



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS**

**TEMA
TRANSICIÓN GENERACIONAL Y GESTIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Autora:

CPA. INA ALEXANDRA VILLAVICENCIO ZUÑIGA

CÓDIGO ORCID

0009-0007-6925-952

Tutora

MAE KARINA SORAYA GARCÍA HINOJOSA

GUAYAQUIL – ECUADOR

2024



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TÍTULO: Transición Generacional y Gestión de la Cultura Organizacional en las empresas familiares	
AUTORA: CPA Ina Alexandra Villavicencio Zúñiga	TUTORA: MAE Karina Soraya García Hinojosa
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	GRADO OBTENIDO: Magister en Administración de Empresas, Mención en Dirección Estratégica de Proyectos
MAESTRÍA: Maestría en Administración de Empresas, Mención en Dirección Estratégica de Proyectos	COHORTE: V
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2024	N.º DE PÁGS.: 101 páginas
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administrativa	
PALABRAS CLAVE: Cultura del trabajo, Gestión del personal, Empresa, Organización del trabajo	
RESUMEN: La transición generacional en empresas familiares es crucial para asegurar la continuidad y éxito a largo plazo. Implica el paso de liderazgo y responsabilidades de una generación a la siguiente, con un enfoque en la preservación de los valores familiares y la adaptación a nuevos desafíos. La gestión juega un papel fundamental, garantizando que las tradiciones y normas que han definido a la empresa se transmitan y evolucionen de manera efectiva. Esto requiere una comunicación clara, una planificación estratégica y el desarrollo de líderes capaces de mantener la cohesión y la identidad empresarial. En la transición generacional el mantener la cohesión interna y la identidad empresarial deberá realizarse sin comprometer la innovación y el crecimiento. A través de una correcta transición generacional la empresa en estudio no verá afectada la cultura organizacional, ya que se tomarían decisiones acordes a las expectativas que tiene su personal, evitando así afectar el rendimiento de la compañía. La transición generacional fortalece a la cultura organizacional al renovar valores y adaptarse a los nuevos desafíos, asegurando continuidad y cohesión interna mientras fomenta la innovación y el crecimiento sostenible. Establecer el perfil de liderazgo corporativo acorde con la misión visión y los valores institucionales, mediante la elaboración de un Manual para la evaluación de competencias de liderazgo directivo, en el que se incluya profesiograma para el puesto de mando de la empresa, programa de capacitación para los líderes, realizar reuniones para la generación de espacios de conectores entre los mandos altos, medios y colaboradores en general.	

N° DE REGISTRO (EN BASE DE DATOS):		N.º DE CLASIFICACIÓN:		
DIRECCIÓN URL (TESIS EN LA WEB):				
ADJUNTO PDF:		SI	X	NO
CONTACTO CON AUTORA: CPA. Ina Alexandra Villavicencio Zúñiga		TELÉFONO: 042596500		Email: ivillavicencioz@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:		Directora de Posgrado: PhD. Eva Guerrero López E-mail: eguerrerol@ulvr.edu.ec Coordinadora de Maestría: Mg. Violeta Rodríguez Basantes E-mail: vrodriguez@ulvr.edu.ec		

DEDICATORIA

CPA. Ina Alexandra Villavicencio Zúñiga

A mi extraordinaria mamá. Esta tesis es el resultado de tu amor, apoyo y sacrificio en mi vida. Tus palabras de aliento, tu perseverancia y tu ejemplo constante han sido mi inspiración. Cada día que trabajaste incansablemente y cada vez que me brindaste tu cariño son tesoros que valoro profundamente. Esta tesis es un tributo a ti, mi fuente inagotable de fortaleza y amor en mi búsqueda de conocimiento. A través de tus enseñanzas y cariño, has dejado una huella imborrable en mi vida, y mi éxito académico es un reflejo de tu inquebrantable dedicación. Te amo con todo mi corazón y esta tesis es mi modesta forma de agradecerte por todo lo que has hecho por mí.

AGRADECIMIENTO

CPA. Ina Alexandra Villavicencio Zúñiga

Con profunda estima y reconocimiento, extendo mi más sincera gratitud a mi tutora de tesis, MAE. Karina Soraya García Hinojosa. Gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento. Han hecho fácil lo difícil. Ha sido un privilegio contar con su guía y ayuda.

Mi gratitud se extiende a los maestros de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de la ciudad de Guayaquil, que participaron e impartieron sus conocimientos y que con sus enseñanzas han fomentado mi desarrollo profesional.

Gracias a mi esposo y a mis hijos que son la clave de éxito en mi vida y a quienes logré demostrar que nunca es tarde para aprender y cumplir las metas planteadas.

A mis compañeras de la maestría, les agradezco su invaluable apoyo, por compartir su tiempo y sus reflexiones.

A cada uno de ustedes, mi mamá mi más profundo agradecimiento por su invaluable contribución y apoyo a lo largo de este viaje académico.

INFORME ANTIPLAGIO

Tesis Villavicencio

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

mepyd.gob.do

Fuente de Internet

<1 %

2

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

3

Submitted to ITESM: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

Trabajo del estudiante

<1 %

4

repositorio.uncp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

5

Submitted to ueb

Trabajo del estudiante

<1 %

6

www.alldatasheet.es

Fuente de Internet

<1 %

7

www.brookings.edu

Fuente de Internet

<1 %

8

www.clubensayos.com

Fuente de Internet

<1 %

9	Ana-Margarida Veiga-Simão, Maria-Assunção Flores, Alexandra Barros, Sandra Fernandes, Diana Mesquita. "Perceptions of university teachers about teaching and the quality of pedagogy in higher education: a study in Portugal / Percepciones de los profesores universitarios sobre la enseñanza y la calidad de la pedagogía de la educación superior: un estudio realizado en Portugal", Infancia y Aprendizaje, 2015 Publicación	<1 %
10	contacto.med.puc.cl Fuente de Internet	<1 %
11	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	repository.ces.edu.co Fuente de Internet	<1 %
13	www.esic.edu Fuente de Internet	<1 %
14	www.grafiati.com Fuente de Internet	<1 %
15	www.inegi.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
16	www.perlego.com Fuente de Internet	<1 %

17	www.scrum.org Fuente de Internet	<1 %
18	Submitted to Universitat Internacional de Catalunya Trabajo del estudiante	<1 %
19	label.averydennison.com Fuente de Internet	<1 %
20	qmasociados.netfirms.com Fuente de Internet	<1 %
21	selene.uab.es Fuente de Internet	<1 %
22	sensellarisme.cat Fuente de Internet	<1 %
23	summithealth.adam.com Fuente de Internet	<1 %
24	www.aristaint.com Fuente de Internet	<1 %
25	www.bain.com Fuente de Internet	<1 %
26	www.fao.org Fuente de Internet	<1 %
27	www.techtitute.com Fuente de Internet	<1 %
28	Submitted to Ana G. Méndez University	

	Trabajo del estudiante	<1 %
29	Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador Trabajo del estudiante	<1 %
30	ar.onlinestudies.com Fuente de Internet	<1 %
31	c21caribbeanparadise.blogspot.com Fuente de Internet	<1 %
32	gamepaths.com Fuente de Internet	<1 %
33	genderclimatetracker.org Fuente de Internet	<1 %
34	idh.pnud.bo Fuente de Internet	<1 %
35	openigo.com Fuente de Internet	<1 %
36	pemex.com Fuente de Internet	<1 %
37	psu.edu.eg Fuente de Internet	<1 %
38	repositorio.ucsg.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
39	tft.unctad.org Fuente de Internet	<1 %

		<1 %
40	www.alhambra-eidos.com Fuente de Internet	<1 %
41	www.boe.es Fuente de Internet	<1 %
42	www.contaduria.gov.co Fuente de Internet	<1 %
43	www.estade.org Fuente de Internet	<1 %
44	www.gabymenta.com.ar Fuente de Internet	<1 %
45	www.getabstract.com Fuente de Internet	<1 %
46	www.gobant.gov.co Fuente de Internet	<1 %
47	www.gobernabilidad.cl Fuente de Internet	<1 %
48	www.hispanismo.cervantes.es Fuente de Internet	<1 %
49	www.iesa.edu.ve Fuente de Internet	<1 %
50	www.iesalquibla.com Fuente de Internet	<1 %

51	www.irenees.net Fuente de Internet	<1 %
52	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
53	www.pinterest.com Fuente de Internet	<1 %
54	www.prnewswire.com Fuente de Internet	<1 %
55	www.project-syndicate.org Fuente de Internet	<1 %
56	www.seidor.com Fuente de Internet	<1 %
57	www.uv.mx Fuente de Internet	<1 %
58	Argentina Soto Maciel. "La empresa familiar en México Situación actual de la investigación", Contaduría y Administración, 2013 Publicación	<1 %
59	abgra.org.ar Fuente de Internet	<1 %
60	alumninews.blogs.ie.edu Fuente de Internet	<1 %
61	biblioteca.clacso.edu.ar Fuente de Internet	<1 %

62	dokumen.pub Fuente de Internet	<1 %
63	escuela.med.puc.cl Fuente de Internet	<1 %
64	fr.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
65	myslide.es Fuente de Internet	<1 %
66	otca.info Fuente de Internet	<1 %
67	repositorio.aunar.edu.co:8080 Fuente de Internet	<1 %
68	repositorio.umariana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
69	repositorio.unican.es Fuente de Internet	<1 %
70	repositorio.upla.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
71	ri.ues.edu.sv Fuente de Internet	<1 %
72	societasconsultora.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
73	www.biotech.bioetica.org Fuente de Internet	<1 %

74	www.c3fes.net Fuente de Internet	<1 %
75	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
76	www.elheraldo.com.ec Fuente de Internet	<1 %
77	www.eun.org Fuente de Internet	<1 %
78	www.fundagen.com.ar Fuente de Internet	<1 %
79	www.interrogantes.net Fuente de Internet	<1 %
80	www.ipcc.ch Fuente de Internet	<1 %
81	www.mef.gub.uy Fuente de Internet	<1 %
82	www.mercer.com Fuente de Internet	<1 %
83	www.online-educa-madrid.com Fuente de Internet	<1 %
84	www.paho.org Fuente de Internet	<1 %
85	www.qualtrics.com Fuente de Internet	<1 %

86	www.simas.org.ni Fuente de Internet	<1 %
87	www.sotodecerrato.com Fuente de Internet	<1 %
88	www.themisdata.net Fuente de Internet	<1 %
89	www.thinkwithgoogle.com Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo
Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias Apagado



CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Guayaquil, 15 de Julio del 2024

Yo, Ina Alexandra Villavicencio Zúñiga declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo me corresponde totalmente y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo mis derechos de autor a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establecido por las normativas Institucionales vigentes.

Firma:  _____

Autora: CPA. Ina Alexandra Villavicencio Zúñiga

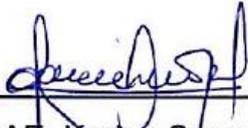
C.I.: 0916082357

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS

Guayaquil, 15 de Julio del 2024

Certifico que el trabajo titulado **TRANSICIÓN GENERACIONAL Y GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES** ha sido elaborado por **Ina Alexandra Villavicencio Zúñiga** bajo mi tutoría, y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe al efecto.

Firma: _____



Tutora: MAE. Karina Soraya García Hinojosa

C.I.: 0909515488

RESUMEN EJECUTIVO

La transición generacional en empresas familiares es crucial para asegurar la continuidad y éxito a largo plazo. Implica el paso de liderazgo y responsabilidades de una generación a la siguiente, con un enfoque en la preservación de los valores familiares y la adaptación a nuevos desafíos. La gestión juega un papel fundamental, garantizando que las tradiciones y normas que han definido a la empresa se transmitan y evolucionen de manera efectiva. Esto requiere una comunicación clara, una planificación estratégica y el desarrollo de líderes capaces de mantener la cohesión y la identidad empresarial. En la transición generacional el mantener la cohesión interna y la identidad empresarial deberá realizarse sin comprometer la innovación y el crecimiento. A través de una correcta transición generacional la empresa en estudio no verá afectada la cultura organizacional, ya que se tomarían decisiones acordes a las expectativas que tiene su personal, evitando así afectar el rendimiento de la compañía. La transición generacional fortalece a la cultura organizacional al renovar valores y adaptarse a los nuevos desafíos, asegurando continuidad y cohesión interna mientras fomenta la innovación y el crecimiento sostenible. Establecer el perfil de liderazgo corporativo acorde con la misión visión y los valores institucionales, mediante la elaboración de un Manual para la evaluación de competencias de liderazgo directivo, en el que se incluya profesiograma para el puesto de mando de la empresa, programa de capacitación para los líderes, realizar reuniones para la generación de espacios de conectores entre los mandos altos, medios y colaboradores en general.

Palabras claves: Cultura del trabajo, Gestión del personal, Empresa, Organización del trabajo

ABSTRACT

Generational transition in family businesses is crucial to ensure continuity and long-term success. It involves the transfer of leadership and responsibilities from one generation to the next, with a focus on preserving family values and adapting to new challenges. Management plays a fundamental role, ensuring that the traditions and norms that have defined the company are transmitted and evolved effectively. This requires clear communication, strategic planning and the development of leaders capable of maintaining corporate cohesion and identity. In generational transition, maintaining internal cohesion and corporate identity must be achieved without compromising innovation and growth. Through an appropriate generational transition, the company under study will not see its organizational culture affected, as decisions will be made in line with the expectations of its staff, thus avoiding any impact on the company's performance. Generational transition strengthens organizational culture by renewing values and adapting to new challenges, ensuring continuity and internal cohesion and fostering innovation and sustainable growth. Establish the corporate leadership profile aligned with the institutional mission, vision and values, through the development of an Executive Leadership Competencies Assessment Manual, which includes a job profile for the company's executive position, a leadership training program and the holding of meetings to generate spaces for connection between senior management, middle management and employees in general.

