilustración 26 Flexibilidad
ante los cambios
tecnológicos*

El manejo de las diferentes herramientas e instrumentos tecnológicos serán adoptadas por todas las personas que constituyen las generaciones Baby Boomers, X y Millennial, para el desempeño de sus actividades laborales, mejorando los niveles de productividad y la calidad de servicio brindado al cliente.

Las nuevas tecnologías y herramientas digitales (Facebook Live, Skype, Zoom, etc.) permitirán a las empresas expandir sus operaciones con clientes tanto dentro del territorio nacional como regional, creando así nuevas fuentes de empleo como teletrabajo para jóvenes con facilidad al uso de estas herramientas.

10. Comunicación organizacional.



*Ilustración 27 Redes internas
de comunicación
organizacional*

Todos los empleados se actualizarán y utilizarán las redes sociales y sistemas de planificación de recursos empresariales (programas ERP), que permite la fluidez de la información y comunicación de una jefatura, departamento, áreas, sucursales, proveedores y toda la organización en general, lo que conlleva una mejora significativa en gestión de almacén, comercio electrónico, finanzas, manejo de inventarios, atención al cliente, compras y ventas.

11. implementación de planes de evaluación de desempeño.



*Ilustración 28
Evaluación de
personal*

Se implementarán planes de evaluación de desempeño periódicos, realizados de manera clara y objetiva, que refleje el cumplimiento real de su trabajo, detectando así problemas y darle solución a los mismos, dejando atrás las evaluaciones de desempeño subjetivas que no contribuyen al incremento de la productividad ni al mejoramiento personal del empleado.

12. Planes de contingencia para desastres biológicos, naturales o provocados por el ser humano.



Ilustración 29 planificación

Las instituciones elaborarán planes de contingencia bajo el principio de negocio en marcha, para enfrentar situaciones que pongan en riesgo la continuación del negocio, como lo podrán ser: desastres bioinfecciosos, naturales o provocados por el ser humano, para lo cual se apoyarán de los recursos tecnológicos y del recurso humano competente con el que cuenten, salvaguardando ante todo la vida humana.

13. Generaciones con flexibilidad al cambio



Ilustración 30 Personal a la vanguardia con los cambios

Los cambios a que se verán expuestas las organizaciones por el desarrollo tecnológico, la férrea competitividad y los planes de expandir el negocio harán que todas las personas, indiferente a su edad, deberán adaptarse y flexibilizarse a estos cambios, logrando con ello mantener sus puestos de trabajo ante las nuevas generaciones.

14. Jóvenes multidisciplinarios y con valores.



Ilustración 31 Jóvenes integrales y competentes

La Generación Millennial serán personas con mucho valor agregado para las instituciones, ya que, todos tendrán al menos una carrera universitaria o carrera técnica, dominarán otros idiomas y serán personas con valores y principios.

Las empresas establecerán horarios flexibles, permitiendo el apoyo a empleados, con permisos de estudio o brindarán becas, oportunidades postgrados, especializaciones que contribuirán al desarrollo

profesional de los mismos y en consecuencia la obtención de resultados favorables para el incremento de la productividad.

15. La Generación Millennial y su Incidencia en la Productividad.



Ilustración 32 Incidencia positiva en la productividad

La generación Millennial aportará su flexibilidad al cambio, su comunicación inmediata mediante el uso de recursos tecnológicos, logrará establecerse en puestos de jefatura y posicionarse en el mercado laboral como personas multidisciplinarias y con valores, tendrá compromiso con la filosofía empresarial y le permitirá a las organizaciones un mejor manejo y control de recursos materiales, tecnológicos y financieros, incrementando la incidencia en la productividad de las empresas de El Salvador.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIAS QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, APROVECHANDO LA SINERGIA QUE RESULTA DE LA INTERACCIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIALS CON LAS DEMÁS GENERACIONES.

A. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Proponer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la productividad de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador a través de la integración de las generaciones.

2. Objetivos específicos

- a) Elaborar estrategias utilizando el comportamiento de la Generación Millennials y sus expectativas respecto a la productividad en las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.
- b) Proponer estrategias para mejorar la productividad y minimizar las diferencias por la interacción entre la Generación Millennial y las Generaciones precedentes.
- c) Dar a conocer los beneficios que pueden alcanzar las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de El Salvador al incorporar el manejo de la tecnología por la Generación Millennial para aumentar la productividad.

B. JUSTIFICACION

Cuando se describe a la Generación Millennials en la actualidad, hace referencia a los jóvenes, cada empresa de El Salvador cuenta en su fuerza laboral con una cantidad considerable de Millennials desempeñando diferentes cargos dentro de ellas, en El Salvador la Población Económicamente Activa (PEA) es 54.2% entre las edades de 16 y 39 años de edad, según (Digestyc, 2019). Eso quiere decir que más de la mitad de personas que realiza alguna actividad u ofrece su trabajo en el mercado laboral pertenece a la Generación Millennial.

Con base en el diagnóstico se puede afirmar que los jóvenes son adaptables, aprenden rápido, son proactivos, creativos y dinámicos, trabajan bien bajo metas y objetivos, por su edad y su energía física logran rendir más y bajo presión tiene buenos resultados, son de personalidad servicial, entre muchas otras virtudes con las que cuenta esta generación, pero aún se puede aprovechar de mejor manera sus características propias, sumado que le quedan muchos años de trabajo, además de los jóvenes que se van incorporando en el ámbito laboral, por tal razón, se necesitan estrategias que contribuyan al mejoramiento de las medianas empresas, en cuanto a disminuir las limitantes encontradas en el diagnóstico, aprovechando las características propias que dicha generación posee.

Lo cual permitirá que las empresas con el personal de diferentes generaciones se integren en conjunto con la Generación Millennials y desarrollen de manera óptima las actividades laborales, mejorando el clima organizacional, motivando al personal y que este utilice eficientemente los recursos brindados (herramientas de trabajo y herramientas tecnológicas), todo lo anteriormente mencionado, contribuirá a incrementar los niveles productivos en general de la empresa.

C. CLASIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

1. Estrategias de comunicación interna

Estrategia 1: Implementar acciones que mejoren los tipos de comunicación interna de las empresas aprovechando las características de la Generación Millennial.

Estrategia 2: Promover la participación de la Generación Millennials y las generaciones precedentes a través de los medios de comunicación adecuados para agilizar la información.

2. Estrategias de comunicación con los clientes

Estrategia 3: Realizar una efectiva comunicación con los clientes, a través de la innovación en tecnologías de comunicación y del aprovechamiento y capacitación del recurso humano Millennials con el que cuenta la organización.

Estrategia 4: Potenciar las características favorables de la generación Millennials y de las precedentes, mediante el entrenamiento y capacitación sobre el manejo de herramientas digitales que contribuya a una mejor atención al cliente y mayor productividad en esta área, creando canales para el control de calidad del servicio basado en la opinión de los mismos clientes, lo que ayude a encontrar puntos de mejora.

3. Estrategias motivacionales

Estrategia 5: Establecer incentivos monetarios que motiven a la Generación Millennial a un mayor compromiso en el desempeño de sus actividades laborales.

Estrategia 6: Implementar capacitaciones continuas que se adapten a las características y necesidades de la Generación Millennial.

Estrategia 7: Elaborar planes de incentivos no monetarios tomando en cuenta la opinión de los empleados, especialmente de los pertenecientes a la Generación Millennial para la satisfacción de sus necesidades.

Estrategia 8: Fomentar la recreación, eventos deportivos y sociales como medios integradores de la Generación Millennial y precedentes.

4. Estrategias tecnológicas

Estrategia 9: Implementar el uso de equipo tecnológico para mejorar la productividad de la Generación Millennials en las empresas, aprovechando las características propias de esta generación.

Estrategia 10. Impulsar el uso de herramientas digitales en las actividades de las empresas, mejorando la productividad, de tal manera que se dé un adecuado uso de los recursos tecnológicos brindados por la organización.

Estrategia 11. Utilizar sistemas de almacenamiento en la nube donde se integren todos los procesos de los distintos departamentos de la organización, permitiendo con ello aprovechar las habilidades tecnológicas de la Generación Millennials.

Estrategia 12. Potenciar la productividad en la Generación Millennials y a las generaciones precedentes con la inclusión y utilización de aplicaciones móviles en la dinámica laboral de las empresas.

5. Estrategias orientadas a potenciar la productividad del capital Humano de la Generación Millennials.

Estrategia 13. Proporcionar los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, fomentando y concientizando el buen uso de los recursos por parte de los empleados pertenecientes a la Generación Millennials.

Estrategia 14. Incrementar la incidencia de la Generación Millennials en los niveles productivos de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.

D. PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. Estrategias de comunicación interna

Estrategia 1. Implementar acciones que mejoren los tipos de comunicación interna de las empresas aprovechando las características de la Generación Millennial.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Mejorar los niveles productivos por medio de la comunicación intergeneracional.	En el diagnóstico se descubrió que las características propias de cada generación, (cultura, valores, aptitudes y actitudes) dificultan la cohesión entre las diferentes generaciones.	Promover actividades que integren todas las personas de la organización permitiendo la colaboración mutua y el aporte de ideas.	-Beneficiar al clima organizacional. -Mejorar relación entre los empleados pertenecientes a diferentes generaciones. -Incrementar los niveles productivos.	-Ninguno.	Jefaturas correspondientes.
	Según la opinión de los entrevistados los cargos de jefatura, en su mayoría son ocupados por personas de generaciones precedentes dado que las contrataciones se basan en la experiencia como criterio determinante.	Realizar contrataciones con base a las competencias de la persona y no enfocado en la experiencia adquirida o incluso la edad que posee la persona.	-Mejorar las relaciones con los subordinados pertenecientes Generación Millennials.	-Ninguno más que el que implique el salario del nuevo trabajador.	Gerente de Recursos Humanos

	<p>Se detectó por el diagnóstico que los canales de comunicación utilizados por los jefes no suelen ser los más adecuados para captar la atención de los Millennials, esto genera barreras de comunicación.</p>	<p>Crear una plataforma para comunicarse de manera inmediata con contenido visualmente atractivo, infografía, mapas mentales.</p>	<p>-Minimizar reprocesos por directrices no comprendidas.</p> <p>-Evitar pérdidas de tiempo y desperdicio de recursos.</p> <p>-Evitar errores por mensajes no recibidos o mal interpretados.</p>	<p>-Computadora o medios electrónicos conectados a la intranet o internet.</p>	<p>Departamento de tecnología o en su caso gerente General por medio de contrataciones externas.</p>
	<p>El proceso de toma de decisiones recae en mayor medida sobre las generaciones precedentes, al poseer mayor experiencia dentro de la empresa, ostentan cargos más importantes, según opinión de los entrevistados.</p>	<p>Flexibilizar canales de comunicación los cuales permiten sugerir y aportar ideas u opiniones respecto a posibles puntos de mejora y soluciones de conflictos.</p>	<p>-Aumentar el nivel de productividad, ya que todos los procesos y lineamientos para cada área específica serán del conocimiento de todo el personal de la empresa.</p> <p>-Dar solución a algunas problemáticas que muchas veces se desconocen en los niveles altos de la estructura organizacional.</p>	<p>-Computadora</p> <p>-Intranet</p>	<p>Gerente y jefaturas correspondientes.</p> <p>Departamento de tecnología o en su caso gerente General por medio de contrataciones externas.</p>

Estrategia 2: Promover la participación de la Generación Millennials y las generaciones precedentes a través de los medios de comunicación adecuados para agilizar la información.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Agilizar la información y los procesos mediante los medios de comunicación idóneos para mejorar los niveles productivos.	La falta de manuales internos o la poca difusión de los mismos, ya sea físicos o digitales en las medianas y pequeñas empresas en El Salvador fue un problema común en el diagnóstico.	Crear manuales, donde se detalle de manera clara las funciones, obligaciones, marco estratégico y directrices en general de la empresa. Además, para la mediana y gran empresa, que sí poseen manuales, procuren difundir los manuales de manera digital (ahorrando recurso) a todos los empleados y no solo los nuevos.	<p>-Conocer de manera clara las funciones, obligaciones, marco estratégico y directrices en general de la empresa por parte de los empleados.</p> <p>-Mayor identificación del recurso humano con la empresa.</p> <p>-Mejorar el compromiso de los empleados.</p>	<p>-Computadora</p> <p>-Internet o intranet.</p>	Gerente de Recursos Humanos.
	Los entrevistados manifestaron poca difusión de las proyecciones o metas y objetivos que la empresa se plantea en el futuro lo que relega en la mayoría de casos a los niveles más bajos	Divulgar los proyectos, metas y objetivos a todo el personal de todos los niveles de la empresa y no solo a los niveles superiores, de manera virtual y periódicamente, sin	-Mejorar las relaciones con los subordinados pertenecientes a la Generación Millennials.	-Computadora conectada a intranet.	Jefaturas correspondientes.

	en la estructura organizacional, debido a que no se utilizan los medios adecuados que tengan alcance en toda la organización.	comprometer la confidencialidad de la información.			
	Otro problema encontrado en el diagnóstico es la poca aportación de opiniones por parte de los empleados, ya que no existen grupos o foros de integración, no hay lluvia de ideas, ni mesa redonda o similar y en las empresas donde se implementan muchas veces se quedan en la teoría.	Promover la participación de los empleados en la búsqueda de opiniones y sugerencias para resolver problemas con la creación de grupos o foros en la intranet o plataforma virtual, por parte de la empresa, en la cual se incluya a todo el personal fomentando el compañerismo y respeto individual. Al mismo tiempo se sugiere la inclusión del personal nuevo y de las personas jóvenes las cuales pueden aportar ideas frescas e innovadoras.	-Fomentar la participación de todo el personal. -Solucionar problemáticas de manera ágil y efectiva a través del conjunto de ideas aportadas. -Mayor involucramiento del personal nuevo.	-Pizarra. -Plumones. -Intranet. -Computadora o dispositivos con acceso a Internet.	Jefaturas correspondientes. Departamento de tecnología o en su caso gerente General por medio de contrataciones externas.
	Sugerencias a mejora según las opiniones de los entrevistados son los canales tradicionales de comunicación han quedado un poco desfasados y es debido a	Dejar los canales de comunicación tradicionales (memorándum, cartas, viajes largos a reuniones presenciales, etc.) y optar por la utilización	-Agilizar el flujo de información entre los distintos departamentos y áreas.	-Herramientas digitales de comunicación. -Computadora	Gerente General.

	<p>que las organizaciones, dado el crecimiento de sus operaciones también crecen en recurso humano, por tanto, a raíz de este crecimiento los medios de comunicación digitales, presentan mayor demanda y uso, al tener mayor alcance para la difusión de información.</p>	<p>conjunta de medios tecnológico físicos (teléfono, computadora, fax, etc.) y digitales (correo electrónico, redes sociales, video llamada etc.) con el único fin de agilizar la comunicación y con ello optimizar el proceso productivo.</p>	<p>-Mejorar la productividad reduciendo el tiempo de respuesta, resolución de problemas y uso adecuado de los recursos que se dispone.</p> <p>-Potenciar las características del recurso humano en cuanto a la ventaja competitiva en las áreas de utilización de recurso tecnológico.</p>	<p>-Smartphone.</p>	
--	--	--	--	---------------------	--

2. Estrategias de comunicación con los clientes

Estrategia 3: Realizar una efectiva comunicación con los clientes, innovando en las distintas formas de comunicación a través del aprovechamiento del recurso humano Millennials con el que cuenta la organización.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Mejorar la comunicación enfocada a los clientes con la innovación en nuevas tecnologías de comunicación y del mejor aprovechamiento de la Generación Millennials con el uso de estos recursos tecnológicos.	Falta de herramientas propicias para una efectiva atención al cliente, el cual no contribuye a mejorar la productividad, problemática común en el diagnóstico.	Innovar en la manera de comunicarse con el cliente, incluyendo las nuevas tecnologías de comunicación en el servicio al cliente tanto preventa, venta y post venta, para una comunicación más fluida con el cliente, ya sea por llamada, video llamada, o incluso intercambio de mensajes de texto, y no olvidar la comunicación personal frente a frente, de manera que el cliente se sienta a gusto con dicha atención, ya que en la actualidad el cliente no solo busca los productos o servicios	-Innovar en la comunicación tecnológica permitirá llegar a uno o más clientes sin importar la ubicación física de la empresa, ya sea por teléfono o internet. -Incrementar las ventas.	-Herramientas tecnológicas de comunicación.	Gerente General

		sino atención lo más personalizada posible.			
	Poca capacitación del personal respecto a la atención al cliente, opinión recurrente en el diagnóstico.	Hacer énfasis en transmitir el mensaje con la nueva modalidad de atención que se quiere lograr, incluyendo, explicar todo lo relacionado al producto o servicio y la manera de tratar al cliente, por medio de charlas, capacitaciones e inducciones periódicas a los empleados, en materia de atención y uso de herramientas para la comunicación con el cliente.	-Ilustrar los objetivos que la empresa pretende, evitando retrasos y errores por desconocimiento de los procesos.	-Computadora conectada a intranet o internet. -Refrigerio. -Proyector -Papel -Tinta -Lápiz	Gerente de Recursos Humanos.
	Utilización desmedida de respuestas automáticas para la atención al cliente, sugerencias de mejora descubiertos en el diagnóstico.	Usar la comunicación brindada por los empleados del área de atención al cliente y no abusar de las respuestas automáticas que, si bien son útiles, las respuestas automáticas no pueden concretar una venta y mucho menos fidelizar al cliente.	-Fidelizar una mayor cantidad de clientes. -Conocer las deficiencias y carencias que poseen las empresas, además de conocer las necesidades reales de las personas y con ello	Ninguno.	Gerente de ventas.

			buscar soluciones oportunas.		
	Se encontró en el diagnóstico que no se logra homogenizar el proceso de atención al cliente, lo que genera que las personas dependan en mayor medida de las características propias de la generación a la que pertenecen para brindar una mejor o peor atención al cliente.	Proponer una alternativa menos agresiva pero igual de efectiva para la comunicación con el cliente de manera presencial, y es aprovechar las características de cada generación y mezclar la experiencia con juventud, creando un área de atención al cliente con un abanico de diferentes generaciones capaz de atender de manera adecuada y rápida todo tipo de clientes. Cabe recalcar que esta estrategia puede ser utilizada tanto por las medianas y grandes empresas que cuentan con comunicación tecnológica.	-Aprovechar las características de las diferentes generaciones en la atención al	-Correo electrónico institucional.	Gerente de ventas.