Keywords: Work culture, Personnel management, Company, Work organization

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
INFORME ANTIPLAGIO.....	vi
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	xv
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS.....	xvi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xvii
ABSTRACT	xviii
ÍNDICE GENERAL	xix
ÍNDICE DE FIGURAS	xxiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xxv
1 CAPÍTULO 1 MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Título	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema	3
1.5 Delimitación del problema	3
1.6 Línea de investigación.....	3
1.7 Objetivo General	4
1.8 Objetivos específicos	4

1.9	Justificación.....	4
1.10	Idea a defender	5
1.11	Variables	6
2	CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	7
2.1	Marco Teórico	7
2.1.1	Transición generacional	10
2.1.2	La Transición Generacional a Nivel Mundial	11
2.1.3	La transición generacional en una empresa familiar	12
2.1.4	Transición generacional en la cultura.....	13
2.1.5	La transición generacional en la sociedad	14
2.1.6	La Transición generacional a nivel personal	15
2.1.7	Avances educativos tecnológicos	17
2.1.8	Cultura organizacional	18
2.1.9	Reglas y normas no escritas en la cultura organizacional	19
2.1.10	Comportamientos y prácticas en la cultura organizacional	20
2.1.11	Comunicación en la cultura organizacional.....	21
2.1.12	Liderazgo en la cultura organizacional.....	22
2.1.13	Adaptación al cambio en la cultura organizacional	23
2.1.14	Orientación hacia el cliente en la cultura organizacional.....	24
2.1.15	Diversidad e inclusión en la cultura organizacional.....	25
3	CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
3.1	Enfoque de la investigación	27
3.2	Tipo de investigación.....	27
3.3	Métodos de investigación.....	27
3.3.1	Teóricos	27
3.3.2	Empíricos	28

3.4	Técnicas utilizadas	28
3.5	Población	28
3.6	Muestra	29
3.7	Presentación de los resultados	30
3.7.1	Resultados de la entrevista a colaboradores	30
3.7.2	Análisis de los resultados de la entrevista de los colaboradores	44
3.7.3	Resultados de la entrevista al Gerente General.....	45
3.7.4	Análisis de los resultados de la entrevista del Gerente General	46
3.7.5	Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores	48
3.7.6	Análisis de los resultados de la encuesta a los colaboradores	49
3.7.7	Resultados de la observación a los colaboradores de la empresa	50
3.7.8	Análisis de los resultados de la observación de los colaboradores.....	51
4	CAPÍTULO 4 PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	53
4.1	Título de la propuesta.....	53
4.2	Objetivos de la propuesta.....	53
4.2.1	Objetivo General de la propuesta.....	53
4.2.2	Objetivos Especificos de la propuesta	53
4.3	Justificación de la propuesta	53
4.4	Desarrollo de la propuesta	54
4.4.1	Antecedentes	54
4.4.2	Diseño Organizacional	55
4.4.3	Fases de Desarrollo de la propuesta	56
	Fase #1: Estructura Organizativa	56
	Fase #2: Descripción y funciones	57
	Dirección ejecutiva	57
	Departamento de Recursos Humanos	57

Fase #3: Procedimiento para la evaluación de competencias	58
O.P.1.- Establecimiento del profesiograma	58
O.P. 2.- Capacitación de Aspirantes	59
O.P. 3.- Reuniones de Integración	61
Evaluación de desempeño	62
Fase #4: Presupuesto	63
CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS.....	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Transición generacional	10
Figura 2 Cultura Organizacional	18
Figura 3 Observación de los colaboradores	51
Figura 4 Diseño Organizacional	55
Figura 5 Organigrama de la empresa	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ficha de Entrevista	30
Tabla 2 Encuesta de escala de Likert.....	48
Tabla 3 Ficha de observación.....	50
Tabla 4 Funciones del director general	58
Tabla 5 Cronograma de capacitación	60
Tabla 6 Cronograma de reuniones	61
Tabla 7 Ficha de medición.....	62
Tabla 8 Inversión del manual de procedimientos	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de la Entrevista I	70
Anexo 2. Formato de la Entrevista II	72
Anexo 3. Formato de la Encuesta	74
Anexo 4. Formato de la Ficha de Observación.....	76

CAPÍTULO 1

MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Título

Transición Generacional y Gestión de la Cultura Organizacional en las empresas familiares

1.2 Planteamiento del problema

La transición generacional en empresas familiares es un proceso crucial que puede tener un impacto significativo en su cultura organizacional. A medida que la generación más joven asume roles de liderazgo, se pueden observar cambios en varios aspectos Mora (2023). Los valores y la visión de la empresa pueden evolucionar para reflejar las perspectivas y prioridades de la nueva generación. Desde la perspectiva de García (2022) puede resultar en una mayor apertura a la innovación, la diversidad y la responsabilidad social.

La generación más joven puede preferir un estilo de liderazgo más colaborativo y transparente, lo que puede influir en la toma de decisiones y en la estructura organizacional. Este cambio puede generar un ambiente de trabajo más inclusivo y participativo.

La transición generacional también puede plantear desafíos. Las diferencias generacionales en cuanto a valores, actitudes y habilidades pueden llevar a conflictos dentro de la empresa Casado y García (2021). Es fundamental gestionar estas diferencias de manera efectiva para garantizar la continuidad del negocio y preservar la armonía familiar. La transición generacional en empresas familiares puede tener un impacto profundo en su cultura organizacional.

Si se maneja adecuadamente, este proceso puede impulsar la innovación y el crecimiento, mientras se preservan los valores fundamentales de la empresa. Sin

embargo, es importante abordar los desafíos que surgen para garantizar una transición exitosa y sostenible.

La presente investigación se centra en una empresa familiar que tiene como principal actividad la importación y distribución de materias primas plásticas para las industrias. En la actualidad cuenta con un total de 35 individuos en sus instalaciones, cuenta con una ubicación estratégica para la realización de sus negocios, específicamente en el Norte Km. 9.5 vía a Daule, los cuales le han destacado en el mercado por su larga trayectoria y experiencia en el sector; su compromiso con la calidad y el servicio al cliente ha sido clave para mantener relaciones sólidas con proveedores y clientes a lo largo de los años.

No obstante, se ha podido observar en la empresa un fenómeno relacionado a que los miembros más antiguos se resisten a adoptar nuevas prácticas, propuestas por la nueva generación que esta por tomar el control de la empresa. De igual manera, existe un conflicto interno con el personal por las nuevas prioridades que se han designado y lo cual afecta la correcta dirección estratégica y la toma de decisiones.

Finalmente, el concepto de los nuevos postulantes para el manejo de la empresa es negativo por parte del personal interno como externo, dado que se cree que no se encuentran capacitados para dicha gestión por su poca experiencia y participación directa.

Dentro de los principales motivos que podrían haber provocado esta problemática, se encuentran la falta de preparación que tuvo la siguiente generación previa a la toma del puesto por parte de la generación al mando que se encuentra de salida, ya que al no ejecutarse un proceso de participación directa de los postulantes en todas las actividades precisa una pérdida de conocimiento y experiencia acumulada en la empresa para su correcta dirección estratégica y toma de decisión, según las capacidades del personal y de los recursos con los que se cuenta.

Asimismo, la inexistencia de un programa de actitudes que permita la evaluación de los nuevos postulantes limita las posibilidades de fundamentar el cargo por sus actitudes y más no por su parentesco familiar.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo incide la transición generacional en la gestión de la cultura organizacional en empresas familiares?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los antecedentes teóricos de la transición generacional y la gestión de la cultura organizacional?
- ¿Cuál es la situación actual de la transición generacional y el ambiente laboral de las empresas?
- ¿Cuáles son los desafíos específicos que se enfrentan durante la transición generacional las empresas?
- ¿Qué alternativas permiten una transición generacional efectiva en el fortalecimiento de la cultura organizacional?

1.5 Delimitación del problema

Área de estudio: Transición generacional y cultura organizacional

Delimitación Espacial:

Cantón: Guayaquil

Provincia: Guayas

Sector: Norte Km. 9.5 vía a Daule

Espacio: Administración

1.6 Línea de investigación

La línea de investigación de este estudio se encuentra fundamentado en:

- **Línea de Investigación Institucional:** Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

- **Línea de Investigación Facultad:** Desarrollo empresarial y del Talento Humano
- **Sub-línea de Investigación de la facultad:** Fortalecimiento en directrices aplicadas a la gestión del Talento Humano y el mejoramiento del clima laboral.

1.7 Objetivo General

Analizar la incidencia de la transición generacional en la gestión de la cultura organizacional en empresas familiares

1.8 Objetivos específicos

- Describir los antecedentes teóricos de la transición generacional y la gestión de la cultura organizacional.
- Diagnosticar la situación actual de la transición generacional y el ambiente laboral de las empresas
- Determinar los desafíos específicos que se enfrentan durante la transición generacional las empresas
- Proponer alternativas de gestión de cambio para una transición generacional efectiva en el fortalecimiento de la cultura organizacional

1.9 Justificación

La pertinencia de la investigación reside en los cambios innovadores que se pueden lograr si se manejan los procedimientos adecuados para la transición generacional en la empresa familiar en estudio. En todo caso, una transición de generacional puede contribuir a la empresa con la mejora de los procesos internos entre colaboradores y su desempeño a través del uso de tecnología.

La toma de decisiones innovadoras por un candidato calificado permitirá a la empresa desarrollarse con propuestas actualizadas hacia las necesidades que presenta el mercado, pero sin afectar la cultura organizacional. Por tal motivo, es

conveniente comprender la influencia directa de la sucesión en las relaciones personales.

Por otro lado, se podrá evidenciar las diferencias que existen entre los aspectos de una visión de recursos y capacidades en el desarrollo financiero. También, permitirá indagar sobre la gestión que se realiza al momento de la toma de decisiones estratégicas para impulsar a la empresa aprovechando las oportunidades del mercado.

Se analizará y comparará las generaciones previas con las actuales por medio de ciertas características para la comprensión de las diferencias en cuanto a rentabilidad y los distintos estilos de gestión en la cultura organizacional. En cuanto a la contribución, se espera proporcionar los datos necesarios para la sostenibilidad a largo plazo, mejorar las capacidades competitivas y la mejora de relación en la cultura organizacional

En materia social permitirá comprender las relaciones sociales y laborales al interior de la organización y cómo se puede incidir en el bienestar de las familias de los colaboradores y en las comunidades en las que ellos participan. Del mismo modo, comprender los aspectos psicológicos y emocionales asociados con la transición generacional puede facilitar un proceso más armonioso y fortalecer las relaciones familiares, de tal manera que los valores, tradiciones se mantengan en equilibrio con las nuevas decisiones.

A través de una correcta transición generacional la empresa en estudio no verá afectada la cultura organizacional, ya que se tomarían decisiones acordes a las expectativas que tiene su personal, evitando así afectar el rendimiento de la compañía.

1.10 Idea a defender

La transición generacional incide en la gestión de la cultura organizacional en empresas familiares.

1.11 Variables

- Transición generacional
- Cultura organizacional

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

La transición generacional es un fenómeno que ha estado en constante evolución a lo largo de la historia de la humanidad. Este proceso es esencial para el desarrollo y la adaptación de cualquier sociedad, ya que permite la incorporación de nuevas ideas, valores y perspectivas. Desde el punto de vista de González (2021) en su tesis de maestría denominado Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral, manifestó una problemática donde las empresas sufren de conflictos interno al momento de realizar la transición generacional, dado que muchas veces el personal que asume dicho puesto no se encuentra calificado para el mismo.

Por ello se definió como objetivo: encontrar de qué modo las tensiones generacionales podrían afectar el clima laboral de la organización. Como parte de la metodología de investigación fue aplicado el método cuantitativo y el cualitativo. Con respecto al resultado con mayor peso, se pudo evidenciar que:

Es necesario conocer las generaciones que ingresan al mundo laboral, sus fortalezas, debilidades y motivaciones; así como las empresas tendrían que adaptar sus prácticas y revisar su estructura para poder responder con éxito a un contexto dinámico y cambiante, de esta forma poder mantener un buen clima laboral. (González, 2021, p. 87)

Por último, se concluyó que, al estar arrinconada con las actividades diarias, se debe preocupar en controlar a los postulantes que desean asumir un puesto de altas magnitudes para que no sufra de un colapso probable, por el mal manejo de esta. Para ello las compañías deberían tener planes establecidos que respondan de manera asertiva los reclutamientos y las transiciones de puestos. Asimismo, se debe considerar las alternativas de capacitación para que se familiarice con los procesos a manejar.

Las diferencias generacionales en la mayor parte de los casos conducen a impactos significativos en las compañías, pues no se hacen de la mejor manera, dado que no involucran como factores primordiales el reclutamiento, la motivación y la renovación. Como señala Hincapié y Mejía (2022) en su investigación *Incidencia de las Diferencias Generacionales en la Cultura Organizacional*. Estudio de caso empresa Energía y Potencia planteó como problemática la deficiente comunicación que se crea y toma fuerza en los departamentos por el proceso de cambio y desarrollo organizacional.