Estrategia 4: Potenciar las características favorables de la Generación Millennials y de las Generaciones precedentes, mediante el entrenamiento y capacitación sobre el manejo de herramientas digitales que contribuya a una mejor atención al cliente y mayor productividad en esta área, creando canales para el control de calidad del servicio basado en la opinión de los mismos clientes.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Perfeccionar el proceso de atención al cliente mediante el manejo de herramientas digitales del recurso humano para este fin y además auxiliarse de las sugerencias de los clientes para encontrar puntos de mejora continua.	Según opiniones, no todas las personas se adecuan de la misma manera a la utilización de los medios tecnológicos; y en este caso particular hay que destacar la ventaja competitiva que presentan las personas pertenecientes a la Generación Millennial, ya que estos se acoplan de mejor manera en materia tecnológica.	Invertir en entrenamiento del personal de las generaciones precedentes en la utilización de las herramientas digitales, mejorando con ello los tiempos de respuesta y evitando reprocesos y errores.	-Evitar retrasos, errores o recurrir en reprocesos.	-Computadora conectada a intranet o internet. -Refrigerio. -Proyector -Papel -Tinta -Lápiz	Gerente General o Gerente de Recursos Humanos.
	En países subdesarrollados una parte de la población aun presentan analfabetismo digital, focalizado mayormente en personas de generaciones	Seleccionar de manera adecuada al personal en esta área para evitar muchos gastos innecesarios en entrenamiento y capacitación del uso de las herramientas y enfocar esos recursos para capacitar específicamente en atención al	-Evitar gastos excesivos e innecesarios en entrenamientos del personal en cuanto al uso de los equipos tecnológicos enfocados	Ninguno.	Gerente de Recursos Humanos.

	precedentes, el cual se reflejó en la investigación.	cliente para fortalecer las habilidades en el manejo y trato de los mismos.	a la atención a la cliente.		
	Poca utilización de herramientas tecnológicas de comunicación de parte de algunos empleados, problemática detectada en el diagnóstico.	Incentivar al personal en el área de atención al cliente y de ser posible a todo el personal en general a tomar cursos de inglés, de herramientas digitales como, Excel, Word y de ser posible cursos de herramientas de información tecnológicas, flexibilizando horarios, con el fin de que el empleado fortalezca sus habilidades, contribuyendo con ello a la productividad de las empresas.	-Aprovechar las habilidades adquiridas del personal y ponerlas en práctica mejorando no solo el área de atención al cliente sino la empresa en general, mejorando además la productividad, disminuyendo los tiempos de respuesta, minimizando el uso de recursos.	Ninguno.	Gerente de Recursos humanos y jefaturas correspondientes.
	Según opiniones de los entrevistados, no existen canales de comunicación para los clientes, de esta manera no se logra aprovechar sugerencias o aportaciones de éstos para con la empresa.	Crear buzones de sugerencias y quejas de manera virtual, lo que servirá para la evaluación del producto o servicio brindado, incluyendo la atención del personal, el canal utilizado y el tiempo de respuesta.	-Solucionar problemas y mejorar los productos, servicios y atención prestada, así como también se conocerán mejor las necesidades de los clientes.	-Computadora -Internet. -Plataforma de comunicación externa.	Departamento de tecnología o en su caso gerente General por medio de contrataciones externas. Gerente de Ventas

3. Estrategias Motivacionales

Estrategia 5: Establecer incentivos monetarios que motiven a la Generación Millennial a un mayor compromiso en el desempeño de sus actividades laborales.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Mejorar de manera continua y progresiva el nivel de productividad y calidad del trabajo de los empleados.	Según las opiniones de los entrevistados, la carencia de planes de incentivos monetarios en algunas empresas, lo que tiene como consecuencia un efecto contraproducente, en lugar de motivar, desmotiva al personal.	Diseñar planes de incentivos monetarios con base a los niveles de productividad que se pretenden alcanzar según la naturaleza de la empresa.	-Disminuir la rotación del personal, las ausencias y llegadas tardías por parte de la generación Millennial.	-computadora -Papel. -Tinta.	Gerente de recursos humanos, Gerente General o Jefaturas correspondiente
	De acuerdo a las opiniones obtenidas, no se toman en cuenta los comentarios de los empleados, lo que da como resultado el establecimiento de metas por encima de las posibilidades de los trabajadores y los recursos brindados, es decir; al no alcanzar las metas propuestas y por	Tomar en cuenta las opiniones del personal, de esta manera se establecen metas congruentes y alcanzables lo que genera el impacto deseado en la motivación del personal y en la mejora de los niveles productivos, tanto de los millennials como de las generaciones precedentes.	-Generar el impacto deseado en la motivación de los colaboradores y en la mejora de los niveles productivos.	-Papel -Tinta -Salón de reuniones.	Jefaturas correspondientes

	consiguiente el bono respectivo crea desmotivación y desinterés.				
	Según la opinión de los entrevistados, la constante rotación del personal que no logra alcanzar las metas, genera incertidumbre respecto a la permanencia de la persona dentro de la empresa, provocando situación de estrés, ansiedad, inseguridad.	Crear planes de mejoras salariales y de puestos para el personal, basándose en las evaluaciones de desempeño objetivas a mediano y largo plazo.	-Disminuir el estrés laboral que genera no alcanzar las metas, lo que mejorará el clima organizacional entre jefes y subordinados y aumentará el rendimiento.	-computadora -Papel. -Tinta.	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos

Estrategia 6: Implementar capacitaciones continuas según la naturaleza de las empresas, enfocadas a potencializar las características y a suplir las necesidades de la Generación Millennials.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Contar con el recurso humano altamente calificado mediante el fortalecimiento de sus conocimientos y experiencias para el eficiente desempeño en su puesto de trabajo.	De acuerdo a las opiniones de las personas, la carencia de planes de capacitación para el personal es un factor negativo, ya que algunas empresas lo consideran un gasto y no una inversión.	Establecer planes de capacitación anuales, donde se tengan capacitaciones programadas y de manera constante con las áreas que la entidad verifique que necesitan reforzarse tomando como parámetro el rendimiento y con base a la opinión de sus empleados.	-Aumentar los niveles de productividad en las diferentes áreas de la organización. -Motivar al personal al tomar en cuenta sugerencias e incluir a todo el personal a capacitaciones periódicas.	-computadora -Papel -Tinta	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General o Jefaturas correspondiente.
	Los entrevistados comentaban que la implementación de planes de capacitaciones, se enfocan solo en capacitaciones de inducción, es decir solo para el recurso humano de nuevo ingreso y se excluye al personal antiguo.	Proporcionar capacitaciones periódicas, involucrando a todo el personal de la organización sin ningún tipo de excepciones de tal manera que no solo se brinden capacitaciones de carácter inductivas sino dar	-Mejorar el conocimiento de los empleados en su puesto específico. -Reforzar otros aspectos como lo son el trabajo en equipo o la automotivación.	-computadora -Proyector. -Papel. -Tinta.	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General o Jefaturas correspondiente.

		seguimiento al personal en toda su carrera laboral.			
	Algunas personas opinaban que los contenidos de las capacitaciones no están orientados al área específica del personal que la recibe, sino más bien se imparte de manera general incluyendo personal de todas las áreas.	Elaborar capacitaciones para cada área de forma que los temas impartidos tengan relevancia en el mejoramiento de las habilidades y destrezas del personal.	-Reforzar e incrementar las aptitudes de los empleados de cada área.	-computadora -Papel. -Tinta.	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General o Jefaturas correspondiente.
	Según los entrevistados, la mayoría de áreas de estudio analizadas no cuentan con capacitaciones constantes, sino que los empleados de la mayoría de empresas reciben capacitaciones ocasionales.	Implementar capacitaciones creativas, dinámicas e interactivas mediante el uso de herramientas tecnológicas de tal manera que se adecuen a las características y necesidades que tiene la Generación Millennial. incluyendo dentro de los planes, capacitaciones virtuales, que permitan reducir costos para la empresa y mayor facilidad de acceso para el empleado.	-Motivar al personal Millennials a la hora de recibir las capacitaciones, permitiendo con ello un mejor aprendizaje. -Proporcionar fácil acceso, visualizar el número de veces que necesite la capacitación y Abarcar un mayor número de empleados a la vez, sin afectar sus actividades laborales.	-computadora -Proyector. -Papel. -Lápiz. -Tinta.	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General o Jefaturas correspondiente. Departamento de tecnología o en su caso gerente General por medio de contrataciones externas.

Estrategia 7: Elaborar planes de incentivos no monetarios tomando en cuenta la opinión de los empleados, especialmente de los pertenecientes a la Generación Millennial para la satisfacción de sus necesidades.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Incrementar la motivación de los empleados mediante la correcta aplicación de incentivos no monetarios para un mejor desempeño laboral.	Las personas comentaban que la mala o falta de implementación de incentivos no monetarios evita motivar al personal y por ende no se esfuerzan lo suficiente, no solo alcanzar las metas propuestas sino rebasarlas.	Implementar planes de incentivos no monetarios para incrementar los niveles productivos a través del efecto motivante que conlleva el poder ofrecer a los empleados beneficios extras aparte del salario base.	-Generar un impacto positivo en la productividad individual como colectiva dentro de la organización. -Disminuir los costos para las organizaciones.	-computadora -Papel. -Tinta.	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos o Jefaturas correspondiente
	Según las opiniones de los entrevistados, en la implementación de incentivos no monetarios en muchos casos no se toma en cuenta la opinión de los empleados.	Pedir la opinión a los empleados por cual beneficio no monetario les gustaría optar, con el objetivo de tener clara las necesidades de la mayoría de los empleados.	-Generar un impacto simbólico en el sentido de pertenencia y compromiso de parte de los empleados hacia la empresa.	-computadora -Papel -Tinta	Gerente de recursos Humanos o jefaturas correspondientes
	Las personas comentaban que la Generación Millennials, posee características y necesidades	Crear planes de incentivos orientados a responder a las necesidades particulares de la	-Brindar mejor respuesta a las necesidades e intereses específicos	Costos por: -Celulares	Gerente General, Gerente de Recursos

	<p>propias por lo que se deben distinguir estos aspectos a la hora de seleccionar los beneficios no monetarios a ofrecer</p>	<p>Generación Millennial tales como: brindar reconocimientos al empleado del mes, celulares, computadoras, gift card, tiempo libre compensatorio por horas extra laboradas, becas para estudio, entre otros.</p>		<p>-computadora -Gift card -Becas -Tablet.</p>	<p>Humanos o Jefaturas correspondiente</p>
	<p>De acuerdo a las opiniones de las personas, las Generación precedentes poseen necesidades e intereses diferentes a los jóvenes por lo que se deben identificar estos aspectos a la hora de seleccionar los beneficios no monetarios a ofrecer</p>	<p>Crear planes de incentivos orientados a satisfacer las necesidades particulares de las generaciones baby Boomers y Generación X tales como: canastas básicas o vales de supermercado, tiempo libre para que puedan pasar más tiempo con su familia, gift card o vales para tiendas departamentales, guardería y clínicas empresariales o seguro médico.</p>	<p>-Lograr un sentido de pertenencia, la cual se traducirá en mayor rendimiento y compromiso de mejora.</p>	<p>Costos por: -Canastas básicas. -Vales de supermercado. -Vales para tiendas departamentales -Guardería y clínicas empresariales</p>	<p>Gerente General, Gerente de Recursos Humanos o Jefaturas correspondiente</p>

Estrategia 8: Fomentar la recreación, eventos deportivos y sociales como medios integradores de la Generación Millennial y precedentes.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Mejorar las relaciones laborales entre de los empleados mediante la realización de actividades orientadas a motivar el trabajo en equipo, la colaboración y la participación.	Según las opiniones de los entrevistados, las generaciones Baby Boomers y Generación X se caracterizan por ser personas más individualistas y dadas sus características y actitudes les cuesta relacionarse con la Generación Millennials, la cual se distingue por tener un pensamiento social.	Estructurar capacitaciones enfocadas a la integración del personal, fomentando la colaboración grupal e intergeneracional, a través del desarrollo de actividades lúdicas (competencias, juegos, dinámicas, etc.).	-Promover el trabajo en equipo lo cual incrementa los niveles productivos de las distintas áreas de la empresa. -Lograr mejor cohesión entre las personas de diferentes generaciones.	-computadora -Papel -Tinta. -Viáticos. -Materiales de aprendizaje y juego.	Gerente de Recursos Humanos departamento de recursos humanos, Gerente General o Jefaturas correspondiente.
	Los entrevistados comentaban que no se logran establecer conexiones y contribuciones entre los colaboradores, lo cual repercute en deficiencias para dar respuesta a los problemas y siendo la productividad un aspecto colectivo, también se ve afectada.	Crear un área destinada al descanso, sano esparcimiento, alimentación y convivencia, en el cual empleados de distintos departamentos puedan relacionarse e interactuar entre ellos.	-Mejorar el ánimo de los trabajadores, así como mayor comodidad y disminución de estrés, en especial a la Generación Millennial.	-Salón -Mesas -Sillones -Televisores -Snacks	Gerente de recursos humanos o Gerente General

				Almacenamiento para comida	
	Las personas comentaban que los Millennial buscan un ambiente de convivencia que les resulte agradable, si no lo encuentran, puede provocar desmotivación y desinterés por el trabajo y bajo rendimiento o que considere renunciar y buscar otra empresa.	Implementar un mural o pizarrón, en un lugar visible y de concurrencia, en el cual todos los empleados tengan la oportunidad de aportar, ideas, valores, frases motivacionales, frases cómicas, imágenes o fotografías positivas entre otras, con el fin de fomentar la participación e integración de todo el personal.	-Incentivar la participación y aporte de los trabajadores al utilizar maneras creativas como el mural de ideas o el compartir imágenes motivadoras entre todo el grupo laboral.	-Pizarrón -Mural -Plumones, -Papel -Lápices -Tachuelas	Departamento de recursos humanos
	De acuerdo a las opiniones de las personas, el ausentismo o desinterés de participar en actividades integradoras de los empleados o actividades organizadas por la empresa, que, si bien no es un problema grave, o no repercute directamente las actividades de la empresa, puede influir negativamente a la Generación Millennials.	Realizar pequeñas actividades recreativas en fechas festivas como, por ejemplo, día de la madre, fiestas navideñas, etc., incentivando al personal a formar parte de las actividades, así también fomentar las celebraciones de cumpleaños o dar el día libre al empleado cumpleañosero.	-Aumentar significativamente la motivación, por ende, se incrementa el compromiso con la empresa e incide en la productividad de la persona.	-Materiales para fiesta.	Departamento de recursos humanos o jefaturas correspondientes.