Por tal motivo se consideró cómo objetivo: identificar como incidencias diferencias generacionales en la gestión de comunicación desde el proceso de gestión humana que impactan en la cultura organizacional de la empresa. En cuanto a la metodología de la investigación fue usada la cuantitativa y cualitativa, ya que se manejaron datos medibles y no medibles. Entre los resultados más relevante se evidenció que:

La comunicación en el proceso de gestión humana debe ser estratégico, pues, se evidencian desaciertos en la planeación y el proceso diagnóstico característico de la comunicación. De esta forma, los mayores esfuerzos se centran en el público externo, lo que impacta en la absorción del proceso dirigido al público interno, es decir, el proceso con el colaborador es operativo lo que no implica una transformación generadora de sentidos y con retroalimentación que garantice que las estrategias si están pensadas para el público al que van dirigidas, en este caso el público interno. (Hincapié y Mejía, 2022, p. 54)

Como parte de la conclusión los autores Hincapié y Mejía (2022) detallaron que “se comprueba el vínculo entre la cultura y lo generacional. Sin embargo, por situaciones contextuales y globales que afectan su descripción, las generaciones no son una taxonomía suficiente para conformar una teoría de clasificación cultural” (p. 60). Por lo tanto, la comunicación es un factor clave para que las compañías tengan una correcta cultura organizacional

Las diferencias existentes en el comportamiento de las nuevas generaciones con respecto a sus predecesoras evidencian situaciones de conflicto dentro de las organizaciones y una dificultad para retener a la nueva fuerza laboral, la cual posee valores y convicciones muy distintos con respecto a las generaciones anteriores. Desde la percepción de Clausi (2021) en su tesis *La influencia de la generación "Y" en la estructura organizacional: Una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral*, manifiesta un fenómeno donde la dificultad que están atravesando las empresas para retener a la fuerza laboral más joven, quienes evidencian una carente actitud de compromiso hacia las empresas para las que trabajan.

Por ello se definió como objetivo: determinar si el cambio en el comportamiento, valores, motivaciones y prioridades de las nuevas generaciones han requerido adaptar las estructuras informales de las organizaciones de manera que las mismas se adecúen a estas nuevas necesidades de la fuerza laboral y del entorno. Con respecto al método de investigación, fue aplicado el cualitativo y entre los resultados más relevantes se evidenció que:

La estructura formal y los valores y cultura de la organización pueden resultar no ser factibles de modificación para la empresa, la forma en que dichos valores se traducen en el plano informal debe adaptarse a las nuevas concepciones. Un ejemplo de ello sería la existencia de una comunicación fluida y constante entre jefes y subordinados y no sólo en fechas formales de evaluación de desempeño, de manera que los empleados tengan un acceso continuo a sus jefes. (Clausi, 2021, p. 55)

De acuerdo con la autora Clausi (2021) se concluyó que “es fundamental tomar en consideración el impacto que la estructura informal posee en la obtención de resultados de toda compañía ya que, tal como se ha mostrado en diversas investigaciones, los equipos de trabajo basados en cuestiones emocionales y amistosas” (p. 151). Dichos hallazgos resultan ser muy relevantes debido a que el cumplimiento de los objetivos de la compañía puede verse afectado negativamente como consecuencia de la rotación de los empleados.

2.1.1 Transición generacional

La transición generacional es un concepto amplio que se refiere a los cambios y ajustes que ocurren cuando una generación más joven asume gradualmente un papel más prominente en la sociedad, la cultura, la economía o cualquier otro ámbito en comparación con una generación más antigua. Desde el punto de vista de Lladó (2020) menciona “Esta transición implica un cambio en las responsabilidades, roles y dinámicas de poder a medida que los miembros de una nueva generación adquieren influencia y toman decisiones que antes eran prerrogativas de la generación anterior” (p. 120). Es decir, las generaciones más jóvenes asumen un nuevo rol importante de las que antes estaban en manos de la generación más antigua a ellos.

Figura 1
Transición generacional



Fuente: Altos Empresarios (2019)

En el ámbito familiar, la transición generacional se refiere a la forma en que las responsabilidades y roles cambian a medida que los hijos crecen y los padres envejecen. Según Sotomayor (2021) plantea que:

La transición generacional a nivel mundial es un proceso continuo y multidimensional que tiene implicaciones significativas para la sociedad, la

política, la economía y la cultura a nivel global. La adaptación efectiva a estos cambios y desafíos requiere diálogo intergeneracional, cooperación y enfoques innovadores para abordar los problemas globales y aprovechar las oportunidades que surgen a medida que las generaciones cambian y evolucionan. (p. 40)

La gestión exitosa de esta transición implica equilibrar la experiencia de las generaciones mayores con la visión y la energía de las generaciones más jóvenes para avanzar hacia soluciones efectivas y representativas puede crear un entorno en el que se desarrollen soluciones efectivas y se promueva una cultura representativa e inclusiva. Fomentar un ambiente en el que todas las generaciones se sientan cómodas compartiendo ideas y perspectivas Llorente (2019). La comunicación abierta promueve la comprensión mutua y el intercambio de conocimientos.

2.1.2 La Transición Generacional a Nivel Mundial

Es un fenómeno complejo y dinámico que refleja los cambios demográficos, sociales, económicos y culturales que ocurren en todo el mundo a lo largo del tiempo, Se refiere al proceso en el que las generaciones más jóvenes asumen gradualmente roles y responsabilidades en la sociedad global en comparación con las generaciones anteriores. Desde el punto de vista de Lauterbach (2019) menciona “este proceso implica el traspaso de roles, responsabilidades y liderazgo de una generación a otra” (p. 178). Es por ello por lo que tiene un impacto significativo en diversos aspectos de la sociedad y la economía.

A nivel mundial, la transición generacional se refiere a todo tipo de responsabilidades de sociedades y organizaciones geográficas. Según Chacón (2019) indica que:

El envejecimiento de la población en muchas partes del mundo es un aspecto importante de la transición generacional a nivel mundial ya que a medida que la población envejece, se presentan desafíos relacionados con el cuidado de la salud y la seguridad financiera de las generaciones mayores La transferencia

de poder y liderazgo de generaciones mayores a generaciones más jóvenes.
(p. 87)

La transición generacional también se refleja en la forma en que diferentes generaciones abordan desafíos globales como el cambio climático, la igualdad de género y la justicia social es decir que las generaciones más jóvenes a menudo se movilizan en torno a cuestiones urgentes relacionadas con estos desafíos estratégicos mundiales es por ello que la transición generacional plantea desafíos en la gobernanza global, ya que se requiere la colaboración entre generaciones y países Pérez (2020). Para abordar cuestiones globales complejas de manera eficiente para las futuras generaciones, para de esta forma enfrentar cambios en la economía con una mejor estructura laboral.

2.1.3 La transición generacional en una empresa familiar

Es un proceso crítico en el que la dirección y la propiedad de la empresa pasan de una generación de líderes a la siguiente, este proceso puede ser complejo y desafiante debido a las dinámicas familiares y empresariales involucradas. De acuerdo con Feliu (2019) menciona “la identificación de la próxima generación, se debe identificar a los miembros de la familia que están interesados y tienen la capacidad para asumir roles de liderazgo en la empresa” (p. 234). Es decir que la formación y el desarrollo de habilidades son esenciales para preparar a la próxima generación para sus futuras responsabilidades.

En una empresa familiar Se debe desarrollar un plan estratégico a largo plazo que incluya la transición generacional como un componente clave, según Estévez (2019) indica que:

La comunicación abierta y honesta es fundamental para abordar expectativas y preocupaciones de todos los miembros de la familia y para ello establecimiento de acuerdos ya que es de suma importancia establecer acuerdos formales, como protocolos familiares o acuerdos de accionistas de la empresa. (p. 90)

Mantenimiento de valores y cultura es fundamental preservar los valores y la cultura empresarial que han sido fundamentales para el éxito y gran desempeño de la empresa es por ello por lo que debe estar dispuesta a innovar y adaptarse a los cambios para mantenerse competitiva en diferentes aspectos Marsal (2019). La mediación o el asesoramiento externo pueden ser útiles para resolver conflictos familiares ya que la mediación o el asesoramiento externo pueden ser útiles para resolver conflictos familiares dentro de la empresa.

2.1.4 Transición generacional en la cultura

Se refiere a los cambios en valores, actitudes, normas, y formas de vida que ocurre a medida que una generación más joven crece y asume un papel más activo en la sociedad en comparación con las generaciones anteriores. Según Sotomayor (2021) Indica que “este proceso es una parte natural de la evolución cultural y social y puede tener un impacto significativo en diversos aspectos de la vida cotidiana. Aquí se describen los aspectos clave de la transición generacional en cultura” (p. 121). Es decir que cada generación suele tener sus propios valores, creencias y normas culturales que pueden diferir de las generaciones anteriores.

Estos cambios pueden manifestarse en áreas como la moralidad, la religión, la sexualidad, la igualdad de género y la percepción de la autoridad, las generaciones más jóvenes a menudo son pioneras en la adopción de nuevas tecnologías y formas de comunicación. López (2020) indica que:

La música, el cine, la moda y el entretenimiento suelen reflejar las tendencias y preferencias de la generación más joven. La cultura popular puede cambiar significativamente a medida que una nueva generación domine la escena. Las generaciones más jóvenes a menudo están involucradas en movimientos de cambio social y activismo, Pueden abogar por cuestiones como los derechos civiles, el medio ambiente y la justicia social, impulsando cambios significativos en la sociedad. (p. 231)

Un enfoque clave en la transición generacional en cultura y sociedad es el diálogo intergeneracional. Esto implica la comunicación y el entendimiento entre

diferentes generaciones para construir puentes y evitar malentendidos. Es importante fomentar el respeto por la diversidad generacional y reconocer que cada generación aporta su propia perspectiva única y valiosa a la sociedad. Teixeira (2020).

La transición generacional en cultura es un proceso continuo y dinámico que refleja la evolución de la sociedad a lo largo del tiempo. Puede generar tensiones y desafíos, pero también ofrece oportunidades para la innovación, la adaptación y la construcción de una sociedad más inclusiva y progresista. La comprensión y el respeto mutuo entre las generaciones son fundamentales para una transición generacional exitosa en la cultura.

2.1.5 La transición generacional en la sociedad

La sociedad en "generación transicional" es un término que a menudo se utiliza para describir a las personas que pertenecen a una generación que se encuentra en una posición intermedia entre dos generaciones principales o dominantes en una familia. Como mencionó Herrera (2019) "esta generación transicional generalmente se encuentra en medio de dos grupos de edad, a menudo entre los padres y los hijos o nietos" (p. 24). La generación transicional desempeña un papel importante en la dinámica familiar y puede experimentar desafíos y oportunidades únicos.

Cambios en la percepción y la aceptación de la diversidad de género y la identidad sexual pueden crear una generación transicional en términos de actitudes hacia las cuestiones. Folgar (2019) manifiesta que "las personas de una generación transicional pueden haber crecido en una época en la que la tecnología estaba evolucionando rápidamente" (p. 55).

Las generaciones transicionales son un producto de los cambios culturales, tecnológicos, sociales y económicos que ocurren en la sociedad a lo largo del tiempo, puede adoptar algunos valores tradicionales de la generación anterior y, al mismo tiempo, abrazar valores más contemporáneos de la generación siguiente ya que eso se está basando la sociedad de generación en generación Herrera (2019).

Las generaciones transicionales en la sociedad pueden haber sido testigos de la transición de los medios de comunicación tradicionales a la era digital es decir lo que vivimos en la actualidad, sobre cuestiones sociales como la igualdad de género, la diversidad, la inclusión y los derechos civiles lo que afecta la forma en que obtienen información y se comunican. Según Cano (2020) “las oportunidades educativas y las opciones de carrera pueden haber cambiado significativamente durante la vida de una generación transicional, lo que puede influir en sus perspectivas y metas profesionales” (p. 67). Este proceso implica preparar a la próxima generación para asumir roles de liderazgo y adaptar las estrategias empresariales para alinearse con las tendencias cambiantes del mercado e industria.

2.1.6 La Transición generacional a nivel personal

Son aquellos cambios y ajustes que ocurren en la vida de una persona a medida que envejece y asume diferentes roles y responsabilidades a lo largo de las distintas etapas de su vida. Según Baena (2020) manifiesta que “estos cambios son parte natural del ciclo de vida humano y pueden incluir aspectos como la educación, la carrera, la familia y el envejecimiento” (p. 123). En las etapas iniciales de la vida, la educación y el desarrollo personal son fundamentales. Esto puede incluir la educación formal, el aprendizaje de habilidades y la formación de valores y creencias.

A medida que una persona entra en la vida laboral, experimenta una transición generacional en términos de elección de carrera, desarrollo profesional y la adquisición de experiencia y habilidades Sánchez (2021) menciona que:

La formación de una familia es una transición generacional importante que puede incluir el matrimonio, el inicio de la paternidad y la asunción de responsabilidades familiares. Las relaciones personales evolucionan a lo largo de la vida, desde las amistades de la infancia hasta las relaciones familiares y las amistades en la edad adulta. Envejecimiento y Cambios en la Salud A medida que una persona envejece, experimenta cambios físicos y de salud que pueden requerir ajustes en el estilo de vida y la atención médica. (p. 231)

A medida que una persona envejece, puede reflexionar sobre su vida y legado, así como considerar cómo desea que lo recuerden las futuras generaciones. La adaptación a las diferentes etapas de la vida y la búsqueda de aprendizaje continuo son elementos clave de la transición generacional a nivel personal Sanchis (2021).

La transición generacional a nivel personal es un proceso a lo largo de toda la vida que implica una serie de cambios y ajustes en la identidad, las relaciones y las responsabilidades. Cada etapa de la vida presenta desafíos y oportunidades únicos, y cómo una persona navega estas transiciones puede influir en su bienestar y satisfacción personal. Generación transicional en la educación y aprendizaje.

La transición generacional en la educación y el aprendizaje se refiere a los cambios en los enfoques educativos y las prácticas de enseñanza a medida que una generación más joven ingresa al sistema educativo y asume roles más activos como estudiantes y, eventualmente, como educadores. Álvarez (2021) manifiesta que “Esta transición puede influir en la forma en que se enseña y se aprende, así como en la tecnología y las metodologías utilizadas en el proceso educativo” (p. 231).

Las generaciones más jóvenes a menudo están más familiarizadas y cómodas con la tecnología y las herramientas digitales. Esto ha llevado a una mayor integración de la tecnología en la educación Casas (2020) indica que:

Las generaciones más jóvenes pueden tener diferentes expectativas y preferencias en cuanto a cómo se les enseña. Esto ha llevado a cambios en las metodologías de enseñanza, como un enfoque más orientado al estudiante, el aprendizaje activo y la personalización del aprendizaje, Los cambios en las metodologías de enseñanza son fundamentales para mejorar la calidad de la educación y adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la sociedad en general. (p .89)

Las generaciones más jóvenes a menudo valoran la retroalimentación constante y la evaluación formativa. Esto ha llevado a cambios en la forma en que se evalúa el progreso del estudiante, incluyendo la adopción de evaluaciones basadas en proyectos y la retroalimentación en tiempo real Serradell (2021). El trabajo en

equipo y la participación en lugar de un aprendizaje pasivo. Las instituciones educativas a menudo tienen educadores de diferentes generaciones que pueden tener enfoques y estilos de enseñanza diferentes. La colaboración entre educadores de diferentes generaciones puede enriquecer la experiencia educativa.

2.1.7 Avances educativos tecnológicos

Los avances educativos y tecnológicos desempeñan un papel crucial en la transición generacional en la educación. Roger (2020) menciona que “a medida que las nuevas generaciones de estudiantes y educadores ingresan al sistema educativo” (p. 239) estos avances influyen significativamente en la forma en que se enseña y se aprende. Las metodologías de enseñanza han evolucionado hacia un mayor énfasis en el aprendizaje activo, donde los estudiantes participan activamente en su proceso como tal. Barraza (2019) indica que:

Las generaciones más jóvenes de educadores tienden a adoptar un enfoque más personalizado hacia la enseñanza. Reconocen las diferencias individuales en los estilos de aprendizaje y adaptan su instrucción para satisfacer las necesidades de cada estudiante. La enseñanza se ha vuelto más orientada hacia la resolución de problemas y el pensamiento crítico. Los educadores buscan involucrar a los estudiantes en la resolución de problemas auténticos y desafiantes. (p. 34)

A pesar de la transición generacional, la educación tradicional y métodos de enseñanza más establecidos aún juegan un papel importante en la educación. La transición generacional en educación y aprendizaje es un proceso constante que refleja la evolución de las expectativas y las capacidades de los estudiantes y educadores a lo largo del tiempo Soldevila (2021).

La integración exitosa de enfoques pedagógicos más nuevos y tecnológicos con prácticas educativas tradicionales puede ser clave para una educación efectiva y relevante en la era actual. Además, la colaboración y el diálogo intergeneracional entre educadores y estudiantes pueden enriquecer la experiencia educativa y promover un aprendizaje más completo y significativo.

2.1.8 Cultura organizacional

Es un conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y comportamientos compartidos que prevalecen en una organización, es una parte fundamental de la identidad de una empresa y afecta cómo se hacen las cosas en esa organización, cómo se toman decisiones. Según Rovira (2021) menciona que “se relacionan los empleados entre sí y con la dirección, es decir; que los valores y creencias de la cultura organizacional son los pilares fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones en una organización” (p. 90). Estos son compartidos por los miembros de la organización y definen su identidad y la forma en que operan.

Figura 2
Cultura Organizacional



Fuente: OBS (2022)

La honestidad y la ética en todas las interacciones son valores fundamentales. Los miembros de la organización creen en hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando. Según Chiavenato (2021) menciona que:

La dedicación y la responsabilidad hacia el trabajo y los objetivos de la organización son altamente valorados. Los empleados están comprometidos en dar lo mejor de sí mismos. La cultura valora la creatividad y la búsqueda constante de soluciones nuevas y mejores, los miembros de la organización creen en la importancia de compartir conocimientos y recursos y la satisfacción del cliente es una prioridad que deben de ser valorados y respetados. (p. 89)

Es importante destacar que los valores y creencias de la cultura organizacional pueden variar significativamente de una organización a otra. Lo crucial es que estos valores y creencias sean auténticos y se refleja en las acciones y decisiones diarias de la organización.

Cuando la cultura organizacional está alineada con los valores y creencias de sus miembros, tiende a promover un ambiente de trabajo positivo y a impulsar el éxito a largo plazo de la empresa Teixeira (2020). Se espera que los líderes sean ejemplos de los valores y creencias de la organización. Se valora el liderazgo servicial y la capacidad de inspirar a otros.

2.1.9 Reglas y normas no escritas en la cultura organizacional

Estas son pautas de comportamiento y las expectativas compartidas que existen en una organización pero que no están formalmente documentadas en manuales, políticas o procedimientos escritos. Según Coyle (2021) menciona “Estas normas no escritas son parte integral de la cultura de la organización y pueden influir significativamente en cómo los empleados interactúan entre sí y con la dirección” (p. 165) así como en cómo se llevan a cabo las operaciones diarias, Las normas no escritas establecen cómo se espera que los empleados se comporten en diversas situaciones dentro de la organización.

A menudo, las normas no escritas también afectan las expectativas de desempeño. Por ejemplo, puede haber una expectativa de que los empleados trabajen más allá de su horario oficial. Según Schein (2020) plantea que:

Las normas no escritas contribuyen en gran medida a la cultura de trabajo en la organización. Pueden influir en aspectos como la actitud hacia la innovación, la colaboración, la orientación al cliente y la adaptabilidad al cambio. Las interacciones sociales en el lugar de trabajo, tanto formal como informal, están fuertemente influenciadas por las normas no escritas. Estas normas pueden determinar cómo se relacionan las personas en reuniones, almuerzos, eventos de la empresa y otras situaciones sociales. (p. 99)

La forma en que se comunica en la organización, tanto de manera formal como informal, está influenciada por las normas no escritas. Puede haber expectativas sobre cómo se abordan los problemas, cómo se proporciona retroalimentación y cómo se comparten ideas.

Las normas y reglas no escritas pueden ser poderosas y a menudo son transmitidas a través de la observación y la experiencia en el lugar de trabajo Morgan (2019). Comprender y respetar estas normas es esencial para la integración exitosa en una organización y para adaptarse a su cultura organizacional.

2.1.10 Comportamientos y prácticas en la cultura organizacional

Son aquellas acciones y actividades que son típicas y esperadas en una organización en particular. Tal como lo menciona Laloux (2018) menciona que “Estos comportamientos y prácticas son una parte fundamental de la cultura de la empresa y pueden influir significativamente en cómo los empleados trabajan juntos, toman decisiones y se relacionan con sus superiores y colegas” (p. 89). En una cultura que valora la comunicación, se espera que los empleados compartan información de manera abierta y transparente.

En organizaciones que fomentan la colaboración y el trabajo en equipo, los empleados suelen trabajar juntos en proyectos y comparten la responsabilidad de alcanzar objetivos comunes. Las reuniones de equipo y las actividades de construcción de equipos son prácticas habituales. Corbeto (2019) menciona que:

En una cultura de empoderamiento, se alienta a los empleados a tomar decisiones y asumir la responsabilidad de sus tareas. Esto se traduce en prácticas como la toma de decisiones descentralizada y la delegación de autoridad mientras que, en organizaciones centradas en el cliente, los empleados se esfuerzan por comprender las necesidades y expectativas de los clientes y trabajan para satisfacerlas. Esto se refleja en prácticas como la recopilación de comentarios de los clientes y la adaptación de productos o servicios en consecuencia. (p. 121)

Las prácticas para resolver conflictos pueden variar, desde abordar los problemas de manera directa y abierta hasta utilizar procesos de mediación o arbitraje. Estos comportamientos y prácticas pueden variar significativamente de una organización a otra y están influenciados por los valores y creencias fundamentales de la cultura organizacional Kleiman (2022). Es importante que los líderes y los empleados comprendan y se adhieran a estos comportamientos y prácticas para fomentar una cultura organizacional coherente y saludable.

2.1.11 Comunicación en la cultura organizacional

Es un componente esencial para el funcionamiento eficaz de cualquier empresa. La forma en que se comunica en una organización puede influir significativamente en cómo se toman decisiones, cómo se relacionan los empleados entre sí y con los líderes. Teniendo en cuenta a Cantero (2018) “En una cultura organizacional que valora la comunicación, se fomenta la apertura y la transparencia en todas las direcciones. Los líderes comparten información relevante con los empleados” (p. 32). Los empleados se sienten cómodos al compartir sus preocupaciones y sugerencias.

La comunicación decente es aquella que fluye desde los líderes y la alta dirección hacia los empleados. Puede incluir comunicados, reuniones de liderazgo, actualizaciones regulares y mensajes de la dirección. Según Cantero (2018) plantea que:

Una comunicación efectiva en esta dirección es esencial para establecer metas y expectativas claras, la comunicación ascendente se refiere a la información que fluye desde los empleados hacia los líderes y la alta dirección es decir que puede incluir comentarios, informes de problemas, sugerencias de mejora y retroalimentación sobre el ambiente laboral. La comunicación lateral ocurre entre empleados en el mismo nivel jerárquico o en diferentes áreas funcionales. La colaboración efectiva y el intercambio de información entre colegas son esenciales para el trabajo en equipo y el logro de objetivos compartidos. (p. 138)

Algunas organizaciones pueden tener una fuerte cultura de comunicación escrita, mientras que otras pueden dar más importancia a la comunicación oral o cara a cara. La elección de enfoque puede influir en cómo se documentan las políticas y decisiones y en cómo se interactúa en el lugar de trabajo.

En algunas culturas organizacionales, se ofrece formación en habilidades de comunicación a los empleados para mejorar la efectividad de sus interacciones y colaboraciones Sotomayor (2021). La comunicación efectiva en una cultura organizacional contribuye a la cohesión, la claridad en los roles y responsabilidades, la toma de decisiones informada y un ambiente laboral saludable.

2.1.12 Liderazgo en la cultura organizacional

Los líderes son responsables de establecer el tono, los valores y las expectativas en una organización, y su estilo de liderazgo puede tener un impacto significativo en cómo se desarrolla y se mantiene la cultura. Kleiman (2022) “los líderes son los encargados de definir y comunicar los valores y creencias fundamentales de la organización” (p. 143). Estos valores y creencias sirven como guía para el comportamiento de los empleados y la toma de decisiones en toda la organización. Los líderes son modelos para seguir para los empleados. Su comportamiento y acciones son observados de cerca y pueden influir en la forma en que los empleados se comportan. Coberto (2019) señala que:

Los líderes que practican lo que predicán tienden a inspirar a otros a seguir esos mismos valores y comportamientos y también son responsables de comunicar una visión clara y convincente para la organización. Esta visión proporciona un propósito y una dirección compartidos que guían el trabajo de todos en la organización. Por lo cual toman decisiones importantes que afectan a la organización, y estas decisiones pueden reflejar los valores y las prioridades de la cultura organizacional. (p. 133)

Los líderes establecen estándares éticos y responsabilidades sociales para la organización. La toma de decisiones éticas y la responsabilidad social corporativa son aspectos importantes de la cultura organizacional que a menudo se modelan desde la cima, el liderazgo y la cultura organizacional están intrínsecamente relacionados Girón (2020).

Los líderes son los arquitectos y guardianes de la cultura, y su capacidad para liderar con coherencia y alinear sus acciones con los valores y creencias de la organización es esencial para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la cultura organizacional.

2.1.13 Adaptación al cambio en la cultura organizacional

Se refiere a la capacidad de una organización para ajustarse y evolucionar en respuesta a nuevas circunstancias, desafíos y oportunidades. Cómo define Serradell (2021) “la capacidad de adaptación es esencial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de una organización en un entorno empresarial en constante evolución” (p. 33) Una cultura organizacional adaptable es flexible y resiliente, los empleados están dispuestos a ajustarse a nuevas circunstancias y afrontar desafíos sin resistencia excesiva. Girón (2020) plantea que:

Se valora el aprendizaje continuo. Los empleados están dispuestos a adquirir nuevas habilidades y conocimientos para mantenerse relevantes en un entorno en constante cambio, la comunicación abierta y transparente es fundamental en la adaptación al cambio. Los líderes deben informar a los empleados sobre los motivos del cambio, las expectativas y los beneficios potenciales

adicionales al involucrar a los empleados en el proceso de cambio puede promover la aceptación y la colaboración. (p. 90)

En ocasiones, puede ser necesario evaluar y ajustar la cultura organizacional existente para facilitar la adaptación al cambio, esto puede implicar un cambio en los valores y las creencias compartidos o en las normas y reglas no escritas, la adaptación al cambio en la cultura organizacional es esencial para mantener la relevancia y la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

Requiere la colaboración de líderes y empleados, así como un enfoque proactivo en la gestión del cambio y la promoción de una mentalidad de aprendizaje continuo Cantera (2018). Las organizaciones que pueden adaptarse de manera efectiva están mejor posicionadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se les presentan.

2.1.14 Orientación hacia el cliente en la cultura organizacional

La filosofía y prácticas centradas en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, Una cultura organizacional orientada al cliente pone al cliente en el centro de todas las decisiones y acciones de la empresa. Cantera (2018) “una cultura orientada al cliente implica un profundo entendimiento de quiénes son los clientes, qué necesitan, qué desean y cómo perciben la empresa” (p. 82). La calidad es una parte fundamental de una cultura orientada al cliente. Los productos y servicios deben cumplir o superar las expectativas del cliente en términos de funcionalidad, durabilidad, confiabilidad y otros atributos de calidad. Desde la posición de Chiavenato (2021) plantea que:

Las organizaciones orientadas al cliente fomentan la escucha activa a través de la retroalimentación de los clientes, esto implica recopilar, analizar y responder a los comentarios de los clientes de manera oportuna. Una cultura orientada al cliente reconoce que cada cliente es único. Las organizaciones buscan formas de personalizar la experiencia del cliente para satisfacer sus necesidades individuales, la capacidad de responder rápidamente a las necesidades y preguntas de los clientes es esencial. (p. 144)

Una cultura orientada al cliente también implica comunicar la importancia del cliente a todos los niveles de la organización. Esto ayuda a alinear a los empleados con la visión de centrarse en el cliente, se reconoce y recompensa a los empleados que hacen un esfuerzo adicional para satisfacer las necesidades de los clientes.