4. Estrategias tecnológicas

Estrategia 9. Implementar el uso de equipo tecnológico para mejorar la productividad de la Generación Millennial en las empresas, aprovechando las características propias de esta generación.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Aumentar el desempeño de los trabajadores con la ayuda de equipos tecnológicos.	Los entrevistados comentaron la dificultad para adaptarse por a los nuevos cambios tecnológicos por parte de las generaciones precedentes.	Dar capacitaciones a los colaboradores a quienes se les dificulte el uso del equipo tecnológico, especialmente y basados en los resultados de esta investigación, dirigiéndolas a las personas pertenecientes a las generaciones precedentes.	-Poseer recurso humano competente y adaptable a herramientas y equipos tecnológicos modernos incrementará la productividad.	-Computadora -Proyectos -Papel -Lápiz -Refrigerios.	Gerente de Recursos Humanos o Jefaturas correspondientes.
	Las pequeñas y medianas empresas de El Salvador no cuentan con flexibilidad presupuestaria para la adquisición de equipos tecnológicos. En las pequeñas y medianas empresas, la planificación que se proyecta a futuro no toma en	Realizar una planificación de carácter gradual para la renovación del equipo obsoleto por un equipo moderno por parte de las empresas.	Adquirir equipo moderno y personal idóneo para manipularlo se reducirán tiempos en las actividades laborales. Planificar adecuadamente la renovación o adquisición de equipos tecnológicos,	-Computadora -Papel -Tinta	Gerente General o jefaturas correspondientes.

	<p>cuenta la adquisición o renovación de equipos informáticos.</p> <p>Fueron problemas detectados en el diagnóstico.</p>		<p>se podrá elaborar el presupuesto para que dichas decisiones sean viables y factibles.</p>		
	<p>Los entrevistados comentaron la falta de visión y filosofía arcaica de muchas empresas, que no consideran importante el automatizar en cierta medida los procesos y actividades que se facilitan cuando se cuenta con el equipo tecnológico adecuado</p>	<p>Crear estrategias que impulsen los procesos versátiles e innovadores, de tal manera que les permita actualizarse de manera constante, adaptar la estructura organizacional a los nuevos modelos de negocio, todo esto apoyado a través del uso de equipo tecnológico y personal idóneo</p>	<p>Impulsar cambios en la filosofía de la organización y se adaptar la estructura organizacional existente a nuevos modelos de negocio lo cual disminuirá tiempos de respuesta y costos por reprocesos.</p> <p>aprovechar todo el potencial de la Generación Millennials en las actividades laborales, lo cual incrementará los niveles de productividad de dicha generación y de la empresa en general.</p>	<p>-Computadora -Papel -Tinta</p>	<p>Gerente General o jefaturas correspondientes.</p>

Estrategia 10. Impulsar el uso de herramientas digitales en las actividades de las empresas, mejorando la productividad de la Generación Millennial, de tal manera que se dé un adecuado uso de los recursos brindados por la organización.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>Hacer un uso adecuado de las herramientas digitales para agilizar y mejorar las actividades laborarles.</p>	<p>En el diagnostico se descubrió que las pequeñas o medianas empresas, en su mayoría no cuentan con programas ERP para la gestión de todos los procesos que desarrolla la empresa, entre las razones, es por el costo monetario que conlleva.</p>	<p>Implementar programas de Gestión, como los ERP en las empresas que están en la capacidad.</p> <p>Realizar cambios en los procesos incluyendo programas que contribuyan a la modernización e incremento de la productividad</p> <p>Mejorar el control sobre los distintos procesos y por consecuencia la calidad en el desarrollo de los mismos.</p>	<p>-Aprovechar a la Generación Millennial dada su mejor adaptabilidad a nuevos cambios.</p> <p>-Mejorar los tiempos de respuesta para solucionar problemas.</p> <p>-Disminuir errores.</p> <p>Aumentar la calidad de los procesos.</p>	<p>-Costo por adquisición, instalación y mantenimiento de programas de Gestión.</p>	<p>Gerente General auxiliado del departamento de tecnología o en su caso empresa dedicada a distribuir, instalar, y mantener programas ERP.</p>
	<p>Empresas que cuentan con programas ERP.</p> <p>Capacitar al personal para utilizar este tipo de programas resulta muchas veces tedioso y complicado, por lo cual no se</p>	<p>Capacitar al personal en la utilización de programas ERP, para que se agilicen los procesos, para desempeñar de mejor manera sus funciones, evitar</p>	<p>-Mejorar el uso de los programas de gestión.</p> <p>-Aumentar la productividad de las</p>	<p>-Costo por Capacitación en el tema de uso correcto de ERP.</p>	<p>Gerente General, departamento de Recursos Humanos o jefaturas.</p>

	<p>hace, además se les dificulta un poco manejar la interfaz que ofrecen éstos, generan contratiempos y errores que afectan a todos los procesos involucrados.</p>	<p>errores y pérdidas de tiempo innecesarias.</p>	<p>diferentes áreas de la empresa.</p> <p>-Tener mejor control de los procesos al usar programas de gestión, lo que derivará en mejores formas de solución y departamentos más compactos.</p>	<p>-computadora -Proyector -Papel -Lápiz -Refrigerios.</p>	
	<p>Las empresas de El Salvador tienen poca adaptabilidad en cuanto a la utilización de herramientas digitales como son el correo electrónico, o paquete informático de office, en muchos casos no se auxilia de herramientas digitales para la comunicación como lo son los programas de video llamadas, programas de mensajería, problemática resultante de la investigación.</p>	<p>Para las pequeñas y medianas empresas las cuales no cuentan con programas de gestión por sus elevados costos de adquisición, implementación y mantenimiento.</p> <p>Utilizar programas menos sofisticados, pero de igual importancia para optimizar la realización de las actividades, como lo son, correo electrónico, paquetes de office, reuniones virtuales por medio de Zoom, Google Meet o similares, webinars, Facebook lives, etc.</p>	<p>-Digitalizar las actividades.</p> <p>-Facilitar las tareas por medio de las herramientas digitales.</p> <p>-Acoplar las herramientas digitales a las necesidades de la empresa agilizan los procesos.</p> <p>-Tener ventaja competitiva respecto al resto ya que los programas de comunicación serán en un futuro la modalidad estándar de comunicación dentro de las empresas.</p>	<p>-Costo de adquisición de programas como; Paquete de office Zoom Otros programas tienen un costo cero, al ser gratuitas.</p>	<p>Gerente General Jefaturas.</p>

Estrategia 11. Utilizar sistemas de almacenamiento en la nube donde se integren todos los procesos de los distintos departamentos de la organización, permitiendo con ello aprovechar las habilidades tecnológicas de la Generación Millennials.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>Contar con un sistema de almacenamiento moderno en el cual la Generación Millennial ponga en práctica sus habilidades tecnológicas.</p>	<p>Desconocimiento o la nula aplicabilidad de almacenamiento en la nube, en las actividades de las empresas, ya que, en muchas empresas de El Salvador, se sigue utilizando archivos físicos (folders, carpetas, ampos, etc.), limitante encontrada como resultado de la investigación.</p>	<p>Colocar la información en una base ordenada de datos para almacenar en la nube, donde todo el personal que lo necesite, pueda tener acceso a la misma, además de buscar y consultar rápidamente la información.</p>	<p>-Disminuir la acumulación de papeles. -Simplificar algunos procesos como la búsqueda de información, la filtración de datos. -Prevenir la pérdida de información por su constante manipulación o por factores ambientales. -Potenciar a la Generación Millennial con la utilización de dicha tecnología.</p>	<p>-Internet -Computadora o dispositivo con acceso a internet para el empleado que lo requiera y necesita acceder a la información. -Costo del almacenamiento en la nube cuando sea necesario.</p>	<p>Gerente General o Departamento de tecnología o en su caso gerente General por medio de contrataciones externas. Jefaturas correspondientes</p>

	<p>Gastos para el almacenamiento en las computadoras dentro del disco duro, programas ERP dentro de los servidores del programa o Unidades de almacenamiento físico como discos duros portátiles, memorias USB, CDs o DVDs y mantenimiento de los mismos, derivando en problemas de accesibilidad a la información, dificultando con esto el acceso en cualquier lugar y en cualquier momento a los empleados, no contar con ningún otro respaldo de la información, siendo un problema grave cuando se dañan los dispositivos físicos.</p>	<p>Utilizar métodos de almacenamiento tradicionales, como el uso de memorias USB, CDs y DVDs y discos duros portátiles, solo para casos específicos como transferencia de datos y no como un método de almacenamiento.</p>	<p>-Reducir costos por el manejo y mantenimiento de documentos físicos.</p> <p>-Utilizar la nube sin incurrir en mayores gastos de lo que implica el internet.</p> <p>-Ahorrar recursos en la adquisición de discos duros portátiles, memorias USB o similares.</p>		
	<p>Las personas comentaban que existen prejuicio de las personas, de todas las generaciones, que el almacenamiento en la nube es peligroso, que se puede tener el riesgo de seguridad o pérdida de información.</p>	<p>Utilizar el almacenamiento en la nube, ya que cuenta con un sistema de seguridad avanzado en el cual se limita el acceso solo a las personas que tengan permiso por el administrador o administradores de la misma.</p>	<p>-Resguardar la información almacenada virtualmente.</p> <p>-Acceder a la información en cualquier momento y en cualquier lugar, siempre</p>		

			y cuando empleados tenga permiso de acceso.		
	Las empresas prescinden de la utilización de del almacenamiento en la nube por los costos mensuales que tiene que pagar por el uso de un servidor por guardar su propia información, limitante encontrada del resultado de la investigación.	Analizar por parte de las empresas si la información a almacenar es poca, recurrir al plan gratuito, que cuenta con los mismos niveles de seguridad que un plan de paga, además, al contar con almacenamiento gratuito en la nube se reducen costos.	<p>-Contar con suscripción gratuita.</p> <p>-Contar con sistema de almacenamiento en la nube no requerirá mayor mantenimiento o instalación, por lo tanto, permitirá el acceso a la información solo con poseer computadora e internet.</p> <p>-Mejorar los niveles productivos con la relación costo-beneficio.</p>		

Estrategia 12. Potenciar la productividad en la Generación Millennials y a las generaciones precedentes con la inclusión y utilización de aplicaciones móviles en la dinámica laboral de las empresas.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Progresar con la implementación de aplicaciones móviles en el desarrollo de las actividades laborales, mejorando la productividad y utilizando el conocimiento de la Generación Millennials.	Uso excesivo del teléfono inteligente en actividades no laborales, que puede ser un medio distractor para la Generación Millennial, comentarios más comunes de los entrevistados.	Capacitar y concientizar a los empleados sobre todo el personal perteneciente a la generación Millennial, a utilizar las aplicaciones dentro de horarios laborales, para realizar sus actividades corporativas y no otro tipo de actividad como el ocio.	-Potenciar las aptitudes de la generación Millennial en cuanto a la habilidad del uso de la tecnología. -Permitir la utilización adecuada de las aplicaciones móviles de tal manera que tanto la Generación Millennials y Generaciones precedentes puedan mejorar su rendimiento utilizando los dispositivos y aplicaciones móviles.	-Pago de capacitador en materia de aplicaciones móviles. -Computadora -Proyector. -Refrigerio.	Gerente General, Gerente de recursos humanos o jefaturas correspondientes.
	Según opiniones las personas pertenecientes a las generaciones precedentes les cuesta adaptarse a	Utilizar las aplicaciones móviles como herramientas de trabajo para aquellas	-Mejorar la productividad de los trabajadores siempre y	Costo de la aplicación para fines	Jefaturas correspondientes.

	nuevas formas de trabajo, ellos prefieren u optan por realizar las tareas de manera manual y recurren a la comunicación cara a cara, cosa que deriva en ocasiones en procesos más largos y pérdidas de tiempo que una aplicación en un teléfono inteligente o Tablet les puede ahorrar.	organizaciones que no las aplican o las utilizan muy poco, ya que al utilizar correctamente dichas aplicaciones se incrementa la productividad y se reducen tiempos de respuesta, además de poder utilizarlas como medios de comunicación directa dentro y fuera de las empresas, siendo esta la principal ventaja de su utilización.	cuando se utilicen para actividades laborales reducirá el tiempo de desplazamiento permitiendo con ello utilizar ese tiempo para otras actividades, además de poder mantener comunicación con empleados que laboran fuera de la empresa porque sus actividades así lo requieren.	corporativos en aquellos casos que lo requiera.	
	Inversión de capital por parte de la empresa, ya sea por la compra de dispositivos tecnológicos móviles, como celulares o tablets, aplicaciones de paga, no todas las empresas cuentan con la solvencia económica y presupuestaria para hacerlo.	Crear planes presupuestarios que consideren la adquisición de tecnologías móviles como tablets, teléfonos inteligentes, con la finalidad de potenciar la productividad de los empleados, especialmente la Generación Millennial con la utilización de los dispositivos, mejorando con	-Contar con planes presupuestarios considerando la adquisición de dispositivos tecnológicos portátiles se podrá dotar al personal de dispositivos de uso corporativo.	-computadora -Papel -Tinta	Gerente general o departamento de tecnología.

		ello los tiempos de respuesta y agilizando las labores.			
	Falta de información o falta de cultura investigativa en materia tecnológica, específicamente en las aplicaciones móviles ya sea de paga o aplicaciones gratuitas que son desconocidas y que pueden tener un impacto positivo en la productividad de los empleados en las empresas.	Investigar el abanico de aplicaciones móviles disponibles, ver las ventajas y desventajas que estas poseen, como sus costos (ya sea de paga o gratuita), sus funciones (que se puede y no se puede hacer), su alcance (capacidad máxima de personas conectadas a la vez), la compatibilidad con los dispositivos y sistemas, con el único fin para elegir dentro de todas, la mejor alternativa.	-Hacer un análisis costo-beneficio de toda la gama de aplicaciones existentes para elegir la mejor alternativa de acuerdo a la actividad y a las necesidades de la empresa. -Conocer las aplicaciones, utilizándolas de mejor manera, aprovechando el conocimiento de los trabajadores, en especial de la generación Millennial.	-Computadora o dispositivo con acceso a internet para investigar y analizar las distintas aplicaciones.	Gerente general o jefaturas correspondientes

5. Estrategias orientadas a potenciar la productividad del capital Humano de la Generación Millennials.

Estrategia 13. Proporcionar los equipos y herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades laborales, fomentando y concientizando el buen uso de los recursos por parte de los empleados pertenecientes a la Generación Millennials.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Mejorar el rendimiento y desempeño de la Generación Millennial a través del uso adecuado de los recursos brindados para el desenvolvimiento favorable de las actividades laborales que conlleva el puesto.	Según el diagnóstico la falta de interés y compromiso por parte de los Millennial respecto a la responsabilidad que tienen sobre los recursos prestados por la empresa, como consecuencia reflejan un mal desempeño en el desarrollo de sus funciones y no logran altos niveles de productividad.	Establecer los filtros adecuados para la selección y contratación de personal altamente capacitado, para evitar los gastos innecesarios por el uso incorrecto de los recursos, y esto permitirá altos niveles de productividad y una mejor calidad en los procesos.	-Evitar gastos innecesarios por la sustitución de los recursos mal utilizados. -Disminuir erogaciones recurrentes en reparaciones y compra de equipos.	-Computadora -Papel. -Tinta.	Gerente de recursos humanos
	Los desembolsos innecesarios por los gastos a los que se hace acreedora la empresa, por la sustitución de los recursos mal utilizados por parte de la Generación Millennial, que a diferencia de las generaciones	Fortalecer controles internos para salvaguardar el equipo y herramientas, mejorando con ello el rendimiento del personal perteneciente a la Generación Millennial.	-Asegurar que los recursos de la empresa sólo se utilizan para los fines previstos, minimizando considerablemente el riesgo de un mal uso de	-Computadora -Papel. -Tinta.	Jefaturas correspondientes.

	<p>precedentes son ellos los que tienen un mayor compromiso en cuanto al cuidado de los equipos y herramientas de trabajo, problemática recurrente la investigación.</p>		<p>los mismos, lo cual incrementa los niveles productivos de las distintas áreas de la empresa.</p> <p>-Mejorar la detección de problemas y la resolución de cualquier problema que surja en el momento.</p>		
	<p>Según opiniones de los entrevistados muchas organizaciones no brindan los recursos adecuados para que el personal realice sus actividades laborales, ya sea porque no cuentan con los equipos y herramientas tecnológicas, tampoco cuentan con las instalaciones adecuadas para motivar al personal a mejorar su desempeño, lo que genera un impacto desfavorable en la productividad.</p>	<p>Proporcionar equipos y herramientas tecnológicas adecuadas de manera que les permita desarrollar todas sus capacidades, así también brindar las instalaciones óptimas para que el personal se sienta motivado y realice sus actividades con un alto rendimiento.</p>	<p>-Mejorar la motivación de los trabajadores, especialmente de la Generación Millennial.</p> <p>-Mejorar el rendimiento de todos los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales.</p>	<p>-Computadora</p> <p>-Tablet.</p> <p>-Inmobiliario adecuado a la actividad a desarrollar.</p>	<p>Gerente General o jefaturas correspondientes.</p>

Estrategia 14. Incrementar la incidencia de la Generación Millennials en los niveles productivos de las medianas empresas del área metropolitana de San Salvador.