Esto puede incluir incentivos y programas de reconocimiento, compromiso en comprender, satisfacer y superar las expectativas de los clientes en cada etapa de la relación con ellos Laloux (2018). Esto no solo mejora la satisfacción y retención de clientes, sino que también puede conducir al crecimiento y éxito sostenible de la organización a largo plazo.

2.1.15 Diversidad e inclusión en la cultura organizacional

Una cultura organizacional que abarca la diversidad e inclusión no sólo es ética, sino que también puede tener beneficios significativos para la empresa, como la mejora de la innovación, la toma de decisiones y la retención de talento. Prados (2019) “el respeto de la diversidad de antecedentes, experiencias y perspectivas de las personas en el lugar de trabajo, y la creación de un ambiente en el que todos los empleados se sientan valorados, respetados y empoderados para contribuir plenamente” (p. 33). El compromiso de los líderes es esencial para promover la diversidad e inclusión. Los líderes deben establecer el tono y comunicar claramente que estos valores son fundamentales para la organización. Teixeira (2020) plantea que:

Las políticas y prácticas de recursos humanos deben estar diseñadas para promover la inclusión, desde el proceso de contratación hasta el desarrollo profesional y la promoción, es decir que deben implementar prácticas de contratación que atraigan y valoren la diversidad de talento, incluido el reclutamiento en fuentes diversas y la eliminación de prejuicios inconscientes en el proceso de selección.

Una comunicación abierta y transparente es esencial para abordar los problemas de diversidad e inclusión y para fomentar un diálogo constructivo en la

organización, Se deben tomar medidas para promover la diversidad en puestos de liderazgo y tomar decisiones que reflejen un compromiso genuino con la igualdad de oportunidades.

La cultura organizacional debe fomentar el aprendizaje continuo y la adaptabilidad para abordar cuestiones relacionadas con la diversidad e inclusión en evolución Chiavenato (2021). Las organizaciones que promueven la diversidad e inclusión crean un ambiente donde cada empleado se siente valorado y empoderado, lo que a su vez puede llevar al éxito sostenible a largo plazo.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Enfoque de la investigación

Como parte del enfoque de la investigación se consideró el enfoque mixto, dado que se tuvo que trabajar en la manipulación de datos medibles centrados en la opinión de los colaboradores de las empresas del país sobre la transición generacional y como esta podría afectar al correcto funcionamiento de sus actividades. Del mismo modo, la opinión de los propietarios sobre las capacidades que se están considerando para el mando del siguiente encargado de la empresa.

3.2 Tipo de investigación

Con respecto al tipo de investigación fue aplicado el descriptivo, dado que se buscó aplicar las técnicas estadísticas y matemáticas para el análisis de los resultados obtenidos en el levantamiento de información y que este pueda ser comprendido a través de histogramas. Del mismo modo, examinó la relación entre la transición generacional y la gestión de la cultura organizacional en empresas familiares a través de la recopilación de datos.

3.3 Métodos de investigación

Los métodos que se aplicaron fueron:

3.3.1 Teóricos

El método deductivo para una comprensión completa de la transición generacional.

3.3.2 Empíricos

La investigación de campo que facilitó una comprensión más profunda de las dinámicas organizacionales y las interacciones entre los diferentes actores durante la transición.

3.4 Técnicas utilizadas

Para la técnica de la investigación fueron la encuesta, la entrevista y la documentación. En el caso de la encuesta, se dirigió a los colaboradores de la empresa con el fin de conocer su postura con respecto al nivel de satisfacción del clima organización a partir de la transición generacional. El levantamiento de información fue ejecutado de manera presencial, dentro de las instalaciones de la empresa. Cabe resaltar que el instrumento que se aplicó fue el cuestionario estructurado y se conformó por 10 preguntas abierto.

Por otro lado, la técnica de la entrevista fue ejecutada para conocer todos los aspectos que se consideraron al momento de ejecutar la transición generacional. El instrumento de investigación fue el cuestionario no estructurado, cuya estructura estuvo conformada por 5 preguntas abiertas para él gerente.

Finalmente, fue aplicada la técnica de documentación, con la meta de evaluar el comportamiento de los colaboradores y observar aspectos como el control de ingresos, trato entre compañeros de área, trabajo en equipo, iniciativa y comunicación. El instrumento que se utilizó fue la ficha de observación, el cual estuvo conformado por un total de 8 puntos.

3.5 Población

La población está compuesta por 10 empresas que tienen similares características, en este caso que se encuentran ubicadas en Ecuador y que hayan realizado una transición generacional. Adicional, que se dediquen a la importación y

distribución de materias primas plásticas para la industria y que cuenten con un personal colaborativo mayor a los 30 individuos.

3.6 Muestra

Se utilizó un muestreo intencional no probabilístico, por el motivo que se esperó aprovechar las facilidades que proporciono la empresa participante para hacer uso de la recolección de datos. Cabe mencionar que esta empresa, se encuentra en la ciudad de Guayaquil, tiene como principal actividad la importación y distribución de materias primas plásticas, finalmente cuenta con un personal colaborativo de 35 colaboradores.

3.7 Presentación de los resultados

3.7.1 Resultados de la entrevista a colaboradores

Tabla 1
Ficha de Entrevista

Preguntas	Respuestas					Interpretación
	Colaborador 1	Colaborador 2	Colaborador 3	Colaborador 4	Colaborador 5	
<p>Pregunta 1.- ¿Cómo describiría el ambiente laboral actual en comparación con el pasado?</p>	<p>R//: El ambiente laboral se siente más inclusivo y diverso, con un enfoque en el trabajo en equipo y la colaboración. La jerarquía es menos rígida, lo que fomenta una cultura de comunicación abierta y feedback constante.</p>	<p>R//: Comparado con el pasado, el ambiente laboral actual está más orientado hacia el bienestar y la flexibilidad. Se valoran más el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que contribuye a un mayor sentido de satisfacción y compromiso.</p>	<p>R//: En comparación con el pasado, el ambiente laboral actual se siente más dinámico y flexible. La integración de la tecnología ha facilitado la comunicación y la colaboración entre equipos, lo que ha llevado a una cultura laboral más ágil y adaptable.</p>	<p>R//: En contraste con el pasado, el ambiente laboral actual se percibe como más tecnológico y digitalizado. Las nuevas herramientas y plataformas facilitan la colaboración y la comunicación entre equipos, pero también pueden generar una sensación de desconexión.</p>	<p>R//: Desde mi perspectiva, el ambiente laboral actual se siente más exigente y competitivo que en el pasado. La presión por alcanzar objetivos y mantenerse al día con los avances tecnológicos puede generar estrés y ansiedad entre los empleados.</p>	<p>Ambiente laboral: Las respuestas reflejan una variedad de percepciones sobre el ambiente laboral actual en comparación con el pasado. Se destaca un cambio hacia un ambiente más inclusivo, diverso y colaborativo, donde se valora la flexibilidad y el bienestar de los empleados. Sin embargo, también se menciona un</p>

						aumento en la presión y la competencia en el entorno laboral actual, lo que sugiere que, aunque ha habido mejoras, aún existen desafíos por superar.
Pregunta 2.- ¿Qué cambios ha notado en la dinámica de trabajo desde la transición generacional?	R//: La transición generacional ha traído consigo un cambio en la dinámica de trabajo hacia un enfoque más colaborativo y horizontal. Se valora más la diversidad de ideas y perspectivas, lo	R//: He notado que las nuevas generaciones tienden a favorecer un estilo de trabajo más flexible y autónomo. Esto ha llevado a una mayor adaptabilidad y agilidad en nuestras operaciones, lo que nos permite responder más rápidamente a los	R//: Desde la transición generacional, hemos adoptado nuevas tecnologías y herramientas digitales que han transformado la forma en que trabajamos y nos comunicamos. Esto ha mejorado la eficiencia y la colaboración, pero	R//: La transición generacional ha impulsado una mayor apertura al cambio y la innovación en nuestra empresa. Se fomenta la experimentación y el aprendizaje continuo, lo que nos permite mantenernos relevantes en un	R//: En mi experiencia, la transición generacional ha generado una mayor diversidad y multiculturalidad en nuestro lugar de trabajo. Esto ha enriquecido nuestras interacciones y ha fomentado un	Cambios en la dinámica de trabajo desde la transición generacional: Las respuestas muestran una evolución en la dinámica de trabajo debido a la transición generacional. Se destaca un cambio hacia un enfoque

	que enriquece nuestros procesos y resultados.	cambios del mercado.	también ha generado desafíos relacionados con la brecha digital y la sobrecarga de información.	mercado en constante evolución.	ambiente más inclusivo y respetuoso.	más colaborativo, flexible y tecnológico, impulsado por las nuevas generaciones. Se reconoce el valor de la experiencia y el conocimiento de los empleados más veteranos, pero también se resalta la importancia de la innovación y la adaptabilidad.
Pregunta 3.- ¿Cómo influyen las nuevas tecnologías en su experiencia laboral cotidiana?	R//: Las nuevas tecnologías han transformado nuestra experiencia laboral cotidiana, haciéndola más eficiente y	R//: En consideración nuevas tecnologías también pueden generar estrés y sobrecarga de información. La constante necesidad de estar	R//: Desde mi perspectiva, las nuevas tecnologías han facilitado la colaboración y la comunicación entre equipos, incluso cuando trabajamos de forma remota.	R//: Las nuevas tecnologías están transformando la naturaleza misma del trabajo, creando nuevas oportunidades y desafíos. Es fundamental que	R//: En mi experiencia, las nuevas tecnologías están democratizando el acceso a la información y el conocimiento,	Influencia de las nuevas tecnologías en la experiencia laboral cotidiana: Las respuestas indican que las nuevas tecnologías están

	<p>accesible. La automatización de tareas rutinarias nos permite enfocarnos en actividades más estratégicas y creativas, aumentando nuestra productividad.</p>	<p>conectados puede afectar negativamente nuestra capacidad para desconectar y recargar energías fuera del trabajo.</p>	<p>Las herramientas de videoconferencia y mensajería instantánea nos permiten mantenernos conectados y coordinados en todo momento.</p>	<p>estemos abiertos al cambio y dispuestos a aprender nuevas habilidades para adaptarnos a este entorno en constante evolución.</p>	<p>permitiéndonos tomar decisiones más informadas y ágiles. Sin embargo, también pueden generar una sensación de desconexión y alienación si no se utilizan de manera equilibrada y consciente.</p>	<p>transformando la experiencia laboral cotidiana, haciéndola más eficiente pero también generando desafíos como el estrés y la sobrecarga de información. Se destaca la importancia de la comunicación y colaboración facilitadas por las herramientas digitales, aunque también se menciona la necesidad de encontrar un equilibrio entre la conectividad</p>
--	--	---	---	---	---	---

						constante y el bienestar personal.
Pregunta 4.- ¿Cómo describiría la comunicación interna?	R//: La comunicación interna se describe como abierta y transparente en nuestra empresa. Se fomenta un ambiente donde se valora el intercambio de ideas y se busca el consenso en la toma de decisiones.	R//: Desde mi perspectiva, la comunicación interna a veces puede ser fragmentada y poco clara, especialmente cuando se trata de transmitir cambios importantes en la organización. Esto puede generar confusión y desconfianza entre los empleados.	R//: La comunicación interna se caracteriza por ser ágil y adaptativa en nuestra empresa. Se utilizan múltiples canales, como reuniones presenciales, correos electrónicos y plataformas digitales, para garantizar que la información llegue a todos los miembros del equipo de manera oportuna y efectiva.	R//: En mi experiencia, la comunicación interna se percibe como eficiente y orientada a resultados. Se establecen metas claras y se brinda retroalimentación regular para mantener a todos los empleados alineados con los objetivos organizacionales.	R//: Sin embargo, uno de los principales desafíos a mejorar en la comunicación interna es la falta de retroalimentación y participación por parte de los empleados. Es crucial fomentar una cultura de comunicación abierta y honesta donde todas las voces sean escuchadas y valoradas.	Descripción de la comunicación interna: Se describe la comunicación interna como un aspecto fundamental para el funcionamiento de la empresa, pero también se identifican áreas de mejora. Se resalta la importancia de la transparencia, la claridad y la eficiencia en la comunicación, así como la necesidad de fomentar la participación y retroalimentación

						por parte de los empleados para promover un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.
Pregunta 5.- ¿Cuáles son los aspectos positivos, aspectos negativos y aspectos a mejorar que destacarías del clima laboral actual?	R//: Entre los aspectos positivos del clima laboral actual, destaca el sentido de pertenencia y camaradería entre los empleados. Se fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, lo que contribuye a la	R//: Sin embargo, entre los aspectos negativos del clima laboral actual, se destaca la presión por el rendimiento y la falta de reconocimiento. Esto puede generar estrés y desmotivación entre los empleados, afectando su bienestar y productividad.	R//: Para mejorar el clima laboral actual, es importante fomentar una cultura de reconocimiento y valoración del trabajo bien hecho. Se deben implementar programas de reconocimiento y recompensas para incentivar y motivar a los empleados.	R//: Otro aspecto positivo del clima laboral actual es la diversidad e inclusión, que promueve la creatividad y la innovación en el trabajo. Se valora la contribución de cada individuo, independientemente de su edad, género o experiencia.	R//: Sin embargo, uno de los principales desafíos a mejorar en el clima laboral actual es la comunicación interna. Es fundamental mejorar la transparencia y claridad en los mensajes, así como fomentar una comunicación	Aspectos del clima laboral actual: Las respuestas muestran una variedad de aspectos positivos, negativos y áreas de mejora en el clima laboral actual. Se destaca el sentido de pertenencia, la diversidad e inclusión como aspectos positivos, pero también se mencionan

	satisfacción y el compromiso.				abierta y honesta entre todos los	desafíos como la presión por el rendimiento y la falta de reconocimiento. Se resalta la importancia de promover una cultura de reconocimiento, valoración y mejora de la comunicación interna para construir un clima laboral más saludable y productivo.
Pregunta 6.- ¿Cómo percibe los desafíos específicos que enfrenta ahora la empresa y no	R//: Los desafíos específicos que enfrenta nuestra empresa en la actualidad	R//: Otro desafío importante es la gestión del talento y el desarrollo de habilidades. En un entorno laboral cada vez más competitivo	R//: En mi experiencia, la sostenibilidad y la responsabilidad social son desafíos emergentes que nuestra empresa	R//: La digitalización y la ciberseguridad son desafíos cada vez más importantes en el entorno laboral actual. Con el	R//: En mi opinión, uno de los principales desafíos a enfrentar es la gestión del cambio y la	Desafíos específicos que enfrenta la empresa: Las respuestas identifican una serie de desafíos