OBJETIVO	LIMITACIONES	ACCIONES ESTRATEGICAS	RESULTADOS ESPERADOS	RECURSOS	RESPONSABLES
Incrementar la incidencia en los niveles de productividad de la Generación Millennials mediante el fortalecimiento de las competencias, características y a través de planes motivacionales efectivos.	De acuerdo al diagnóstico la comunicación Intergeneracional deficiente afecta el clima organizacional, debido a interferencia de mensajes y dificultad para combinar características de diferentes generaciones en un fin común.	Promover actividades que integren todas las personas de la organización que permita la colaboración mutua y el aporte de ideas.	-Beneficiar al clima organizacional. -Mejorar relación entre los empleados pertenecientes a diferentes generaciones. -Incrementar los niveles productivos.	Ninguno	Jefaturas correspondientes.
	Falta de motivación del personal en general que afecta a la Generación Millennial en cuanto al nivel de compromiso con la empresa, sus funciones y su rendimiento, lo cual se refleja en irresponsabilidad en cuanto al	Diseñar planes de incentivos monetarios y no monetarios basados en las características y necesidades de la Generación Millennial.	-Disminuir la rotación del personal, las ausencias y llegadas tardías por parte de la Generación Millennial.	-Computadora -Papel. -Tinta.	Gerente General o Jefaturas correspondiente.

	<p>cumplimiento con sus horarios y actividades laborales, al no contar con una planificación adecuada de los incentivos, lo que en muchas ocasiones se traduce en renunciias voluntarias por parte de los jóvenes en búsqueda de otras oportunidades de satisfacer sus necesidades laborales y personales, problemática recurrente en el diagnóstico.</p>		<p>-Generar un impacto positivo en la Generación Millennial incrementando la productividad individual como colectiva dentro de la organización.</p> <p>-Disminuir los costos para las organizaciones en cuanto a la implementación de incentivos no monetarios.</p>		
	<p>Según los entrevistados la falta de planes de capacitación es una problema común, lo que conlleva deficiencias en cuanto a cometer errores, pérdidas de tiempo innecesario, además de no solucionar otro problema como la falta de experiencia de los jóvenes, que afectan y desmejoran la productividad de la Generación Millennials dentro de la empresa.</p>	<p>Implementar capacitaciones creativas, dinámicas e interactivas mediante el uso de herramientas tecnológicas de tal manera que se adecuen a las características y necesidades que tiene la Generación Millennial. incluyendo dentro de los planes, capacitaciones virtuales, que permitan reducir costos para la empresa y mayor</p>	<p>-Motivar al personal Millennials a la hora de recibir las capacitaciones, permitiendo con ello un mejor aprendizaje.</p> <p>-Proporcionar fácil acceso, visualizar el número de veces que se necesite la capacitación y Abarcar un mayor</p>	<p>-Computadora -Proyector. -Papel. -Lápiz. -Tinta.</p>	<p>Gerente de Recursos Humanos Recursos Humanos, Gerente General o Jefaturas correspondientes.</p>

		facilidad de acceso para el empleado.	número de empleados a la vez, sin afectar sus actividades laborales.		
	Desaprovechamiento y mal uso de los recursos proporcionados por la empresa a los empleados en su mayoría pertenecientes a la generación Millennials, lo que disminuye significativamente los niveles productivos.	Fortalecer los controles internos para salvaguardar el equipo y herramientas, mejorando con ello el rendimiento del personal perteneciente a la Generación Millennial.	<p>-Disminuir erogaciones recurrentes en reparaciones y compra de equipos.</p> <p>-Mejorar el rendimiento de todos los empleados pertenecientes a la Generación Millennials en el desarrollo de sus actividades laborales.</p> <p>-Asegurar que los recursos de la empresa sólo se utilizan para los fines previstos, minimizando considerablemente el riesgo de un mal uso de los mismos, lo cual incrementa los niveles productivos de las distintas áreas de la empresa.</p>	<p>-Papel.</p> <p>-Lápiz.</p> <p>-Bolígrafos.</p>	Jefaturas correspondientes.

E. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- Barbieri, A. P. (2008). La convivencia de diferentes generaciones.
- Belda, J. F. (2012). Generación Y ¿Qué hacemos con ellos?
- Carro Paz, R. &. (2017). Productividad y Competitividad. Argentina: Universidad Nacional De Mar de Plata.
- Carvalho Rencoret, P. (Julio de 2014). Estudio de los millenials chilenos en el mercado laboral. Chile: Universidad de Chile.
- Chinchilla, A. V. (30 de Mayo de 2016). Características de los jóvenes de la generación Millennial del Área Metropolitana de San Salvador. San Salvador, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio laboral.
- Correa, F. L. (2012). Los Factores Higienicos de Frederick Herzberg no son suficientes para motivar, el caso del sector de salud privada en Tandil. Mar de Plata, Argentina: Universidad FASTA.
- De la Cruz, C. (2015). Millennials en el Perú: una generación con grandes oportunidades laborales. Perú.
- Cuesta, M. I. (2009). La nueva generación y el trabajo.
- Elizabeth Carrillo, C. F. (2020). Estrategías 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. San Salvador, El Salvador: Universidad de El Salvador.
- Erickson, T. (2012). Generacion X y la trayectoria de la carrera estrecha.
- Galán, J. S. (2018). Las empresas.

- Gonzales, R. N. (2015). Estudio de la hepatitis C, en personas nacidas entre 1945-1965, conocida como la época Baby Boomers, en el personal de la Universidad del norte de Quito . Ecuador: Universidad de las Américas.
- González, F. V. (2019). Importancia del uso de maquinarias.
- Guardia, S. (2015). Planificación, Productividad y Control.
- H Anheier, M. J. (2012). Encyclopedia of Global Studies. California, USA.
- Huerta, M. (2016). Baby boomer vs millennials en el mundo moderno. De hematología.
- Kanawaty, G. (1996). Introducción al estudio del trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Kanawaty, G. (1996). Introducción al estudio del trabajo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Kupperschmidt. (1998). understanding generation X employees.
- L P García, G. S. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales motivaciones y valores de la generación Y
- Lima Cornejo, J., & Polanco Martínez, F. J. (2017). Satisfacción laboral en los Millennials en comparación a la generación X. Arequipa.
- Medina, C. (2009). La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. Gestión y estrategia.
- Molinari. (2011). Prolegómenos de la generación X.
- Ojeda, C. N. (2010). Contabilidad financiera I: conceptos básicos.
- Paulone , A., & Pulice, A. (s.f.). motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la generación Y en grandes empresas. Argentina.
- Pinaud, N. (2013). Perfil de la generación Y Chilena. Santiago, Chile: Universidad de Chile.
- Quinteros. (2007). Teorías y Paradigmas educativos. Venezuela.
- R. Zemke, C. R. (2013). Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. AMACOM.

- Robbins, S. (2005). Comportamiento Organizacional. Mexico D.F., Mexico: Prentice.
- Sampieri, R. H. (2010). Metodología de la investigación. quinta. México, México D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Silicio. (2010). Capacitacion y desarrollo personal.
- Silva, A. G. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS. Quito, Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Smola, K. y. (2002). Generational differences: Revisiting. Journal Of Organizational.
- Vela Valdecabres, D. (2010). Prolegómenos de la generación X. Algunas manifestaciones cinematográficas. Palabra Clave, 369 -385.
- Villanueva, J. D. (2015). los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. Perú: universidad nacional mayor de San Marcos, Revista de investigación de la facultad de ciencias administrativas.

LEYES

- Constitución de la Republica de El Salvador. (14 de mayo de 1983). Decreto Constituyente N° 38. 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,. (25 de Abril de 2014). Decreto No. 667. publicado en el Diario Oficial N° 90, Tomo N° 403, 20 de mayo de 2014.
- Ley del Seguro Social,. (3 de Diciembre de 1953). Decreto No.1263. publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo N° 161, 11 de diciembre de 1953.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. (23 de Diciembre de 1996). Decreto No. 927. publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo N° 333, 23 de diciembre de 1996.

CODIGO

- Código de Comercio de la República de El Salvador. (8 de Mayo de 1970). Decreto N° 671. publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo N° 228, 31 de julio de 1970.
- Código de Trabajo de la República de El Salvador,. (23 de junio de 1972). Decreto N° 15. publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo N° 236, 31 de julio de 1972.

REVISTA

- Digestyc. (2019). Encuesta de hogares de propósitos múltiples. El Salvador: Ministerio de Economía.

SITIOS WEB CONSULTADOS

- Casarone Núñez, V. D. (30 de Octubre de 2014). Generación "Y" el gran desafío en el mundo del trabajo. Recuperado el 29 de Diciembre de 2016, de Sistemas de información.
http://sifp1.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/%20Archivos/tfg_casarone_daniela_30-10-2014_0.pdf.
- Gilburg, D. (1 de Abril de 2019). SUN. Obtenido de www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html - 29k.
- Navassi, G. (23 de Septiembre de 2013). ¿Cómo gestionar y retener al Talento Humano según su generación? Recuperado el 12 de Octubre de 2016, de 5 Consultores: <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>.
- Sevilla, A. (2016). Economipedia, productividad. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/productividad.html>

F. ANEXOS

ENTREVISTAS A DIFERENTES PERSONAS QUE LABORAN EN LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A. ÁREA DE SERVICIO.

1. 04/02/20 Un joven universitario, empleado del sector servicios opinó:

En el área de mantenimiento aeronáutico pesado la productividad es esencial y depende mucho del trabajo realizado en las diferentes áreas, enfocándose en la necesidad de los clientes para dar soluciones rentables.

Además, agregó, que las edades de los trabajadores oscilan entre los 18 a 35 años; y cuando se le abordó sobre quienes eran más productivos, aseguró que tomando como primordial la responsabilidad de hacer con calidad el trabajo, la productividad depende de la combinación de jóvenes y mayores, los cuales están motivados por los incentivos que cubren sus necesidades personales y laborales, manteniéndolos en un clima laboral estable y con buenas relaciones.

2. 10/02/20 Una Joven estudiante universitaria que labora en una empresa servicios de seguridad en el área administrativa.

Ella comentó que en la empresa que labora trabajan 84 personas entre las edades de 25 a 60 años, siendo 78 del área operativa (agentes de seguridad), opinó que en la empresa para que labora y por ser un rubro de seguridad, las personas de mediana edad (generación x) son más productivos porque son más responsables "las personas de mediana edad pienso yo que son más productivos porque son más responsables, en cambio

los jóvenes son irresponsables, a veces llegan tarde, o un día antes toman y no llegan, y los mayores nadie los quiere por la edad y porque a veces se duermen en sus turnos de noche".

La productividad o desempeño como mencionó ella, lo hacen los mismos clientes, ellos llaman a los clientes consultado el desempeño "nosotros le llamamos periódicamente preguntando cómo el guardia está haciendo su trabajo, si está desempeñando bien sus funciones", para ella los de mediana edad entre 37 y 45 año salen mejor evaluados "salen mejor valuados los de edad media entre 37 y 45 años, a los jóvenes le vale, son bien despreocupados, pasan con el teléfono, solo quieren estar sentados" en el caso de las personas mayores estas son cambiadas, solicitan personas que sean más jóvenes entre 30 y 45 años.

Con respecto a la motivación no hay de ningún tipo manifestó "no nos dan nada, no nos motivan y fuera mejor que dieran algo" ella piensa que, a mayor motivación, mayor productividad.

Ella considera que para mejorar la productividad de los jóvenes hay que motivarlos, como bonos y pagarles doble en día feriado ya que por el tipo de trabajo se les paga como día normal "en la empresa no se les reconoce doble el día feriado y tampoco se les da bono, hay clientes que les dan a los empleados (guardia) de la empresa y son empleados que no recibimos queja".

3. 06/02/20 Un joven universitario que trabaja en una empresa de servicio opinó:

En el área de asesoría empresarial se encuentran trabajando personas entre las edades de 22 a 45 años, y respecto a quienes son más productivos comentó que son las personas mayores, por su

conocimiento adquirido, dado que la experiencia ha fomentado la eficiencia en las funciones que desarrollan.

Posteriormente se le preguntó que recomendaba para que los jóvenes fueran más productivos; a lo que respondió que necesitan más hábito de lectura.

4. 05/02/20 Un joven universitario que trabaja en una empresa de servicio opinó:

Que se encuentra en el área de asesoría desempeñando la función de supervisar a instituciones gubernamentales, en la cual se encuentran personas de 23 a 50 años, agregando que el nuevo capital humano integrado por jóvenes son más productivos y detalló que para aumentar la motivación en los jóvenes, se debe dejar una buena imagen o un buen record en el puesto de trabajo, con el propósito de ejercer las funciones requeridas demostrando destrezas y habilidades conforme al cumplimiento de lineamientos establecidos por la institución.

En cuanto a cómo aumentar la productividad en los jóvenes, aseguró que se debe incentivar a que se cumplan los lineamientos establecidos, ejercer con responsabilidad las funciones y enseñándoles a que el trabajo no es castigo, sino lo contrario; para que aprendan a desenvolverse profesionalmente de esta manera se demuestra que los futuros profesionales sean íntegros con valores.

5. 11/02/20 Una joven que trabaja en el área administrativa de servicios de capacitación opinó:

Ella manifestó que trabajan personas que ronda la edad de 20 a 55 años, en cuanto a quienes eran más productivos ella opinó que los de edad media "los de edad media son más productivos, tienen mejor

rendimiento, los jóvenes son muy cómodos" en cuanto a cómo evalúan la productividad manifestó que no hacen ningún tipo de evaluación pero para ella sería por el buen desarrollo de las actividades "no nos hacen ningún tipo de evaluación, pero sería según los niveles alcanzados después de realizar alguna actividad".

Con respecto al alcance de estas metas ella consideró que lo logran los jóvenes "los jóvenes lo logran por los medios que utilizan para coordinar el evento, son más rápidos" a su vez opinó "que al ser rápido se equivocan más porque no son minuciosos" a su vez opinó que con el trato a los clientes predomina la experiencia "las personas mayores tienen mejor trato con el cliente, los jóvenes porque son recientes no tanto". Y en el uso de herramientas tecnológicas lo utilizan mejor "los jóvenes obviamente porque están a la vanguardia de la tecnología".

Con respecto a la motivación ella manifestó que la motivación es monetaria, pero comentó que puede ser también de otra manera "es buena la motivación monetaria, pero también sería bueno motivar a los jóvenes dando uniformes, agendas, bolígrafos, dar un reconocimiento de empleado del mes, celebrar los cumpleaños para que el empleado se sienta identificado con la empresa" lo cual según manifestaba no lo hacen en su empresa.

6. 23/02/20 una persona perteneciente a empresa del sector servicio opina que actualmente una de las particularidades en la empresa en la cual labora es que las jefaturas están siendo ocupadas por personas jóvenes, algo que en el pasado era muy difícil de ver, ya que eran puestos exclusivos para personas con

mucha experiencia que lo asociaban con una edad madura, para ella "jefaturas más jóvenes poseen otra percepción, en este caso positiva sobre el manejo del recurso humano con el que cuentan".

En cuanto a la relación que tiene la productividad con respecto a la edad de las personas, menciona que: "no tiene que ver necesariamente una con la otra, hay colaboradores de ambos grupos (Personas mayores y jóvenes) que pierde el tiempo laboral en cuestiones no provechosas y existen otros que por el contrario si se enfocan en terminar el trabajo y sacar adelante los informes diarios".

La incidencia de la generación millennials "no es necesariamente muy significativa, en el sentido que para ser productivos también se requieren de niveles superiores altamente capacitados y proactivos, cercanos a las necesidades que se tiene en los niveles operativos, por lo que para mi manera de verlo tendría que ser un equilibrio entre todas las personas indiferente a la edad en una relación simbiótica en la cual todos nos necesitamos y todos somos necesarios". Refiriéndose al tema de las capacitaciones en el área explicó que "son bien pocas las capacitaciones que se reciben en el área donde estoy, se enfocan más en cuanto a políticas y manuales de la organización más que en otras cuestiones, idealmente para mí las capacitaciones efectivas serían aquellas en la cuáles se capaciten no por edad necesariamente si no por cargo y por funciones afines".

Para finalizar reflexionó lo siguiente: "las compañías deberían empezar a adecuarse al cambio, en el sentido que los colaboradores han cambiado también sus perspectivas, las generaciones más

recientes son personas que buscan sentirse queridas e importantes dentro de las organizaciones, cambiar esquemas antiguos de aquello que mencionaban bastantes --aquí se ha hecho así desde siempre- ya que las empresas que no se adecuan son las que no suelen ser competitivas en el tiempo".

B. ÁREAS DE SERVICIOS DE CALL CENTER Y TELEVENTAS.

1. 04/02/20 Una joven de estudiante, empleada en una empresa de televentas opinó:

Ella opinó que la edad no influye tanto a la hora de ser más productivo sino que influye más la experiencia "en la empresa ambos (personas jóvenes y mayores) llegan a las metas, más que todo cuenta la experiencia porque varias personas mayores llegan a mayor vendedor (persona con mejores ventas en el mes) pero porque tienen experiencia", con respecto a la motivación la empresa mantiene actividades y juegos dentro del grupo además de bonos por logros de metas "los días viernes podrás disfrazarte, les daban un tiempo libre, cantar, tocar guitarra".

Con respecto a la estabilidad laboral debido al rubro de televentas o llamadas por teléfono no es estable manifestó la persona, ya sea por la persona que no le gusta o porque lo despiden por bajo rendimiento "no es muy estable ese trabajo, y los jóvenes se cambian más ya que por ser jóvenes pueden encontrar en otro lado y las mayores ya por su edad cuidan más su trabajo".

Las capacitaciones son dadas a personas nuevas que entran a la empresa, pero manifiesta la entrevistada que no hay

tantas capacitaciones para el personal ya dentro de la empresa sino para el nuevo y estos eran mejores vendiendo que los que ya estaban dentro "no sé porque la empresa solo capacita a las personas nuevas y no a las que ya están fijas porque a veces gasta en las personas nueva y solo duran dos semanas porque no les gusta y se van y la mayoría son jóvenes, mejor deberían de capacitar al empleado en mejorar la venta" concluyendo al entrevistada que la capacitación hace mejorar la productividad. Manifestaba también que los días de capacitación para el empleado fijo eran no remunerados "los días que vas a capacitación no te los pagan, no son remunerados y esto desmotiva".

2. 15/02/20 Un joven universitario que trabaja en una empresa de servicio opinó:

Dentro del área de teleoperador de servicio al cliente de comida rápida, desempeña funciones que tienen que ver con la productividad; y las personas que se encuentran tienen entre 20 a 25 años. Comentó que son más productivos los rangos de edad media y para que el personal sea más productivo, los motivan brindándoles incentivos como premios de su efectividad de trabajo.

Afirmó que trabaja en base a metas, y que los jóvenes cumplen con las metas establecidas, ya que ellos tienen beneficios para seguir estudiando. Además, agregó que el personal que comete más errores son los jóvenes que recién ingresan, ya que no se acoplan a lo que se les pide.

Cuando se le preguntó sobre quienes atienden más rápido a los clientes, aseguro que son tanto los jóvenes como los adultos, ya que algunos jóvenes tienen mucho tiempo de estar trabajando

y de igual manera los adultos por su experiencia.

3. 10/02/20 Una joven que trabaja en call Center en atención al cliente (llamadas en inglés) opinó:

Ella comentó que trabaja en el área de llamadas atendiendo usuarios de telefonía móvil, comentó que trabajan alrededor de 800 personas entre las cuales rondan las edades de 18 y 50 años, que los más productivos son los jóvenes y de edad media ya que estos son más proactivos que las personas mayores según comentó "los mayores son más aburridos, más lentos, no alcanzan las metas".

El rendimiento se evalúa en base a la calidad de la llamada, número de correos y chats, donde se ve facturación, planes etc., Y comentaba que quienes alcanzan las metas generalmente son los de las edades entre 25 y 35 años "los motivos son porque entre estas edades se ponen las pilas (se esfuerzan), los más jóvenes se distraen mucho y los mayores son más lentos, les cuesta el uso informático y digitar por ejemplo", en cuanto a cometer errores ella comentaba que "los jóvenes cometen más errores, son distraídos, no piden ayuda".

Con la atención al cliente es la persona mayor quien lo hace mejor "son más pacientes, tiene más experiencia, han vivido en otros países, han viajado, conocen más".

Con las motivaciones, tienen bonos, horas extra, acumulan horas para bono extra, "cuando cumplen las metas, a final del mes hacen un almuerzo y lo sacan a uno (salen a restaurantes), hacen rifas, vales de comida".

Con las herramientas de trabajo utilizan mejor los recursos los jóvenes y edad media "los jóvenes son más hábiles en el

uso de tecnología", comentó que son más hábiles usando sistemas para atender al usuario y solventar su problema,

También comentó acerca de las necesidades o por las cuales tienen ese trabajo, comentó que las personas jóvenes gastan su dinero en "pasatiempos, entretenimiento, vicios, pagar sus estudios, los de edad media trabajan para mantener a su familia y las personas mayores porque no quieren estar en su casa o para generar un ingreso extra a su casa".

Entre las cosas que ella comentó, para que los jóvenes sean más productivos son recibir más entrenamientos, apoyarse con las personas que tienen más conocimientos, preguntar salir de duda, ser más proactivos, en cuanto a las motivaciones comentó "que lo que buscan la mayoría de jóvenes es plata, y aunque hay horas extra algunos no las hacen o no les gustan porque no pueden salir con sus chicos, su familia, o hacer algo, dormir, jugar etc., sino que deberían de dar por tiempo en vez de almuerzos o salidas dar ese dinero en efectivo o en vales de súper porque algunos jóvenes son papás" lo que buscan los jóvenes es más dinero y tiempo libre. También comentaba en que el call center da 2 descansos de 10 min. Ella preferiría 2 descansos de 15 minutos por lo menos.

4. 13/02/20 Joven que trabaja en call center en ventas opinó:

El joven manifestó que trabaja en el área de telemercadeo, trabajan alrededor de 35 personas de las cuales rondan una edad entre 19 y 50 años, de las cuales dijo que "los jóvenes son más productivos, por su edad tienden a ser más proactivos, porque se les hace más fácil llegar a la meta, en el área que estoy piden metas diarias 250 o 300 llamadas por día y

como que los jóvenes ya traen, ya nacieron con la tecnología, en cambio las personas mayores son más lentos y no suelen cumplir con efectividad de llamadas".

Con respecto a quien comete más errores son los jóvenes, pero dice lo siguiente "los jóvenes cometen más errores, pero es tal vez porque son nuevos" y en la atención al cliente la persona considera que lo hace mejor un joven "yo pienso que lo hace mejor los jóvenes ya que tiene más paciencia y soporte de la empresa"

En cuanto a motivación se da un bono por cumplimiento de metas, y por ventas es cómo se mide la productividad también, pero el joven manifestaba "miden la productividad en base a ventas nos ponen unas dos mil ventas, pero de esas son pocas personas las que logran llegar, eso es muy desmotivante porque no hay apoyo de la empresa, hay dos departamentos y solo 1 o 2 personas logran las metas y prefieren hacer lo básico porque las metas son altas". El comentaba que se había reunido con el jefe y solicitado que si los podían motivar de otra manera "en la última reunión que tuvimos se tocó el tema de la motivación y hablamos de cómo motivarlos, sugirieron ideas de un sábado o un domingo libre, salir a comer o algo por el estilo".

Con la estabilidad comento que, si hay rotación de las personas, pero se deben a renuncias y no lograr la metas, y por lo cual comenta "hay personas que no cumplen la meta tal vez solo lograron un 10% pero hicieron un buen trato con el cliente las despedían y es injusto, deberían capacitar constantemente para no estar cambiando de personal tan rápido".

A la hora de contratar personal prefiere contratar a jóvenes "a un joven porque debido a su primer empleo o poca experiencia lo pueden moldear a su modo" y con respecto al uso de la tecnología juega un punto en contra "los jóvenes por el hecho de conocer y saber de tecnología se confía y además nuestra generación es perezosa para trabajar", además considera que una capacitación constante puede hacer más productivos los jóvenes "si nos dieran capacitación para atención al cliente podríamos vender más".

En cuanto a cómo mejorar la productividad de los jóvenes él dijo "debería de haber capacitaciones constantes, horarios flexibles, crecimiento laboral, apoyo en estudios, manejo del estrés ya que una persona estresada produce menos, no tener tanta presión la persona no rinde de la misma manera, lo pueden hacer con actividades donde las personas se distraigan".

5. 21/02/20 Una Joven que trabaja en telemarketing de productos bancarios

La Joven comentó que trabajan en su empresa alrededor de 2000 personas que rondan las edades de 22 a 40 años y considera que lo que predomina en la productividad es la experiencia "los jóvenes tienen la energía y los mayores tienen la experiencia, pero creo que la experiencia predomina no importa la edad".

Con respecto a medir la productividad de los empleados ella comentó que se basa en metas "nos miden por metas y cuántos productos se colocan, tarjetas de crédito y eso y de alcanzar la meta depende del conocimiento que se tiene y la motivación que se tenga", y la motivación en vales para comida o gasolina, vales de súper, ella opinó "a

veces influye el bono y a veces no porque cuesta alcanzar la meta, pero cuando se logra pues es más satisfactorio".

Referente a cometer errores ella comentaba que las personas jóvenes y mayores cometen errores en qué sentido, ella comentó "las personas mayores por el uso de la tecnología les cuesta hacer algunos procesos pero a los jóvenes se les hace más fáciles, pero algunos son nuevos y se equivocan mucho", y con el uso de los recursos considera que los mayores, ella opinó "las personas jóvenes se desconcentran y las herramientas ayudan a hacer el trabajo pero también se pueden hacer otras cosas que los jóvenes se distraen (ver redes sociales por ejemplo), en cambio los mayores están más concentrados".

Con respecto a sugerencia de cómo mejorar la productividad de los jóvenes ella manifestó "una capacitación constante ya que todo va cambiando, la manera en como de hacen las cosas, la tecnología, el trato con el cliente".

6. 15/02/20 Un empleado de call center

menciona que en su área "las generaciones más jóvenes son las predominantes, sin embargo, si hay personas mayores. Menciona que para él los jóvenes tienen mayor capacidad en cuanto al número de llamadas que gestionan, aunque nota que las personas mayores poseen mucha más confianza y se nota la seguridad con la que hablan, pero refiriéndose a productividad "si hablamos de mayor cantidad de llamadas los jóvenes tenemos ventaja sobre las personas mayores, pero en cuanto a la efectividad por cada llamada serían las personas mayores ya que ellos para mi criterio colocan más productos en menor tiempo posible".

Sobre la incidencia de las personas más jóvenes en las medianas empresas de El Salvador se menciona lo siguiente: "Son importantes, los jóvenes poseen en capacidades y manera más ágiles de desarrollar algunos procesos que conllevan la utilización de aparatos o medios como computadoras o teléfonos inteligentes, además considero que los jóvenes estamos innovando en muchas áreas y podría ser porque tenemos mayor acceso a estudios superiores universitarios de los que tuvieron nuestros padres o abuelos. Quizás inciden todas las personas de todas las edades, aunque en roles distintos".

7. 01/03/20 Un joven perteneciente a una empresa de teleoperador o como comúnmente se le llama Call center, menciona

Menciona que "es una área que está compuesta por personas de todas las edades ya que lo indispensable para el puesto es el conocimiento del idioma inglés, cualquiera que pasa la pruebas pasa a formar parte de la organización". Se le pregunta sobre el nivel de productividad de las personas con respecto a la edad de estas y comenta que "para propósitos de ventas mensuales las personas mayores (rango 40 a 60) están dotadas de experiencia y eso es un beneficio para ellos, el otro lado de la moneda los jóvenes (rango entre 19 a 23) se les dificulta mucho por el grado de timidez que presentan y por la inexperiencia con la que cuenta, para mí, son las personas que se encuentran en el medio (rango de 25 a 35 años) las que tienen ya la experiencia y las energías y motivación necesaria para lograr mayores números en las ventas". Además, agrega que "lo que he notado es que muchas personas mayores saben el

idioma inglés y pasan las pruebas, sin embargo, se les dificulta ya el uso de los equipos por lo que deberían haber muchos más filtros para contratar a una persona, que no solo sea el manejo del idioma inglés como tal, sino que estén adecuados al uso de los equipos que utilizaran.

Se le interroga sobre cuáles son los métodos o técnicas utilizadas para lograr aumentar los niveles de productividad en la empresa y responde "se tienen varios pero entre los más importantes desde mi punto de vista son las capacitaciones que se dan cuando hay un nuevo producto en el catálogo y que tenemos que saber acerca de las especificaciones y beneficios de éste; también existe el método de mental training en donde se fomenta mucho la automotivación y que todos somos capaces de lograr las metas y objetivos propuestos".

"También existen incentivos monetarios y otros que son en otra forma como lo es tardes libres o regalos por llegar a la meta propuesta (computadoras, celulares, vales de súper), yo prefiero el dinero".

C. ÁREA BANCARIA.

- 1. 15/02/20 Un joven del sector bancario opinó que:** "la generación millennial es más adaptable a los cambios cuando se trata de cambios tecnológicos con respecto a las otras generaciones, sin embargo, las generaciones precedentes tienen ventaja en cuanto a la experiencia y a sobrellevar cambios estructurales o sobre el manejo de las organizaciones". En cuanto a productividad dentro del área específica donde se desenvuelve mencionó: que los primeros lugares en cuanto a venta de productos y servicios bancarios eran las personas con

mayoridad de edad, con promedios de 30 a 50 años y que era por “la experiencia con la que cuentan”.

“La motivación es una característica de los jóvenes que comienzan en una organización, mientras que las personas con muchos años en la empresa han perdido la capacidad de asombro, de vivir nuevas experiencias y se quedan estancados con productividad en lo que hacen, pero sin aportar innovación alguna”.

Las acciones que las organizaciones pueden tomar para aumentar la productividad entre su personal es la capacitación constante y el dotar a los empleados de mejores herramientas y equipos, pero mencionó que “las capacitaciones no deben ser diferenciadas para cada grupo de generaciones, si no generalizada para todos ya que eso fomentaría la discriminación y la estratificación dentro de la empresa.

Por último, mencionó algo muy importante en aras de esta investigación: “la generación millennials incide en la productividad de las empresas, es un hecho que esta generación es la que cuenta con la edad más productiva y es una combinación entre juventud y experiencia que hace potenciar el desempeño de las empresas, sin embargo, específicamente con mi área la incidencia es de todos los colaboradores y la productividad es hasta cierto punto uniforme”.

2. 15/02/20 Un joven universitario, empleado del sector bancario opinó:

“yo no creo que haya diferencia entre la productividad de las personas mayores con respecto a las personas jóvenes, quizás la diferencia estará en los valores y el compromiso personal que se tenga

con la empresa y no tanto del tipo de capacidades de cada grupo de personas”. Mencionó también que en el área donde se desenvuelven las personas mayores y con más experiencia eran las que destacan en cuanto al número de gestiones realizadas en el día, aunque hay personas jóvenes que han tenido la capacidad de aprender rápido y colocarse muy cerca del rendimiento de los mayores”

Respecto a la adaptación de las generaciones a los avances tecnológicos: “la generación millennials mantiene la ventaja competitiva respecto a las generaciones anteriores, en este apartado estas personas logran manejar de mejor manera los programas y equipos que muchas veces aumentan la productividad en las empresas, al haber estado involucradas desde muy temprana edad con aparatos electrónicos y con el surgimiento de la computadora de casa y el internet”.

En cuanto a la incidencia que tiene la generación Millennials en la productividad en la mediana empresa aseguró que: “todas las personas indiferentemente a su edad son importantes en las empresas, tanto la millennials como las demás deben estar en sintonía y buscando alcanzar los mismos objetivos.

Por último, detalló que las medidas que deben aplicar las organizaciones para aumentar la productividad deberían ser la capacitación constante al personal y dotar de equipos y herramientas enfocadas a ayudar el esfuerzo humano y a simplificar algunos procesos, siempre hay puntos de mejora en las organizaciones y deben ser aplicadas de la mejor manera indiferente la edad de los trabajadores.

3. 29/01/20 Un joven universitario, empleado del sector financiero opinó:

En el área de crédito y cobros en la que labora no ocupan el término productividad sino rendimiento, en tal sentido cuando se abordó quienes eran más productivos, él explicó que eran las personas mayores debido a su experiencia, confianza y mejor trato hacia las personas. En cambio, cuando se le preguntó sobre el por qué considera que los jóvenes tienen menos rendimiento, opino que los jóvenes están robotizados y en cuanto a la motivación que les dan a los jóvenes para tener mayor rendimiento, mencionó que es necesario la capacitación.

4. 20/02/20 Joven que trabaja una empresa de servicio en el área administrativa opinó:

El Joven labora en una empresa de asesoría en el mercado bursátil en el cual laboran personas entre 24 y 50 años de edad, él opinó que las personas más productivas son lo de mediana edad "las personas más productivas son los de mediana edad y que tienen experiencia en el puesto que desempeña y los jóvenes a falta de oportunidades tiene que ir a aprender su rol en el puesto".