<p>estaban en el pasado?</p>	<p>incluyen la rápida evolución del mercado y la necesidad de adaptarse constantemente a nuevas tendencias y tecnologías. Esto requiere una mayor flexibilidad y agilidad en nuestras operaciones para mantenernos competitivos.</p>	<p>y globalizado, es crucial atraer, retener y desarrollar talento con las habilidades y competencias necesarias para impulsar el crecimiento y la innovación.</p>	<p>enfrenta. Se espera que las empresas asuman un papel activo en la mitigación de los impactos ambientales y sociales de sus operaciones, lo que requiere un enfoque holístico y a largo plazo.</p>	<p>aumento del trabajo remoto y la dependencia de las tecnologías digitales, es crucial proteger nuestros datos y sistemas contra posibles amenazas y vulnerabilidades.</p>	<p>resiliencia organizacional. La capacidad de adaptarse y responder proactivamente a los cambios del mercado y del entorno empresarial determinará nuestro éxito a largo plazo.</p>	<p>específicos que enfrenta la empresa en la actualidad. Se destaca la rápida evolución del mercado, la gestión del talento, la sostenibilidad, la digitalización y la ciberseguridad como áreas clave de preocupación. Se resalta la importancia de la adaptabilidad, la innovación y la resiliencia organizacional para enfrentar estos desafíos y asegurar el éxito a largo plazo.</p>
-------------------------------------	--	--	--	---	--	---

<p>Pregunta 7.- ¿Cómo es la colaboración entre diferentes generaciones en su lugar de trabajo?</p>	<p>R//: La colaboración entre diferentes generaciones en nuestro lugar de trabajo se caracteriza por un intercambio de ideas y experiencias enriquecedor. Se valora la diversidad de perspectivas y se fomenta el aprendizaje mutuo entre empleados de diferentes edades.</p>	<p>R//: Sin embargo, a veces pueden surgir conflictos generacionales debido a diferencias en estilos de trabajo y preferencias de comunicación. Es importante promover la comprensión y el respeto mutuo para construir relaciones laborales sólidas y colaborativas.</p>	<p>R//: Desde mi perspectiva, la colaboración entre diferentes generaciones es fundamental para el éxito de nuestra empresa. Se busca aprovechar la experiencia y el conocimiento de los empleados más veteranos, mientras se incorporan nuevas ideas y enfoques de las generaciones más jóvenes.</p>	<p>R//: En mi experiencia, la colaboración entre diferentes generaciones se facilita mediante programas de mentoría y desarrollo profesional. Se fomenta el intercambio de conocimientos y habilidades entre empleados de diferentes niveles y trayectorias profesionales.</p>	<p>R//: Sin embargo, uno de los desafíos a superar es la brecha generacional en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías y formas de trabajo. Es importante proporcionar oportunidades de formación y desarrollo para garantizar que todos los empleados estén equipados para tener éxito en un entorno laboral</p>	<p>Colaboración entre diferentes generaciones: Las respuestas muestran una percepción positiva de la colaboración entre diferentes generaciones en el lugar de trabajo. Se destaca el intercambio de ideas y experiencias enriquecedor, así como la importancia de promover la comprensión y el respeto mutuo para construir relaciones laborales sólidas y colaborativas. Se resalta la</p>
---	--	--	--	---	--	---

					cada vez más digitalizado.	importancia de programas de mentoría y desarrollo profesional para facilitar esta colaboración.
Pregunta 8.- ¿La transición generacional ha afectado su satisfacción laboral? ¿En qué sentido?	R//: Personalmente, la transición generacional ha tenido un impacto positivo en mi satisfacción laboral. He apreciado la oportunidad de aprender de mis colegas más experimentados y de aportar nuevas ideas y perspectivas	R//: La transición generacional ha afectado mi satisfacción laboral en el sentido de que me ha permitido desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Sin embargo, también ha generado cierta ansiedad y presión por demostrar mi valía en un entorno laboral dominado por generaciones	R//: Desde mi perspectiva, la transición generacional ha mejorado mi satisfacción laboral al fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo y diverso. Se valora la contribución de cada individuo, independientemente de su edad o experiencia, lo que contribuye a un mayor sentido de	R//: En mi experiencia, la transición generacional ha tenido un impacto positivo en mi satisfacción laboral al proporcionarme oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Se valoran mis habilidades y aportaciones, lo que me hace sentirme más comprometido	R//: Sin embargo, la transición generacional también ha generado cierta frustración y descontento entre algunos empleados que pueden sentirse amenazados o marginados por el cambio. Es importante abordar estas preocupaciones	Impacto de la transición generacional en la satisfacción laboral: Las respuestas muestran una variedad de percepciones sobre el impacto de la transición generacional en la satisfacción laboral. Se destaca tanto el aspecto positivo como el negativo de esta transición,

	como miembro de la generación más joven.	más experimentadas.	pertenencia y motivación.	y motivado en mi trabajo.	y promover un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo donde todas las generaciones se sientan valoradas y respetadas.	incluyendo oportunidades de aprendizaje y desarrollo, así como la ansiedad y la presión por demostrar valía en un ambiente laboral cambiante. Se resalta la importancia de promover una cultura inclusiva y de reconocimiento para mejorar la satisfacción laboral de todos los empleados.
Pregunta 9.- ¿Nota diferencias en las expectativas laborales entre	R//: Sí, definitivamente he notado diferencias en las expectativas laborales entre	R//: Las expectativas laborales varían según la generación. Los empleados más	R//: Desde mi perspectiva, las expectativas laborales están cambiando con cada generación.	R//: En mi experiencia, las expectativas laborales están influenciadas por factores como la	R//: Sin embargo, a pesar de estas diferencias, todas las generaciones	Diferencias en las expectativas laborales entre generaciones: Las respuestas indican que existen

<p>distintas generaciones?</p>	<p>distintas generaciones en nuestro lugar de trabajo. Las generaciones más jóvenes tienden a valorar más la flexibilidad y el equilibrio entre la vida laboral y personal, mientras que las generaciones más mayores pueden priorizar la estabilidad y la seguridad laboral.</p>	<p>jóvenes pueden estar más interesados en oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, mientras que los empleados mayores pueden valorar más la estabilidad y el reconocimiento por su experiencia y lealtad a la empresa.</p>	<p>Los empleados más jóvenes tienden a buscar un propósito y significado en su trabajo, mientras que los empleados mayores pueden valorar más la estabilidad y la seguridad financiera.</p>	<p>edad, la experiencia y las preferencias personales. Es importante reconocer y respetar estas diferencias para promover un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo.</p>	<p>comparten un deseo común de sentirse valoradas y reconocidas en su trabajo. Es importante promover una cultura de aprecio y reconocimiento en la empresa para satisfacer estas expectativas y fomentar un mayor compromiso y lealtad entre los empleados.</p>	<p>diferencias en las expectativas laborales entre diferentes generaciones en el lugar de trabajo. Se destaca la importancia de reconocer y respetar estas diferencias para promover un ambiente de trabajo inclusivo y colaborativo. Se resalta la importancia de programas de formación y desarrollo profesional para cerrar la brecha de habilidades y garantizar el éxito</p>
---------------------------------------	---	---	---	--	--	---

						de todos los empleados en un entorno laboral cada vez más diverso y tecnológico.
Pregunta 10.- ¿Qué sugerencias tendría para facilitar la adaptación a los cambios generacionales?	R//: Una sugerencia para facilitar la adaptación a los cambios generacionales es promover un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso donde se valoren las diferentes perspectivas y experiencias. Esto puede ayudar a reducir la brecha	R//: Otra sugerencia es proporcionar oportunidades de formación y desarrollo profesional para todos los empleados, independientemente de su edad o experiencia. Esto puede ayudar a cerrar la brecha de habilidades y garantizar que todos estén equipados para tener éxito en un entorno laboral	R//: Desde mi perspectiva, es importante fomentar la comunicación abierta y el feedback constructivo entre todas las generaciones en el lugar de trabajo. Esto puede ayudar a promover la comprensión y el respeto mutuo, así como a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento para	R//: En mi experiencia, la mentoría inversa puede ser una herramienta poderosa para facilitar la adaptación a los cambios generacionales. Esto implica que los empleados más jóvenes compartan sus conocimientos y habilidades con empleados más experimentados, lo que promueve un	R//: Es importante recordar que la adaptación a los cambios generacionales es un proceso continuo que requiere tiempo y esfuerzo por parte de todos los miembros del equipo. Es fundamental promover una cultura de aprendizaje y crecimiento en la	Sugerencias para facilitar la adaptación a los cambios generacionales: Las respuestas ofrecen una variedad de sugerencias para facilitar la adaptación a los cambios generacionales en el lugar de trabajo. Se destaca la importancia de promover una cultura de

	generacional y fomentar la colaboración y el aprendizaje mutuo entre empleados de todas las edades.	cada vez más digitalizado y competitivo.	todos los empleados.	intercambio de ideas y experiencias enriquecedor para ambas partes.	empresa, donde se valore la diversidad de experiencias y se fomente la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.	aprendizaje, colaboración y comunicación abierta para fomentar la comprensión y el respeto mutuo entre todas las generaciones. Se resalta la importancia de programas de mentoría, desarrollo profesional y reconocimiento para apoyar el crecimiento y desarrollo de todos los empleados en un entorno laboral cambiante.
--	---	--	----------------------	---	---	--

Elaborado por: Villavicencio (2024)

3.7.2 Análisis de los resultados de la entrevista de los colaboradores

Las respuestas proporcionadas revelan una imagen compleja y matizada del entorno laboral actual y los desafíos asociados con la transición generacional, la influencia de la tecnología, la comunicación interna y otros aspectos del clima laboral. En general, se destaca un cambio hacia un ambiente laboral más inclusivo, colaborativo y orientado al bienestar de los empleados en comparación con el pasado. Sin embargo, también se identifican desafíos persistentes, como la presión por el rendimiento, la falta de reconocimiento y la sobrecarga de información debido a las nuevas tecnologías.

La transición generacional se percibe como un proceso que ha traído consigo cambios significativos en la dinámica de trabajo, incluyendo una mayor flexibilidad, adaptabilidad y enfoque en la innovación. Aunque se reconoce el valor de la experiencia y el conocimiento de los empleados más veteranos, también se destaca la importancia de incorporar nuevas ideas y perspectivas de las generaciones más jóvenes.

Las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental en la experiencia laboral cotidiana, facilitando la comunicación y colaboración entre equipos, pero también generando desafíos relacionados con la sobrecarga de información y la desconexión personal. La comunicación interna se describe como un aspecto crucial para el funcionamiento de la empresa, aunque se identifican áreas de mejora, como la participación y retroalimentación por parte de los empleados.

En cuanto al clima laboral actual, se destacan aspectos positivos como el sentido de pertenencia, la diversidad e inclusión, pero también se mencionan desafíos como la presión por el rendimiento y la falta de reconocimiento. La colaboración entre diferentes generaciones se percibe como positiva en general, pero también se señalan áreas de conflicto debido a diferencias en estilos de trabajo y preferencias de comunicación.

3.7.3 Resultados de la entrevista al Gerente General

Pregunta 1.- ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la empresa durante la transición generacional?

R// Durante la transición, nos enfrentamos a desafíos significativos, desde la gestión de la diversidad generacional hasta la adaptación de nuestra cultura organizacional a los cambios en el liderazgo. La comunicación clara y efectiva se convirtió en una prioridad absoluta para abordar las preocupaciones y expectativas diversas entre los empleados de diferentes generaciones. Además, la necesidad de mantener la cohesión del equipo mientras navegábamos por estos cambios fue fundamental para mantener la estabilidad y el rendimiento.

Pregunta 2.- ¿Cómo aseguró la empresa la continuidad operativa y la estabilidad del equipo durante este período de cambio?

R// Para garantizar la continuidad operativa y la estabilidad del equipo durante este período de cambio, implementamos una estrategia integral que incluía capacitación y desarrollo para preparar a los empleados para nuevas responsabilidades y desafíos, así como fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo. Esto no solo aseguró que la empresa continuara funcionando sin problemas, sino que también fortaleció la confianza y el compromiso del equipo durante todo el proceso de transición.

Pregunta 3.- ¿Qué estrategias específicas se implementaron para mantener la moral y la motivación de los colaboradores durante la transición?

R// Implementamos una variedad de estrategias diseñadas para mantener alta la moral y la motivación de los colaboradores durante la transición. Esto incluyó la implementación de programas de reconocimiento y recompensas para celebrar los logros y contribuciones de los empleados, así como la promoción de una comunicación abierta y transparente donde los empleados se sintieran escuchados y valorados. Además, priorizamos el desarrollo profesional y personal de los

empleados, ofreciendo oportunidades de crecimiento y aprendizaje que les permitieran mantenerse comprometidos y motivados a lo largo del proceso de cambio.