Con respecto a cometer errores opinó que cometen más errores los mayores "todos estamos propensos a errores, pero los mayores cometen más errores ya que la experiencia los lleva a tener la razón y no siempre es así", y con el trato con los clientes el opinó que son los jóvenes lo que tienen mejor trato con los clientes "los jóvenes ya que los clientes rara vez superan los 30 años y se les hace más fácil a los jóvenes atenderlos".

Con respecto al mejor uso de los recursos y las herramientas de trabajo son los jóvenes, él opinó "son los jóvenes ya que

las personas mayores lo hacen a la antigua, para hacer su trabajo no utilizan programas, para contactar un cliente no utilizan los medios electrónicos, llamadas, tratan al cliente frente a frente y no por otro medio".

Y como sugerencia para mejorar la productividad de los jóvenes él sugiere mayor capacitación, igualmente para tenerlos motivados la capacitación para tener mayor calidad en sus labores.

5. 20/02/20 joven universitario que trabaja en empresa bancaria opinó:

El joven labora en un banco en el cual trabajan 1050 empleados, y edades entre 24 y 50 años, el opino en cuanto a productividad "son más productivos los jóvenes, pero los mayores por su experiencia sirven de guía para los jóvenes, esa es la ventaja de cada uno de ellos".

En cuanto a los incentivos son monetarios basados en metas, y estos contribuyen a que sean más productivos ya que es un estímulo, en cuanto a cometer errores "cometen más errores los jóvenes por la falta de experiencia aunque no es recurrente, sino quizá al momento del ingreso de la institución, siempre van a haber errores pero en su mínima expresión", en cuanto al uso de los recursos el opinó "como decimos los jóvenes nacimos con la tecnología, se les facilita más las herramientas tecnológicas, a diferencia de los mayores que tuvieron que aprender por la misma necesidad"

En cuanto a sugerencias para que los jóvenes sean más productivos opinó "ser dedicados a las funciones que se le han encomendado y tener iniciativa con el grupo que se está interactuando, mejoras salariales y de puestos".

D. ÁREA DE COMERCIO

1. 04/02/20 Una joven bachiller empleada de empresa de comercio de prendas de vestir en el área de ventas manifestó:

Ella manifestó que considera más productivo a los jóvenes por su energía para desempeñar el trabajo "los jóvenes son más productivos ya que le ponen más empeño", ella manifestó que no tiene ninguna motivación "no recibimos nada, ni bonos ni nada". Con respecto a la capacitación manifestó que es muy importante para ser más productivo, además opino que deben ser motivados con bonos, tiempo libre y viajes incluso podrían ser más productivos e incrementar las ventas "incentivar por ejemplo incentivos económicos o un viaje a tal lugar".

También agregó que hace algún tiempo trabajó en una empresa hotelera en el área de atención al cliente y que ahí los jóvenes eran más productivos debido al tipo de trabajo "ahí los jóvenes son más productivos porque son más chispa y requiere un trabajo más físico".

2. 04/02/20 Una joven bachiller empleada de empresa de comercio de prendas de vestir en el área de ventas manifestó:

Ella manifestó que laboran personas jóvenes de 18 años a 40 máximo, y manifestó que la productividad no depende tanto de la edad sino de las capacitaciones "la productividad depende de que tanto lo capaciten a uno, puede ser productivo tanto el que va entrando como el que ya está", la productividad depende mucho de la motivación, ella manifestó "en la empresa nos motivan con tardes libres, almuerzos gratis, una hora más de almuerzo".

Para que los jóvenes sean más productivos ella comentó "que tiene que haber un buen ambiente laboral, que los jefes no sean tan pesados" y con la estabilidad laboral dijo "las empresas tratan de mantener al personal, ya que las personas con tiempo en la empresa ya están capacitadas y no les gusta contratar y capacitar porque no les gusta gastar en capacitación".

3. 10/02/20 Un joven estudiante universitario que trabaja en una empresa de comercio en el área de contabilidad opinó:

Manifestó que laboran empleados entre las edades de 22 a 40 años, considera que los jóvenes son más productivos porque aprenden rápido "los jóvenes porque son más rápidos para aprender".

En cuanto al cumplimiento de metas las personas mayores tratan de cumplir "las personas mayores son más responsables para cumplir las metas", también dijo que los jóvenes son más rápidos para hacer las tareas, pero se equivocan más "los mayores se equivocan menos, pero los jóvenes son más rápidos, pero se equivocan más porque no se cercioran de lo que están haciendo" para la atención de los clientes "los jóvenes atienden mejor, tienen más chispa" dijo el entrevistado.

Y la sugerencia de él para que los jóvenes sean más productivos es que se dé más capacitación.

4. 15/02/20 Una persona perteneciente a una empresa del sector comercial específicamente en el área de ventas:

menciona que "la productividad la miden por el número de ventas realizadas semanalmente en el cual hay una constante y es que las personas que presentan mayores números de ventas son de diferentes edades, existen

personas jóvenes y mayores en los números altos como también en los números bajos".

Cuando se le pregunta si existen técnicas o métodos para aumentar la productividad menciona que "en la empresa mantienen manuales de técnicas de ventas que era básicamente una guía de cómo tratar con el cliente y de cómo hacer ventas más efectivas", respecto a las capacitaciones respondió: qué periódicas y generales para todas las personas enfocadas para aumentar las ventas y sobre todo previo a las temporadas fuertes como en diciembre.

5. 21/02/20 un joven del área de comercio opinó:

Considera que: En la empresa donde labora " todas las personas tiene rendimiento de trabajo aceptable, no considero que la edad sea un aspecto tan significativo para que una persona sea altamente productiva".

"El desempeño y el rendimiento alto depende propiamente de la persona como tal, de su compromiso con la organización o en alguna medida con la manera en que se siente identificado con ésta".

Respecto a las técnicas o métodos para incrementar la productividad en la empresa, comenta "existen capacitaciones periódicas e incentivos y consideró que estos dos elementos son muy importantes y claves a la hora de querer aumentar la productividad en una empresa, y son algunas acciones que se toman en la mía. Las capacitaciones deben ser generales y enfocadas para todas las personas".

6. 15/02/20 Un joven del sector comercial opinó que: "la generación millennials se considera que dentro de ella existe un mayor conocimiento y fluidez sobre la

tecnología tomando en cuenta que las organizaciones hoy en día contratan más jóvenes por la misma razón que son jóvenes con liderazgo con conocimientos de tecnología que hoy en día se utilizan dichas plataformas digitales para poder incrementar las ventas de una organización. Por lo tanto, otras generaciones tienen el conocimiento previo por medio de la experiencia donde conocen muy bien el rubro y los movimientos dentro de la organización.

En cuanto a productividad dentro del área específica donde se desenvuelve mencionó: el promedio en específico de las personas que realizan más gestiones de ventas de los productos son personas de los 35 a 45 años, tomando en cuenta el nivel de experiencia en el rubro de ventas.

En dicha organización se está dando un giro dentro de ella, en la contratación de nuevo personal, a la hora de realizar el reclutamiento son jóvenes entre los 20 años de edad hasta los 35, por el motivo en que los jóvenes hoy en día se están formando académicamente y están teniendo muchos conocimientos previos ventaja competitiva para la empresa a la hora de reclutar un perfil ya que estos jóvenes están impactando con cada una de las tecnologías, ya que para la empresa es un fuerte, en que estos jóvenes se desenvuelven el trabajo con más rapidez.

E. ÁREA DE SERVICIO PÚBLICO.

1. 23/02/20 Una joven licenciada, empleada del sector público opinó:

En el área de recursos humanos está encargada de las capacitaciones, comentó que trabaja en base a metas y tienen tiempos de acuerdo a la ley de

procedimientos administrativos, el cual explicó que esta ley está ligada a que los funcionarios deben trabajar diligentemente y con periodos de tiempo. Agregó que las edades de los empleados oscilan entre los 23 a 65 años de edad, considerando más productivos a las personas con la edad de 28 a 40 años y a los más jóvenes también una vez han aprendido bien las funciones. Mencionó que la motivación para ser más productivos en el caso de los jóvenes es el crecimiento profesional y financiero, en el caso de los adultos es la familia. Cuando se le preguntó sobre quien comete menos errores, respondió que son los adultos agregando que los que atienden más rápido a los clientes son tanto los jóvenes como los adultos, explicando que si ambos realmente tienen el espíritu de servicio y disfrutan hacer su trabajo y ayudar a los clientes logran hacerlo con facilidad, agregó también que los jóvenes tienen la ventaja de que buscan diferentes alternativas de solución y aprenden más rápido. También comentó que para motivar al personal a ser más productivos les brindan becas universitarias o maestrías, bajo ciertas condiciones y cuentan con un bono a medio año.

2. 24/02/20 Una joven doctora, empleada del sector público opinó:

Desempeñando la función de médico consultante sus actividades si están relacionadas con productividad, porque se lleva control de la cantidad de pacientes que se ven diarios, a parte de los programas de salud.

Comentó que las edades de los empleados oscilan entre los 18 a 60 años de edad, agregando que la mayoría son médicos de edad media y la productividad tiene que ver en este caso

con la experiencia, no con la edad porque generalmente los que son más productivos son los que tienen más tiempo laborando en el área de salud.

Agregó que la motivación que tienen es nada más la satisfacción de realizar bien el trabajo y ayudar al usuario. También comentó que trabaja en base a metas, en el sentido de tener metas de identificar diversas enfermedades que son endémicas en el país.

Aseguró que los adultos cometen menos errores porque tienen más experiencia y son ellos los que atienden más rápido a los pacientes, explicando que los adultos conocen el ámbito laboral y tienen más amplio conocimiento para identificar las patologías.

F. ÁREA DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE PASAJEROS.

1. 10/03/20 Joven que trabaja en servicio de transporte de personas (Uber) opinó:

El manifestó que presta servicio de transporte de personas, dice que atiende más a jóvenes que estudian (universitarios), en cuanto a quienes son más productivos en cuando a el tipo de servicio prestado él opinó que las personas mayores son más productivas ya que es su única fuente de ingresos para él y su familia y porque tiene más responsables.

En cuanto a la manera de manejar él opinó que "son más prudentes y respetan más el reglamento de tránsito las personas mayores, ya que tienen más experiencia manejando, y en el caso de los jóvenes son más imprudentes por el solo hecho de pensar que tienen licencia pecan de imprudentes".

En cuanto a quien brinda mejor atención él opinó "los mayores, primero la experiencia y segundo los mayores son más responsables, los mayores ya reconocen sus prioridades y la mayoría de personas mayores que andan en este trabajo (Uber o taxi) ya se les pasó su tiempo, por la edad o porque no encuentran en otro lado o porque no estudiaron, y los jóvenes es porque no encuentran un trabajo de acuerdo a la necesidad que ellos tienen, es un trabajo temporal mientras encuentran en otra cosa (trabajo formal)".

En cuanto al uso y cuidado del vehículo opinó "de todo lo que he escuchado por comentarios del grupo serían las personas mayores, porque más que todo los conocimientos que tienen, están pendientes en todo el cuidado que el carro requiere, cambios de aceite, cambios de llanta, de freno y los jóvenes no, más si es alquilado le toman menos interés, más que todo ellos (los jóvenes) se meten al carro a trabajar y ya estuvo"

En cuanto al uso de equipos tecnológicos él opinó "los jóvenes, porque prácticamente se criaron con un teléfono en la mano en cambio a los mayores les cuesta. En cuanto a el dinero que ganan él opinó "las personas jóvenes algunas lo ocupan para estudiar, otras para andar fregando ya que este trabajo da la pauta, ya que andas en carro, si quieres trabajar sino no, los horarios que vos quieras, pero las personas mayores lo utilizan para su familia, las personas mayores andan acá no encuentran trabajo y tiene que hacer algo".

Él además agregó "los jóvenes deberían de buscar algo fijo porque esto solo son aplicaciones y si salen mal calificadas ya no tienen clientes, y las personas mayores salen mejor calificadas, por lo mismo ya

pasaron las edades de trabajo, las empresas no los quieren contratar por ende dan mejor servicio, lo único que les cuesta utilizar la aplicación, no solo dar un buen servicio sino también tener el carro en perfectas condiciones, si no hay carro no hay trabajo".

2. 08/03/20 Joven que trabaja en servicio de transporte de personas (Uber) opinó:

Una persona que brinda servicio de taxi móvil Uber, afirma que "hay personas de distintas edades en el negocio, aunque considero que, un buen porcentaje son personas entre 27 a 40 años los que brindan este servicio ya que hay que utilizar todo el tiempo el móvil y puede ser que a las personas mayores se les dificulte utilizarlo, ya que hay varias herramientas las que conlleva el uso de la aplicación".

Al respecto de la productividad menciona que "lo que yo hago es mantenerme en los alrededores de los centros comerciales o cerca de hospitales para que no tenga que hacer recorridos tan grandes para que me salgan viajes y así ahorro combustible y el porcentaje de ganancia aumenta ya que este es para mí el trabajo de tiempo completo".

"Hablando de las ventajas del servicio considero que una es la flexibilidad del horario y sobretodo el hecho que si me esfuerzo más lo veo en mejores ganancias mientras que en una empresa el salario es fijo haga menos o haga más de trabajo, en las desventajas considero que una es que no hay estabilidad y también que hay días en los que no hay mucha demanda y hay otros en los que sí".

En conclusión, afirma "las personas mayores tienen una ventaja con respecto a los más jóvenes y es que algunos se

saben toda la nomenclatura y llegan a los destinos con mayor facilidad, mientras los jóvenes debemos auxiliarnos de aplicaciones de navegación, pero si considero que Uber es un método enfocado a personas jóvenes ya que hay conocidos míos de edad un poco avanzada que trabajaban de taxistas (amarillos) y nunca les llamó la atención migrar hacia la aplicación Uber".

G. ÁREA DE ENSEÑANZA

1. 01/03/20 joven que labora en colegio en el área de enseñanza a parvulario comentó:

Ella opinó que labora en un colegio como maestra de parvularia, ella comentó que trabajan 30 empleados que rondan las edades de 24 a 50 años de edad, con respecto a la productividad manifestó "las personas jóvenes ya tienen más dinamismo al trabajar con los niños y las otras que ya tiene sus años son más amargadas".

En cuanto al uso de insumos y herramientas ella opinó que tanto las personas jóvenes, mediana edad y mayores usan los recursos de igual manera, en cuanto al uso de herramientas tecnológicas ella manifestó que las mayores ya que tiene más experiencia.

Ella comentaba que no reciben ningún tipo de motivación, ya sea monetaria o de ningún otro tipo, pero menciona reciben exigencias por parte del colegio en atención a los estudiantes y padres de familia.

En cuanto a la medición de productividad se realiza con base a diferentes criterios: la manera de enseñar y el progreso de los niños, además de comentarios de padres de familia, y ella comentó que salen mejor evaluados los mayores por la

experiencia que tiene, esto va relacionado a la estabilidad ya que cambian más a los jóvenes, "los mayores se llevan con las autoridades y conocen el trabajo".

En cuanto al trato con los niños, dijo que los jóvenes tienen mejor trato "los jóvenes y que las personas mayores tienen muchos años de laborar ya están cansadas, alteradas ya suben el tono de su voz a los gritos, y los jóvenes lo que hacen poner planas o a la dirección".

En cuanto a las motivaciones sugeridas serían monetarias y capacitaciones en cuanto a impartir las clases "a nosotros no nos mandan a capacitaciones, solo a las que pide el ministerio de educación (requisitos de ley), nos gustaría que nos dieran charlas de cómo ser más dinámicos y cosas así, serviría mucho para mejorar el trabajo, ya que si nosotros recibiéramos cursos pedagógicos estaríamos mejores capacitados".

En cuanto a las sugerencias para que los jóvenes sean más productivos ella manifestó "que sea alegre, que sea dinámica y que tenga la vocación para el trato con los niños, en cuanto a los padres tratarlos de una forma correcta y no agresiva".

2. 21/04/20 joven que labora en escuela pública en el área de enseñanza comentó:

Una persona empleado de una escuela pública mencionó: "en la escuela donde laboro hay maestros de distintas edades aunque la mayoría son personas mayores y que tienen mucho tiempo de dedicarse a la docencia, en mi caso solo tengo 3 años de estar con plaza fija ya que anteriormente me costó mucho encontrar algo fijo, solo me daban trabajo como interina en este país cuesta mucho

encontrar trabajo de docencia una es porque hay muchas personas graduándose en esta área y la otra es que las escuelas ya tienen sus maestros de años”.

En cuanto a la diferencia que hay entre las personas mayores y jóvenes que se dedican a la enseñanza enfatizó que: “las personas jóvenes son mucho más dinámicas, y particularmente están más preparadas para los cambios de enseñanza en línea que las personas más antiguas, además de entender de mejor manera a los jóvenes y niños ya que se está más cercano en cuanto a gustos o uso de plataformas digitales, sin embargo, considero que hay buenos y malos docentes indiferente a la edad”.