Pregunta 4.- ¿Cómo se comunicaron los cambios y las expectativas a los empleados en todos los niveles de la organización?

R// Para comunicar los cambios y las expectativas a los empleados en todos los niveles de la organización, establecimos canales de comunicación claros y transparentes. Realizamos reuniones regulares, sesiones informativas y utilizamos herramientas digitales para asegurarnos de que todos los empleados estuvieran informados y alineados con los cambios en curso. Además, alentamos el diálogo abierto y la retroalimentación para abordar cualquier inquietud o pregunta que pudieran surgir durante el proceso.

Pregunta 5.- Basado en su experiencia, ¿qué lecciones importantes han aprendido como empresa durante este proceso y qué recomendaciones ofrecería a otras organizaciones que enfrentan una transición generacional similar?

R// A lo largo de esta transición, hemos aprendido valiosas lecciones que nos han permitido crecer como empresa. Una de las lecciones más importantes ha sido la importancia de la planificación estratégica y la comunicación efectiva en momentos de cambio. Recomendaría a otras organizaciones que enfrentan una transición generacional similar que establezcan un plan detallado, prioricen la comunicación abierta y transparente, y se enfoquen en el bienestar y la participación de sus empleados durante todo el proceso.

3.7.4 *Análisis de los resultados de la entrevista del Gerente General*

Durante la transición generacional, la empresa enfrentó una serie de desafíos que requirieron una atención cuidadosa y estratégica. La gestión de la diversidad generacional y la adaptación de la cultura organizacional fueron aspectos fundamentales que demandaron un enfoque proactivo y sensible.

La comunicación clara y efectiva emergió como una prioridad, ya que era crucial abordar las diferentes preocupaciones y expectativas entre los empleados de distintas generaciones para garantizar la cohesión del equipo y la estabilidad operativa. Para asegurar la continuidad operativa y la estabilidad del equipo, la empresa implementó una estrategia integral que incluyó capacitación y desarrollo para preparar a los empleados para nuevos roles y desafíos. Esta estrategia también promovió un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo, fortaleciendo así la confianza y el compromiso del equipo durante todo el proceso de transición.

Para mantener alta la moral y la motivación de los colaboradores, se implementaron diversas estrategias, como programas de reconocimiento y recompensas, comunicación abierta y transparente, y priorización del desarrollo profesional y personal de los empleados. La comunicación de los cambios y las expectativas se llevó a cabo mediante canales claros y transparentes, que incluían reuniones regulares, sesiones informativas y herramientas digitales. Se fomentó el diálogo abierto y la retroalimentación para abordar cualquier inquietud o pregunta que pudieran surgir durante el proceso.

La empresa aprendió importantes lecciones durante este proceso, destacando la importancia de la planificación estratégica y la comunicación efectiva. Recomendaría a otras organizaciones que enfrentan una transición generacional similar que se enfoquen en establecer un plan detallado, priorizar la comunicación abierta y transparente, y centrarse en el bienestar y la participación de sus empleados para garantizar una transición exitosa.

3.7.5 Resultados de la encuesta dirigida a los colaboradores

Tabla 2
Encuesta de escala de Likert

PREGUNTAS	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5	6	7
PLANIFICACIÓN							
1.-		10%	30%	20%	30%	10%	
2.-			20%	30%	35%	15%	
3.-			20%	30%	20%	20%	10%
4.-		10%	10%	30%	30%	20%	
5.-			10%	10%	30%	30%	20%
COHESIÓN							
6.-		10%	30%	20%	30%	10%	
7.-			10%	10%	30%	30%	20%
8.-		10%	10%	30%	30%	20%	
PRESIÓN							
10.-		10%	20%	30%	30%	10%	
11.-			20%	30%	35%	15%	
RECONOCIMIENTO							
12.-			10%	10%	30%	30%	20%
13.-		10%	10%	30%	30%	20%	
14.-				20%	30%	35%	15%

Elaborado por: Villavicencio (2024)

3.7.6 Análisis de los resultados de la encuesta a los colaboradores

Con base a la encuesta de Likert realizada a los colaboradores para conocer su percepción sobre la planificación, cohesión, presión y reconocimiento que tiene y proporciona la empresa se detallada de diferentes aspectos de la empresa, categorizados en áreas como Planificación, Cohesión, Presión y Reconocimiento, y evaluados en una escala que va desde "Pésimo" hasta "Excelente".

En general, la planificación parece ser bastante sólida, con un 60% de respuestas en las categorías de "Bueno" a "Excelente". Sin embargo, un 40% indica que aún hay margen para mejorar en términos de claridad en la planificación antes de tomar acciones.

Hay una percepción mixta en cuanto a la cohesión del equipo, con un 60% de respuestas positivas ("Bueno" a "Excelente"). Sin embargo, un 40% indica que aún se necesita trabajar en la solución de problemas como equipo y en la sensación de pertenencia a un equipo que trabaja hacia una meta común.

Hay una distribución equilibrada en cuanto a la percepción de la presión en el trabajo, con un 60% de respuestas que van desde "Regular" a "Bueno". Sin embargo, un 30% indica que hay mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, lo que sugiere la necesidad de abordar el equilibrio entre la carga laboral y el tiempo disponible.

Por último, el reconocimiento parece ser un área que necesita mejoras, con solo un 15% de respuestas en las categorías de "Bueno" a "Excelente". La mayoría de las respuestas (85%) indican que aún hay oportunidades de mejorar en áreas como buscar candidatos internos para vacantes, el reconocimiento de los puntos fuertes por parte del jefe y el reconocimiento de la dirección hacia el personal por sus esfuerzos y aportaciones.

3.7.7 Resultados de la observación a los colaboradores de la empresa

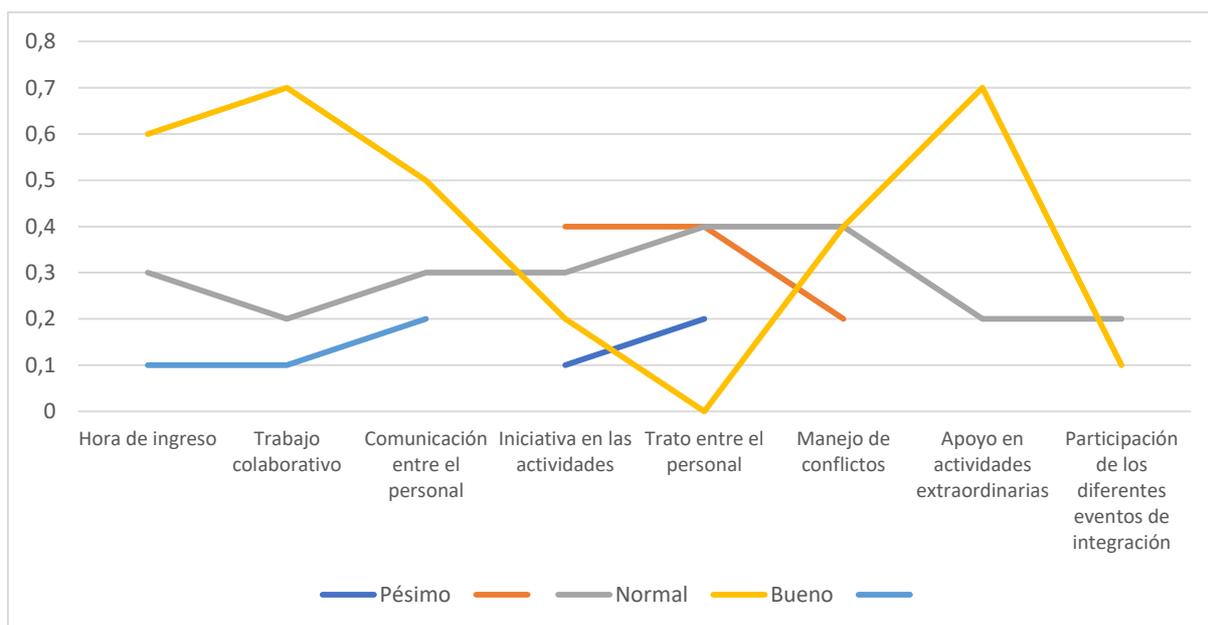
Tabla 3

Ficha de observación

Aspectos para evaluar	Niveles					Interpretación
	Pésimo 1	2	Normal 3	Bueno 4	5	
Horario de ingreso			30%	60%	10%	El horario de ingreso es aceptable, se observa que más del 50% cumplen con el horario de ingreso.
Trabajo colaborativo			20%	70%	10%	Existe trabajo en equipo, los colaboradores interactúan entre el área buscando mejorar las actividades entre las diferentes áreas.
Comunicación entre el personal			30%	50%	20%	A nivel de las áreas administrativas y de logística se visualiza la alineación en los procedimientos, productos de la comunicación constante entre las áreas. Se visualiza que los colaboradores dejaron las iniciativas, considerando las diferentes direcciones y cambios contante en las instrucciones se nota una calificación menor en iniciativa.
Iniciativa en las actividades	10%	40%	30%	20%		Se evidencia que no existe buen trato hacia los colaboradores, existe un mal ambiente laboral.
Trato entre el personal	20%	40%	40%			El área administrativa ha demostrado un buen control en el manejo de conflictos. Lo que denota seguridad para las demás áreas de la compañía.
Manejo de conflictos		20%	40%	40%		El trabajo en equipo y seguimiento en las diferentes actividades a nivel del área se demuestra en los resultados. Existen nuevos proyectos y se muestra colaboración de todos los responsables
Apoyo en actividades extraordinarias			20%	70%	10%	No existe participación en los paseos de integración se debería experimentar un paseo en el que se solo participen los colaboradores, para ver su la asistencia aumenta, cuando no van los gerentes.
Participación de los diferentes eventos de integración	30%	40%	20%	10%		

Elaborado por: Villavicencio (2024)

Figura 3
Observación de los colaboradores



Elaborado por: Villavicencio (2024)

3.7.8 Análisis de los resultados de la observación de los colaboradores

Basado en los resultados, se muestra que el 60% de los colaboradores están comprometidos en el cumplimiento del reglamento de la empresa cumpliendo con los horarios de entrada. El 70% del personal indican que, si existe un trabajo colaborativo dentro de la empresa, manteniendo un ambiente laboral agradable entre las áreas que se sienten comprometidas entre sí y todas están enfocadas hacia el mismo objetivo, cumplir las metas de la empresa y del Grupo en general.

La comunicación entre el personal es fluida y existe interacción entre todas las áreas, por lo que se evidencia que existe un 50% del personal informado de todos los cambios que ocurren en la empresa, lo que debería considerarse como una fortaleza y esta debería ser utilizada en la planificación estratégica.

La iniciativa tiene un puntaje negativo del 50%, se muestra que no existe iniciativa en todos los colaboradores, hay que concentrarse en divulgar el organigrama y las descripciones de cargo; así, todos conocerían sus responsabilidades y de esta forma la propuesta de mejoras para cada área sería óptima.

El trato del personal no es el adecuado, se puede evidenciar que el 60% de los colaboradores, respondieron que no existe un buen trato adecuado de parte de los Directivos, se pudo indagar y se conoce que a nivel de jefaturas si se encuentran alineadas las direcciones, las falencias aparecen en las instrucciones del Fundador y los hijos que son la segunda generación

El manejo de los conflictos demuestra que el 40% de los colaboradores están de acuerdo en que existe un buen manejo de los conflictos a nivel de jefaturas, ante las diferentes situaciones que ocurren en la empresa. El 80% de los colaboradores concuerdan, que el apoyar las actividades extraordinarias, es importante para lograr el crecimiento y la innovación contaste en la que se desarrolla la empresa, es una base fundamental para el desarrollo satisfactorio de las actividades.

El 70% de los colaboradores, no les gusta participar en los diferentes eventos de integración, no ha sido significativo para los colaboradores, consideran que los eventos de integración compartidos en conjunto con la Gerencias siempre terminan en conflictos a nivel familiar, consideran que en los eventos se siguen impartiendo instrucciones laborales que no les permiten disfrutar a entera satisfacción.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1 Título de la propuesta

Modelo de gestión de la cultura organizacional en las empresas familiares.

4.2 Objetivos de la propuesta

4.2.1 *Objetivo General de la propuesta*

Estructurar las fases para el modelo de gestión de la cultura organizacional en las empresas familiares considerando la transición generacional.

4.2.2 *Objetivos Específicos de la propuesta*

- Establecer el profesiograma específico para el puesto de mando de la empresa.
- Planificar un programa de capacitación para los líderes en cuanto al funcionamiento de la empresa.
- Elaborar evaluaciones de desempeño.

4.3 Justificación de la propuesta

La pertinencia de la propuesta radica en proporcionar un manual de procesos que permita la evaluación de competencias de los aspirantes al mando de una empresa a través de un marco estructurado y claro para la evaluación de las habilidades y capacidades de los posibles líderes. Esto asegura que el proceso de evaluación sea consistente, objetivo y equitativo para todos los aspirantes, lo que garantiza una selección basada en méritos y competencias reales, más no por lazos sanguíneos.

Además, ayuda a estandarizar el proceso de evaluación en toda la organización, lo que facilita la comparación entre candidatos y la toma de decisiones informadas sobre quién está mejor preparado para asumir roles de liderazgo. Esto es especialmente importante en empresas familiares, donde la sucesión puede ser un proceso emocional y complejo, y donde la transparencia y la objetividad son cruciales para mantener la armonía y la continuidad del negocio.

Asimismo, un manual de procesos proporciona orientación tanto a los evaluadores como a los aspirantes, asegurando que todos comprendan claramente qué se espera de ellos durante el proceso de evaluación. Esto ayuda a reducir la ambigüedad y la ansiedad asociada con la evaluación, permitiendo que tanto los evaluadores como los aspirantes se enfoquen en el contenido de las competencias en lugar de preocuparse por el proceso en sí.