Se le preguntó sobre algunas alternativas de enseñanza o técnicas no tradicionales y comentó: “trato de que las exposiciones se hagan con diapositivas y ya no utilizando los tradicionales carteles, también algunas clases son en base a videos interactivos con los cuales considero se logra captar mayor atención a los niños y jóvenes de este tiempo y se logran mayores resultados”.

Sobre la incidencia de la generación millennial mencionó que: “los cambios tecnológicos son un hecho y particularmente de las tecnologías de información y comunicación nos presentan a los profesores un reto mayúsculo y es adecuarnos y buscar medios alternativos de enseñanza como en esta situación que estamos viviendo (pandemia de Covid-19) y adaptarnos a los cambios ya que la educación ha cambiado tanto en estos últimos años arraigado sin duda a la tecnología y en ese sentido considero que las nuevas generaciones aventajamos a la anteriores, el reto es no quedarse estancado ya que

las nuevas generaciones también nos sacan esa ventaja”.

H. ÁREA DE ONG

1. 02/02/20 Un joven licenciado, empleado de una organización no gubernamental opinó:

Que dentro del área de ayuda social se encarga de las compras que ingresan a la ONG y que las edades de los empleados oscilan entre los 18 a los 60 años, en los cuales menciona que consideran más productivos a las personas de rango de edad media, explicando que es debido a la experiencia que han adquirido a través de los años.

Cuando se le preguntó acerca de cómo hacer para que los jóvenes sean más productivos, detalló que se necesita una buena inducción, lineamientos y que tengan metas claras para el desarrollo de cada una de las actividades.

2. 20/05/2020 Una persona de una organización no gubernamental dedicada a la promoción y atención de la lactancia materna opinó:

“En mi lugar de trabajo laboran personas de todas las edades aunque las de tercera edad son minoría respecto a las más jóvenes”, respecto a la incidencia de la edad de la persona en el menor o mayor rendimiento en las actividades del trabajo afirmó “No depende de la edad y no es un factor determinante para realizar o ejecutar las actividades ya que personas de diferente edad podemos hacer las mismas actividades con el mismo rendimiento, hay otros factores los cuales a mi parecer si inciden como la experiencia la cual va ligada al mejor rendimiento, aunque como es adquirida todas las personas deberán poseerla en

algún momento; otro aspecto es el ambiente laboral ya que es un factor externo que disminuye o incrementa el rendimiento, los incentivos son importantes para motivar al personal de la organización, las herramientas o condiciones adecuadas para desempeñar el cargo es también otro factor importante”.

Sobre las formas o métodos de medición de rendimiento en la organización mencionó: “Existen dos evaluaciones: operativa y de personal en ambas se evalúan diferentes aspectos, en la primera se reportan todos los avances que se llevan en el plan operativo, mensualmente se mandan informes sobre las actividades que se realizan por unidad (unidad de lactancia, administrativa, contable, etc.) y se basan en metas personales de cada uno de los empleados de la organización, la coordinadora de cada área se encarga de recopilar la información con su propia información que es el que yo envié a mi jefe superior, luego cada 3 meses se hace la evaluación del POA (plan operativo de actividades y es donde se compagina el avance que se va teniendo para verificar donde hay retrasos, donde hay sobre meta o donde se va conforme a la meta. Y en la segunda evalúa (de personal) cada jefe inmediato evalúa según ciertos criterios ya establecidos, existen manuales administrativos donde se establece la nota mínima de evaluación lo cual sirve para generar diálogos, reuniones para cerciorarse de primera mano el porqué del mayor o menor avance de las metas” (cuando la evaluación resulta debajo de la nota mínima).

En cuanto al uso de tecnologías de información y comunicación en el trabajo opinó: las generaciones más jóvenes si

poseen mayor ventaja en ese aspecto ya que han convivido con este tipo de equipos y eso hace que se les facilite el uso, por ejemplo anteriormente utilizábamos una computadora ya con mayoría de edad, en el colegio nunca use una computadora ni siquiera en la materia designada para eso; Aunque a las personas mayores lo que les ha tocado es adaptarse y algunos han salido adelante y utilizan el equipo tecnológico igual o mejor que algunos jóvenes”.

Finalmente se le consultó sobre la situación en la que se ha visto envuelta el mundo (pandemia Covid-19) y los cambios o repercusiones que ha tenido en las organizaciones de El salvador y respondió: los cambios más significativos sin duda son las reuniones vía online, informes virtuales, desde mi punto de vista se debe visualizarlo como algo positivo y que va a permitir adaptarnos, lástima que fue por una catástrofe, pero desde ya las organizaciones no gubernamentales deben trascender a estas formas de comunicación: reuniones virtuales, webinars, consejerías por WhatsApp, Facebook lives, etc. Punto y aparte opinó sobre el teletrabajo que me ha tocado vivirlo en carne propia y es bastante pesado en cuanto a carga laboral, sin embargo, es un importante aspecto que trae la tecnología para las empresas y organizaciones”.

I. ÁREAS DE RESTAURANTE Y COMIDA RÁPIDA.

1. 23/02/20 Una joven estudiante universitaria que trabaja en restaurante opinó:

Ella trabaja en el área el área de atención al cliente (área de mesa y caja), comentó que en la sucursal que trabaja laboran alrededor de 40 personas, las cuales rondan una edad de 19 a 49 años de edad, en cuanto a la productividad ella opinó "en el caso de las personas nuevas son jóvenes, son más proactivos, son más rápidos, se cansan menos, aguantan turnos más pesados, pero las personas mayores su aporte es más mental (haciendo alusión a la experiencia), los dos aportan pero de diferente forma".

En cuanto atención al cliente ella opinó que los jóvenes tienen más afinidad al cliente, pero los mayores tienen más experiencia para resolver problemas "los jóvenes quizá porque llegan más frescos, tiene más afinidad por el cliente, sin embargo, las personas mayores saben cómo hablar, cómo tratar al cliente, y resolver inconvenientes como por ejemplo un pelo en la comida, que suele pasar, los que son mayores saben la manera adecuada de cómo llegar al cliente".

En cuanto a cometer errores ella opinó que los jóvenes por la falta de experiencia cometen más errores y en cuanto a medición de productividad ella comentaba que se mide de dos maneras: por número de artículos colocados y meta diaria "los números de artículos son aquellos artículos extra que deben colocar, por ejemplo: agrandar bebidas o agrandar órdenes y por meta, a nosotros nos ponen metas diarias que tenemos que alcanzar por turnos, ya sea en el desayuno, almuerzo o cena, se tiene que lograr una meta por ejemplo el desayuno ronda los 15 dólares por meta" y en cuanto a quienes logran la meta o logran más rápido la meta ella comentó "las personas mayores logran más rápido la

meta por su experiencia y porque saben cómo vender y realizar la venta, reconocen quién puede consumir más, saben cómo vender".

En cuanto a las capacitaciones ella comentó que solo reciben capacitaciones al entrar a la empresa, y conforme a las capacitaciones les van haciendo evaluaciones, y se les capacita cuando hay lanzamiento de un nuevo producto, ella opinó "nos capacitan cuando ingresamos a la empresa y cuando hay lanzamiento de un nuevo producto", al preguntarle que si deben de capacitar más para ser más productivos ella opinó "deberían de dar capacitaciones no tan constante pero deberían de dar una cada seis meses para retroalimentar, porque hay cosas que uno olvida y son importantes".

En cuanto a las motivaciones ella comentó que son monetarias, una la propina que incluye el ticket y la otra la propina adicional que decide dejar el cliente y otro motivación es por logro de metas y reciben banquetes, con respecto ella opinó "hay quienes estamos en tiendas con propinas y a mejor atención al cliente el cliente estaría dispuesto a cancelar la propina que no es obligatoria es sugerida, pero si se va satisfecho no tiene ningún inconveniente en cancelar la propina y la otra motivación es la propina adicional a la que se le cobra en el ticket, además está la otra motivación por haber alcanzado las metas y se premia a la persona que más productos colocó o más vendió, se les dan banquetes en restaurantes, certificados para ir a comer a otros restaurantes entre otras cosas", con respecto al uso del dinero extra que reciben ella comentó que es utilizado para el estudio "en lo que he notado la mayoría de los compañeros jóvenes lo

utilizan para sus estudios, universitarios, clases de inglés, entre otros, porque antes decían que no les alcanzaba para estudiar o pagar sus estudios, y las personas mayores lo utilizan para sus familias".

Con la estabilidad laboral, ella manifestó que hay estabilidad y se da por casos de renuncia, es porque el empleo no cumple sus pretensiones o por motivos de viaje o estudios, en cuanto a los insumos o herramientas de trabajo que reciben, hacen uso por igual según comentaba "creo que estamos parejos, a los que van entrando al inicio les cuesta un poquito, pero no por eso se descuidan, que más allá que una herramienta son portar bien el uniforme, el gafete, y tecnológicas son las iPad, y a los jóvenes se les hace más fácil utilizarlas porque somos más curiosos, pero a la vez, en algunas ocasiones a veces retrasan porque las iPad tienden a fallar y eso retrasa la operación, y las personas mayores antes lo venían haciendo de manera manual, incluso algunos ahora, las iPad nos hacen el trabajo más fácil y más rápido, ya que tomamos la orden y se pasa directo a cocina y cuando se hace manual tomamos la orden, vamos al monitor a digitar y enviar a cocina y ahí perdimos un poco más de tiempo, y considero que las personas mayores consideran que es más seguro anotar y después ir a digitar al monitor".

Con respecto a sugerencias para que los jóvenes sean más productivos ella opinó "lo que pasa que la mayoría de jovencitos que entran a la empresa, hoy en día no lo hace por la necesidad de un trabajo sino por dejar de depender de mamá o papá, porque en la empresa se han dado casos que entran para dejar de ser dependientes, quieren un ingreso entonces quizá mi forma de pensar, buscar un trabajo, que

se comprometan con el mismo y no lo tomen como un hobby, que adquieran un compromiso más con la empresa con uno mismo y no estancarse en esa área de confort, que busquen un deseo de superación".

2. 25/03/2020 Un joven universitario, empleado de un restaurante opinó:

En el restaurante sus funciones consisten en el "Mice in Place" el cual debe estar listo antes de abrir el local, este consiste en la preparación previa de la comida, comentando que siempre cambian de labores con otros compañeros por ende no todos los días hacía lo mismo. Mencionó que las edades de los empleados oscilan entre los 22 a 50 años, también comentó que los jóvenes hacían las rápido su trabajo ya que algunos adultos no le daban importancia y dejaban que los jóvenes hagan las cosas. Explica también que los jóvenes cometen más error, pero es por el hecho que son ellos los que hacen la mayoría de las cosas como cocinar, atender a los empleados y los adultos simplemente les dan las comandas y algunos atienden empleados.

Menciona que los que atienden mejor a los clientes son los jóvenes porque tienen más carisma y los adultos son mucho más serios que los jóvenes. También comentó que la motivación que tienen es salir adelante en sus estudios de gastronomía, menciona que no trabaja en base a metas, pero le dan bonos económicos cada cierto mes y cupones de comida en el mismo restaurante.

J. ÁREAS DE INDUSTRIA.

1. 05/02/20 Un joven licenciado, empleado del sector industrial opinó:

Que parte de las funciones de contaduría que realiza, requieren la habilidad de estar al día con las nuevas tecnologías que están a su disposición, asegurando que los compañeros de trabajo que poseen las edades entre los 20 a 30 años, son más ágiles para desempeñar sus funciones y cumplir con la programación de tareas, debido a que poseen conocimiento avanzado de programas informáticos.

Como parte de las políticas de la industria, es indispensable que los empleados tengan beneficios para motivarlos, aseguró el licenciado, agregando que la empresa posee áreas para descansar durante la jornada laboral, además proporciona bonos de manera trimestral y realizan actividades recreativas una vez al mes que incluye la salida a lugares de interés social.

2. 19/02/20 Joven que trabaja en el área administrativa en una gran empresa industrial:

El joven trabaja en una empresa industrial en la que trabajan alrededor de 4 mil personas, el rango de edad es de 18 a 60 años, comentó que en cuanto a quién es más productivo si los jóvenes o las personas de más edad dijo "depende del área, si es para el área de bodega un joven porque son puestos más físicos y ellos son más ágiles, si es área administrativa son edad media los más productivos, y con los mayores no es que sean menos productivos sino que son personas que por su experiencia ostentan cargos más altos".

En cuanto a los errores en el área de producción no se puede estimar por edades pero en el área administrativa el comentaba "en al área administrativa se

está dando un caso que son las personas mayores, ya que tienen cierta aversión al uso de programas informáticos y les cuesta utilizar la tecnología", en cuanto a la atención a los clientes son las personas mayores quienes lo hacen mejor "las personas mayores porque las personas jóvenes queremos hacer mil y una tarea, preguntamos qué quiere y seguimos en nuestro trabajo".

En cuanto a utilización de las herramientas e insumos los jóvenes son mejores "los jóvenes y edad media hacen mejor uso de los recursos ya que utilizan mejor las herramientas tecnológicas y las personas mayores ellos tienen una aversión a cambiar procesos y nuevas tecnologías, además a los jóvenes es más fácil moldearlos, formarlos, aprenden más rápido".

En cuanto a las motivaciones comentaba que tienen muchas, en especies como monetarios, (préstamos, vacaciones pagadas más altas que las demás empresas, clínicas empresariales, guardería entre y el uso que le dan comentaba "los jóvenes utilizan el dinero para comprar carro, lo de más edad para comprar casa".

En cuanto a la estabilidad en el área administrativa es estable y el área de producción es estático, el comentaba, "los jóvenes se van porque no aguantan los turnos, te presionan y al final los jóvenes renuncian, y los de mediana edad y edad avanzada por la experiencia y oportunidad de crecimiento, que a los jóvenes no", en cuanto a un factor ligado a esto es la medición de productividad y el comentaba "en el caso de administración, por tiempo de respuesta de las tareas y errores por rechazos de documentos, en el caso de producción por el número de errores en producción".

En el caso para que los jóvenes sean más productivos el opina " ya que en mi empresa están muy motivadas no depende de más motivaciones, lo que sugiero es sancionar para que produzcan más ya que muchos están acomodados ya que existe un sindicato y pues ayuda a veces a qué no se despedida a las personas no productivas".

Con respecto a las capacitaciones son constantes y va orientado a procesos y eso ayuda a que los jóvenes sean más productivos y el comentario "la capacitación y la motivación son realmente importantes ya que si una persona no está capacitada va hacer mal su trabajo y si no tiene motivación lo va a hacer de mala gana" concluyendo con esto un mal trabajo.

3. 20/02/20 Joven que trabaja en gran empresa industrial, en el área administrativa.

Él comentó que en el país hay 40 mil empleados y el rango de edad es de 25 a 45 años, en el caso de quienes son más productivos comentó "los mayores, ya que quieren conservar su empleo, le ponen más ganas y los jóvenes no, no llegan a trabajar, tiene ausentismos injustificados, se salen de su horario de trabajo" con respecto a la hora de cometer errores comentaba "que por los turnos, ya que en la madrugada hace que cometan más errores por el desvelo y tal vez por la inexperiencia" con respecto a la meta el comentaba que tienen una producción de 10,200 pollos diarios, y líneas de producción es difícil determinar si son jóvenes o mayores los que llegan a la meta.

Con respecto a la motivación, los motivan con dinero y salarios extra "dependiendo del comportamiento en el año se les dan 15 salarios anuales, sino

han sido amonestados o no tienen problemas de conducta", en cuanto al uso que le dan al dinero él comentó "los mayores para sus hijos, colegiatura, deuda y los jóvenes ropa, celulares, más que todo eso.

Para que los jóvenes sean más productivos el comentaba "para que los jóvenes sean más productivos, es la responsabilidad e integridad porque a veces los jóvenes marcan y se quedan platicando y después a la media hora entran" y en cuanto a la estabilidad es bastante, se tiene trabajo de por vida "si hay renunciaciones es por mejora salarial y más que todo se da en los jóvenes porque siempre van buscando dinero más que el estabilidad laboral y las de mayor edad hay un filtro de trabajo para conseguir trabajo".

Con respecto a las capacitaciones son constantes, y cuando entran tienen un proceso de inducción de dos días y más 1 semana del área donde estará, pero él comentó "si influye porque van enfocadas para cada área de trabajo y lo hace más productivos".

En cuanto al trato con el cliente el comentó "son tiendas, supermercados, y atienden mejor los de mayor edad, ya que las dueñas o dueños de tiendas son personas mayores y se identifican más, en cambio a los jóvenes los ven más irresponsables o han tratado mal al cliente, le han hecho alguna mala mirada y son más irrespetuosos" y él opina que para mejorar "depende de los valores con que son criados desde su casa, siempre se le dan charlas y eso son motivos de despido"

En el caso de uso de los recursos los jóvenes se desenvuelven mejor "todos nacieron con un celular en la mano con los equipos se les hace más fácil a la

manipulación de los mismos y los mayores les cuesta y eso juega un punto a favor de los jóvenes".

En cuanto a sugerencias para mejorar "que sean más responsables, proactivos y autodidactas, también ocupar las compensaciones económicas para que se motiven, flexibilidad de horarios para estudiar, por ejemplo, ese es un factor bastante importante".

4. 21/02/20 Joven que trabajan en el área administrativa de bodega de una industria opinó:

La Joven trabaja en una industria de elaboración de pan, en el área de bodega de materia prima, comentaba que son 600 empleados, entre 18 a 60 años, comentaba que la productividad depende de la persona, opinó "va a depender del compromiso que tenga la persona hay jóvenes que si le meten y hay otros jóvenes que quizá no es lo que buscaban y estaba matando el tiempo y los mayores como ya son viejos ya no quieren hacer más, ya no dan más, ahorita están en cambio de procesos y las personas mayores están renuentes al cambio, así lo vieron y así van a morir haciéndolas (hacer igual los procesos) pero hay otras que se someten pero requieren más control y que las cosas se hagan bien, si los jóvenes son nuevos llegan optimistas pero cuando pasa el tiempo ya no quieren hacer nada, se acomodan".

En cuanto a medir la productividad lo evalúa cada jefe y se llenan formularios y se coloca la nota y los evalúan en la calidad del producto, cuánta avería, por líneas de productos, no han habido devoluciones, el pan ha salido mejor, y ella opinó "es variado porque hay personas que tienen años que arruinan batidas por no comprometerse en el trabajo, no están pendientes pero

considero que los de mediana edad salen mejor evaluados y los mayores como ya tienen años y han trabajado de una manera diferente que ahora, les cuesta, los procesos que conocían quedan obsoletos, se cierran a qué no pueden hacer las cosas de otra manera, y los jóvenes piensan que pueden ir a conseguir a otro lado o por hacerle la vida difícil a los supervisores por la rebeldía". En cuanto al uso de las herramientas ella opinó "las personas mayores son los que hacen un mejor uso de los recursos, ellos cuidan, son raros, contados los jóvenes que cuidan, no les interesa incluso dicen (por dos libras la empresa no va a quedar pobre, esto no es mío) cosas así y como los jóvenes no tienen compromisos familiares ni mayores responsabilidades no saben el valor de las cosas, no cuidan y lo de su casa lo reflejan ahí".

Con respecto a la motivación ella comentaba que estaban implementando una canasta básica de 25 dólares o gift card, por un número mínimo de averías (quieran reducir el número de averías en el pan) pero nunca han visto ninguna canasta, no hay otro tipo de motivación y afecta "no hay motivación y quieren que uno haga más con lo mismo, mismo personal, los mismos recursos, en vez de darte ánimos te recargan con trabajo, antes elegían al empleado del mes le daban un combo del pollo y lo quitaron". Según ella no se motivan, ella opinó "hay manipulación con la canasta quieren que produzcamos más y no dan la canasta, solo son promesas, hay inconformidad" "un joven prefiera pisto y comienzan a comparar con las otras empresas, que tal son los beneficios que tiene ellos con los que nos dan" ella opinión algunos tipos de motivaciones que prefieren como joven "por el dinero

trabajamos todos y un bono, no mucho pero ya ayuda, además herramientas necesarias porque a veces dan equipos obsoletos y no ayudan a las actividades, equipo moderno" "si me pusieran esto y lo otro hasta más tiempo me quedara", reconocer a las personas que lo merecen y dar equipo adecuado comentó.

Con respecto a las capacitaciones son cada mes según comentó y hay bastante estabilidad, solo por casos graves y por renuncia. "Los mayores no renuncian porque saben que en otro lado solo contratan jóvenes y no van a encontrar y los jóvenes piensan que estamos bichos, tenemos fuerza y vamos a encontrar".

INFORMACIÓN RELEVANTE ACERCA DE LA PANDEMIA CAUSADA POR LA ENFERMEDAD COVID-19 Y AUGE DE LA TECNOLOGÍA.

K. PANDEMIA DE ENFERMEDAD POR CORONAVIRUS DE 2019-2020

1. Pandemia Global por coronavirus (Covid-19)

i. Origen

La pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 es una pandemia derivada de la enfermedad por coronavirus iniciada en 2019 (COVID-19), ocasionada por el virus coronavirus 2 del síndrome respiratorio agudo grave (SARS-CoV-2). Se identificó por primera vez en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular China, al reportarse casos de un grupo de personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida. La mayoría de individuos afectados tenían vinculación con trabajadores del Mercado Mayorista de Mariscos del Sur de China de Wuhan. La Organización Mundial de la Salud (OMS) la reconoció como una pandemia global el 11 de marzo de 2020.

ii. Alcance de la enfermedad

Los casos de covid-19 comprobados mediante análisis genético (PCR) ascendieron a unos 35 millones a 5 de octubre de 2020 pero la OMS estimó que la cantidad real de infecciones era probablemente mucho mayor, en torno a 700 millones o 10% de la población mundial.

2. Desarrollo de la pandemia del COVID-19 en El Salvador.

i. Acontecimientos

El 11 de marzo del 2020 tras la declaración de la OMS el presidente decidió, vía decreto del Consejo de Ministros la prohibición de entrada de todo extranjero que no sea residente o diplomático del territorio salvadoreño, la suspensión de actividades educativas. Luego el 13 de marzo el Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial, a través de la Dirección General de Protección Civil, Prevención y Mitigación de Desastres, en uso de sus facultades emitió alerta roja en todo el territorio nacional. Luego las pistas del Aeropuerto Internacional “Óscar Arnulfo Romero y Galdámez” fueron cerradas a vuelos de pasajeros, a partir del 16 de marzo y hasta nuevo aviso.

El 19 de marzo de 2020 el Gabinete de Salud Ampliado dio a conocer la actualización de las medidas contra el COVID-19, la cual consistía en la implementación de una cuarentena domiciliar obligatoria y solo salir si era estrictamente necesario, tras confirmarse el primer caso en el país. También el presidente se compromete construcción del hospital más grande de Latinoamérica para atender la pandemia, el cual se ubica en CIFCO, con 300 Unidades de Cuidados Intensivos y más 2 mil camas hospitalarias, exclusivas para pacientes confirmados.

El 20 de marzo de 2020. A partir del anuncio realizado por el presidente Nayib Bukele de la confirmación del primer caso de COVID-19, se redoblaron los esfuerzos para rastrear a las personas identificadas que ingresaron al país por puntos no autorizados.

Posteriormente el presidente implementó una serie de medidas para el sector público y la empresa privada que consiste en enviar a casa, sin excepción, a sus trabajadores: mayores de 60 años, mujeres embarazadas, personas con enfermedades crónicas, como insuficiencia renal, inmunodepresión, afecciones cardíacas serias y todos los casos que indique el Ministerio de Trabajo. Los lugares de trabajo deben realizar esta medida de forma remunerada y permitiendo el teletrabajo cuando sea posible.

Para el mes de mayo a consecuencia de que los casos en el país se veían al alza y para evitar la saturación en los hospitales, el país entró a fase de contagio comunitario, lo cual provoca que las medidas del gobierno fueron más estrictas, como quitar el transporte público, cierre de todos los centros comerciales, como negocios dentro de ellos a excepción de supermercados y farmacias y solo permite la salida de las personas para realizar compras por número final de DUI. Para el 07 de octubre de 2020 los casos confirmados fueron 29,737, dentro de los cuales 873 personas fallecidas.

ii. **Pérdidas de empleo por Covid-19.**

Los datos de la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF) sobre el número de cotizantes del Sistema de Ahorros para Pensiones (SAP) detallaron que éstos decrecieron en 45,569 personas de febrero pasado a finales de abril. Es decir que en dos meses (marzo y abril) el empleo formal se redujo en un 6.15%, llegando al número de cotizantes que había hace cuatro años.

En el ámbito informal que es un 70 % de la economía podrían perderse entre 120,000 a 130,000 empleos, según los cálculos de la Cámara la potencial pérdida de empleos rondaría los 350, 000.

iii. **Influencia de COVID-19 en la economía.**

En abril, las exportaciones salvadoreñas registraron una fuerte caída. De acuerdo con el Banco Central de Reserva (BCR) estas sumaron \$1,682.3 millones, \$250.2 millones menos (-12.9%) respecto al mismo período de 2019.

Las "t-shirts" y camisetas de punto, el principal producto que exporta El Salvador, vio una caída de 21.2 %, mientras que los suéteres, "jerseys" y "pullovers", cayeron en un 41.5 %. Lo que incrementó fue la venta de azúcar de caña, artículos de plástico para el transporte o envasado, papel higiénico y similares.

En este mismo mes Hacienda envió una carta a las demás carteras de Estado donde pedían quedarán suspendidos de manera definitiva todos los programas y proyectos contenidos en la Ley de Presupuesto y Programa Anual de Inversión Pública (PAIP) vigentes, financiados con recursos del Fondo General (FGEN), que no hayan iniciado su ejecución, y en el caso de aquellos proyectos cuyos procesos administrativos se encuentren en una etapa avanzada, deberán realizarse las gestiones correspondientes a efectos de suspender los procesos, en el estado que se encuentren y darlos por finalizados.

Esto con la intención de reorientar recursos para la atención de la emergencia provocada por el Covid-19. El Gobierno también ha suspendido contrataciones e incrementos de salarios, excepto en lo relacionado a la emergencia del Covid-19.

Posteriormente se informó que se ha recaudado \$556.9 millones menos a lo que está planificado en el Presupuesto 2020, esto hasta el 4 de junio. Un informe del Ministerio de Hacienda

indica que hasta el 31 de mayo los ingresos corrientes y las contribuciones sumaron \$2,131.2 millones, \$324.5 millones menos que durante los primeros cinco meses del 2019, esto se debe a una caída en impuestos como la Renta, el IVA y los Derechos Arancelarios a la Importación, entre otros.

L. EL PAPEL DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, Y EL AUGE EN EL USO DE APLICACIONES PARA EL SERVICIO DE COMIDA A DOMICILIO.

El confinamiento y el distanciamiento social provocado por la pandemia del Covid-19, potencializó el uso de alternativas para la comunicación personal y empresarial, abordando el tema desde la perspectiva de los impactos para las empresas, se visualizaron importantes medidas para seguir con las operaciones de las organizaciones, se habilitó nuevas formas de ejecutar las actividades a través de la interacción en línea, entre estas formas se tuvieron:

- Aplicaciones para conferencias virtuales (zoom, Skype, Facebook Live, etc.).
- Uso de redes sociales para la comunicación entre grupos laborales.
- Teletrabajo como herramienta fundamental para realizar actividades laborales.

Es entonces indispensable cifrar el papel de estas herramientas, por ejemplo, según la firma de investigación Sensor Tower, la aplicación de zoom tuvo más de 131 millones de descargas en todo el mundo en abril, 60 veces más que el mismo periodo el año anterior.

Todos estos cambios generaron un reto mayúsculo para las organizaciones, y fue poder abarcar a los adultos mayores, siendo los últimos mencionados quienes se consideran con mayor analfabetismo digital, en las transformaciones que se suscitaron y posteriores, como crear capacitaciones constantes y planes de contingencia enfocados a que este tipo de población pueda adoptar las herramientas tecnológicas.

Por otra parte, se vio el auge en el uso de aplicaciones para el servicio a domicilio en general, pero particularmente el del servicio de comida rápida, en gran parte provocadas por las medidas sanitarias y de seguridad que los gobiernos del mundo tomaron a bien para contrarrestar los impactos de la pandemia, Enfocándose en El Salvador, según el Diario de Hoy, Comercios de este tipo vieron un aumento de hasta el 200% de demanda, incluso pupusas, platillo típico de los salvadoreños pudieron ser pedidos por medio de Hugo App o Uber eats, las redes sociales también ocuparon un papel protagónico, y se observó un aumento en el emprendimiento de servicio a domicilio.

El director regional de mercadeo de Hugo App, Pedro Pablo Donis, aseguró que antes de marzo los pedidos habían crecido en un 20%, pero al cierre de marzo esa cifra habría llegado a un 40%, lo que demostró que el crecimiento fue influenciado en su totalidad por la pandemia.

Sin duda, las maneras de trabajar y de comercializar los productos al consumidor final cambio y lo seguirá haciendo drásticamente por esta situación, la clave para que las empresas y la economía en general puede recuperarse y robustecer será la adaptabilidad y la flexibilización a los cambios, la inversión en nuevas tecnologías que mantengan a las empresas salvadoreñas a la vanguardia y la planificación constante para adelantarse a situaciones atípicas como esta.

GLOSARIO DE TÉRMINOS RELEVANTES QUE APARECEN EN EL DOCUMENTO.

Alfabeto: que sabe leer y escribir.

Autodidacta: Que se instruye por sí mismo

Calidad: Superioridad o excelencia de algo o de alguien.

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.

Cognitivo: aquello que pertenece o que está relacionado al conocer. Éste, a su vez, es el cúmulo de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia.

Competencia: Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.

Contingencia: Suceso que puede suceder o no, especialmente un problema que se plantea de forma imprevista.

Coyuntura: Combinación de factores y circunstancias que se presentan en un momento determinado.

Directriz: Norma o conjunto de normas e instrucciones que se establecen o se tienen en cuenta al proyectar una acción o un plan.

Eficiencia: la obtención de un objetivo con el menor número de recursos.

Escepticismo: Desconfianza o duda de la verdad o eficacia de algo.

Estrategia: Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Etario: Dicho de varias personas: Que tienen la misma edad.

Experiencia: Conjunto de conocimientos que se adquieren en la vida o en un período determinado de ésta.

Generación: Conjunto de personas que han nacido en la misma época.

Globalización: Es un proceso especialmente económico, donde se va produciendo una integración de las economías nacionales, provocando un incremento en el volumen y complejidad de los intercambios de bienes y servicios en la economía mundial.

Habilidad: Capacidad de una persona para hacer una cosa correctamente y con facilidad.

Incentivo: Premio o gratificación económica que se le ofrece o entrega a una persona para que trabaje más o consiga un mejor resultado en determinada acción o actividad.

Industrial: De la industria o relacionado con esta actividad económica.

Internet:

Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación.

Liderazgo: El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen

Marketing: Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

Medios de multimedia: es un término que procede de la lengua inglesa y que refiere a aquello que utiliza varios medios de manera simultánea en la transmisión de una información. El concepto se aplica a objetos y sistemas que apelan a múltiples medios físicos y/o digitales para comunicar sus contenidos

Modernizar: Adaptar o cambiar una cosa antigua o anticuada dándole características de lo que se considera moderno o actual.

Motivación: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona

Multidisciplinario: Que abarca o afecta a varias disciplinas.

Objetividad: Principio complementario al de imparcialidad que exige actuar atendiendo a criterios objetivos, es decir, relacionados con el objeto o problemática sometido a consideración y nunca con los sujetos interesados ni con el sentir personal de quien actúa.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

Paradigma: Teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento.

Pedagogía: Ciencia que estudia la metodología y las técnicas que se aplican a la enseñanza y la educación, especialmente la infantil.

Planificar: Elaborar o establecer el plan conforme al que se ha de desarrollar algo, especialmente una actividad.

Política: Conjunto de los procedimientos y medidas que se adoptan para dirigir los asuntos que afectan a la sociedad u organización.

Pragmático: Que se refiere a la práctica, la ejecución o la realización de las acciones y no a la teoría o a la especulación.

Productividad: Es la relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados.

Sesgo: Orientación o dirección que toma un asunto.

Sistemático: Que sigue o se ajusta a un sistema (conjunto ordenado de normas y procedimientos).

Tecnología: Es el conjunto de saberes que comprende aquellos conocimientos prácticos, o técnicos, de tipo mecánico o industrial, que posibilitan al hombre modificar las condiciones naturales para hacer su vida más útil y placentera.

Televentas: sistema en que un vendedor contacta a un potencial cliente para ofrecerle algún producto o servicio. Normalmente es por teléfono.

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

Valor: Cualidad o conjunto de cualidades por las que una persona o cosa es apreciada o bien considerada.

Variable: Una variable es la expresión simbólica representativa de un elemento no especificado comprendido en un conjunto.

Ventaja competitiva: concepto desarrollado por el profesor e investigador Michael Porter que hace referencia a una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que las otras empresas.

Visión: Capacidad para comprender las cosas acertadamente de modo que es posible prever algunos acontecimientos, tomar decisiones acertadas, etc.