Finalmente, garantiza una evaluación justa, objetiva y transparente de los futuros líderes. Proporciona una guía clara y estructurada para todos los involucrados en el proceso, promoviendo así una selección efectiva y basada en el mérito, que es fundamental para el éxito a largo plazo de la organización.

4.4 Desarrollo de la propuesta

4.4.1 Antecedentes

La empresa familiar en estudio tiene como principal actividad la importación y distribución de materias primas plásticas para las industrias. En la actualidad cuenta con un total de 35 individuos en sus instalaciones. No obstante, se ha podido observar en la empresa un fenómeno relacionado a que los miembros más antiguos se resisten a adoptar nuevas prácticas, propuestas por la nueva generación que está por tomar el control de la empresa. De igual manera, existe un conflicto interno con el personal por las nuevas prioridades que se han designado y lo cual afecta la correcta dirección estratégica y la toma de decisiones. Finalmente, el concepto de los nuevos postulantes para el manejo de la empresa es negativo por parte del personal interno

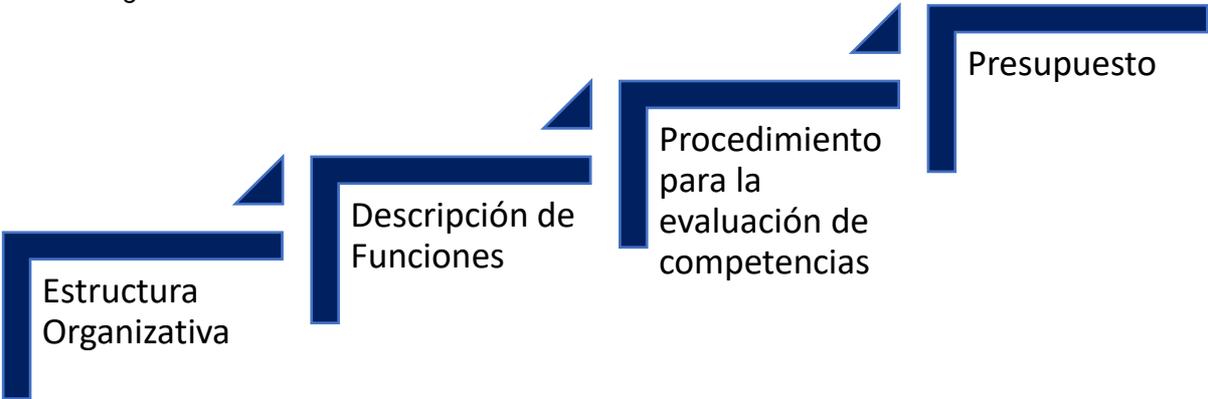
como externo, dado que se cree que no se encuentran capacitados para dicha gestión por su poca experiencia y participación directa.

4.4.2 Diseño Organizacional

Por medio del diseño organizacional se asegura una sucesión de liderazgo exitosa y basada en competencias. El establecimiento del profesiograma específico para los roles de mando permitirá definir claramente las habilidades y capacidades necesarias para liderar la empresa en este sector. A través de un programa de capacitación diseñado a medida, los aspirantes al mando podrán adquirir el conocimiento profundo sobre el negocio, incluyendo aspectos técnicos, logísticos y comerciales relacionados con la importación y distribución de materias primas plásticas.

Las reuniones de integración entre los aspirantes y los colaboradores clave proporcionarán una oportunidad invaluable para el intercambio de conocimientos y experiencias, facilitando así la comprensión de la cultura organizacional y fortaleciendo la cohesión del equipo. Finalmente, la evaluación del desempeño basada en métricas específicas permitirá medir de manera objetiva la productividad y efectividad de los aspirantes en la toma de decisiones estratégicas para el negocio.

Figura 4
Diseño Organizacional

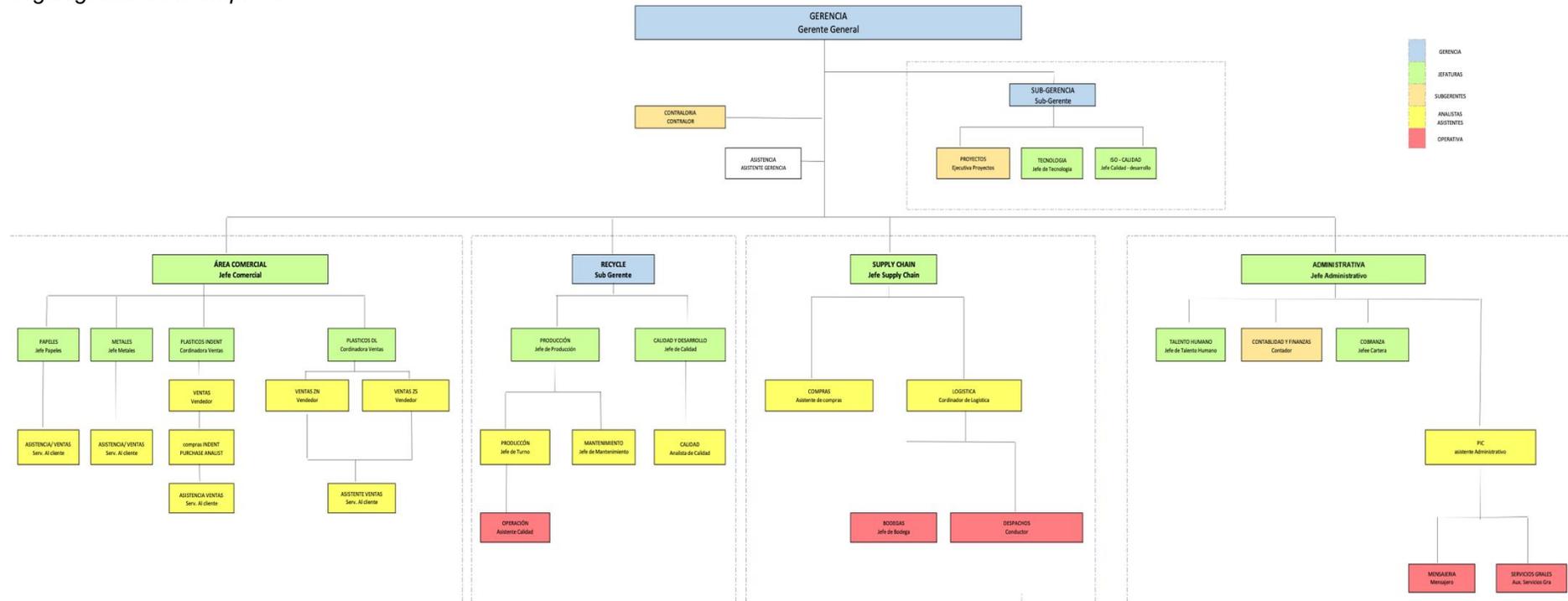


Elaborado por: Villavicencio (2024)

4.4.3 Fases de Desarrollo de la propuesta

Fase #1: Estructura Organizativa

Figura 5
Organigrama de la empresa



Elaborado por: Villavicencio (2024)

Fase #2: Descripción y funciones

Dirección ejecutiva

Para efectos de esta investigación se consideró, como máximo responsable ejecutivo al director general, quien supervisara y dirige el proceso de evaluación de competencias de los aspirantes al mando. Básicamente se encargará de garantizar que dicho proceso esté alineado con la visión, misión y estrategia general de la organización, y toma de decisiones finales sobre la selección de líderes basadas en los resultados de la evaluación.

De igual forma, se consideró al director de recursos humanos como encargado de la gestión del talento humano en la empresa, colabora estrechamente con el Gerente de Selección y Desarrollo para asegurar la eficacia y coherencia del proceso de evaluación. Su rol incluye proporcionar orientación estratégica, asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos, y facilitar los recursos necesarios para la implementación exitosa del proceso.

Departamento de Recursos Humanos

Por otro lado, se consideró al gerente de selección y desarrollo, bajo la supervisión del director de Recursos Humanos, lidera y coordina el proceso de evaluación de competencias. Su responsabilidad principal radica en definir el profesiograma específico para los roles de mando, diseñar los criterios de evaluación, coordinar la ejecución de las diferentes etapas del proceso y asegurar la calidad y objetividad de los resultados obtenidos.

Asimismo, al Coordinador de Capacitación, también bajo la supervisión del director de Recursos Humanos, se encarga de diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación personalizados para los aspirantes al mando. Su función implica identificar las necesidades de formación, desarrollar contenidos y materiales educativos pertinentes, organizar sesiones de capacitación y evaluar el impacto de estas acciones en el desarrollo de competencias de los participantes.

Fase #3: Procedimiento para la evaluación de competencias

O.P.1.- Establecimiento del profesigram

Tabla 4

Funciones del director general

Perfil del Cargo	
1.- Descripción y análisis del puesto	
Título:	Director General
Descripción:	Planificar, organiza, dirige, controla, coordina, analiza, calcula y deduce el trabajo de la empresa. Se encarga de los contratos del personal acorde a las necesidades.
2.- Descripción del puesto	
a) Supervisar actividades	
b) Revisar los reportes diarios, semanales y mensuales de costos y de producción.	
c) Realizar pago a proveedores	
d) Llevar el registro de los movimientos bancarios	
e) Realizar seguimiento a la cartera de cobranzas	
f) Realizar seguimiento a la cartera de cuentas por pagar	
g) Planificar los objetivos de la empresa	
h) Organizar la estructura actual y futura de la organización	
i) Controlar las actividades planificadas y compararlas con lo realizado para detectar diferencias o desviación	
j) Analizar las deficiencias de la empresa en términos financieros	
3.- Análisis del puesto	
Requisitos Intelectuales	Escolaridad: Titulo de tercer nivel o posgrado en ingeniería comercial, administración de empresas. Experiencia: Mínimo 2 años en cargos similares Habilidades: Numérica, lenguaje, conocimientos básicos de actividades de los subordinados y psicológicos. Estudios Complementarios: Computación, finanzas, comercialización y ventas, administración.
Requisitos físicos	Debe poseer atención auditiva y visual Estar sentado y caminar dentro de la oficina a modo de supervisión en jornada diaria
Responsabilidades Adquiridas	Supervisa a: Coordinador Administrativo
Condiciones de trabajo	Riesgos: Pueden producirse contusiones por caídas de muebles, sillas, entre otros mobiliarios. Ambientales: La labor se realiza en oficina con temperatura adecuada, humedad natural, iluminación apta, buena estructura.

Elaborado por: Villavicencio (2024)

Dentro del perfil del cargo que se considera óptimo para el nuevo postulante de la empresa implica una amplia gama de responsabilidades, que van desde la planificación estratégica, hasta el control financiero y la gestión de recursos humanos. El cargo de director general se encarga de supervisar actividades operativas clave, como revisar reportes diarios, semanales y mensuales de costos y producción, realizar pagos a proveedores, mantener registros bancarios y dar seguimiento a carteras de cobranzas y cuentas por pagar.

Además, es responsable de establecer los objetivos de la empresa, organizar sus estructura actual y futura, controlar las actividades planificadas y analizar las deficiencias financieras para tomar decisiones informadas. Para ocupar este cargo, se requiere una sólida formación académica, con un título de tercer nivel o posgrado en ingeniería comercial o administración de empresa, acompañado de al menos dos años de experiencia en roles similares.

Además, se valoran habilidades numéricas, de lenguaje y psicológicas, así como conocimientos complementarios en áreas como computación, finanzas, comercialización y ventas. En cuanto a los requisitos físicos, el director general debe poseer atención auditiva y visual, así como la capacidad para estar sentado y caminar dentro de la oficina para supervisar las actividades diarias.

En términos de condiciones de trabajo, se señala que los riesgos son mínimos, limitados a posibles contusiones por caídas de mobiliario, mientras que el entorno laboral se caracteriza por una oficina con condiciones ambientales adecuadas, como temperatura, humedad e iluminación.

O.P. 2.- Capacitación de Aspirantes

Se desarrollará un programa de capacitación integral diseñado específicamente para abordar las competencias identificadas como esenciales para el liderazgo efectivo en la organización. Este programa se centrará en proporcionar a los aspirantes una comprensión profunda del funcionamiento interno de la empresa, incluidos sus procesos, estructura organizativa, cultura corporativa y objetivos estratégicos. A través de sesiones de capacitación estructuradas y participativas, los

aspirantes tendrán la oportunidad de adquirir conocimientos prácticos y habilidades necesarias para gestionar con éxito los desafíos y responsabilidades inherentes a sus roles futuros.

Además, se brindará capacitación en áreas clave como liderazgo, toma de decisiones estratégicas, gestión del cambio, comunicación efectiva y resolución de problemas. El programa de capacitación se diseñará de manera flexible y adaptativa, utilizando una variedad de métodos de aprendizaje, como clases magistrales, estudios de casos, simulaciones y ejercicios prácticos. Se fomentará la participación de los aspirantes, permitiéndoles aplicar los conocimientos adquiridos en situaciones del mundo real y recibir retroalimentación constructiva. En última instancia, este programa de capacitación tiene como objetivo preparar a los nuevos aspirantes para asumir sus roles de liderazgo con confianza, competencia y una comprensión sólida de cómo contribuir al éxito continuo y sostenible de la empresa.

Tabla 5
Cronograma de capacitación

Tema de Capacitación	Actividades	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Introducción de la empresa	Presentación institucional, historia, visión y valores	■												
	Visita guiada a instalaciones		■											
Funcionamiento del negocio	Análisis del modelo de negocio, cadena de suministro			■										
	Rol de la empresa en el mercado				■									
Procesos y Operaciones	Descripción detallada de procesos de importación y distribución					■								
	Características de los productos, materia primas y proveedores						■							
Clientes y Mercados	Identificación de clientes, análisis de mercado y competencia							■						
	Teoría y práctica del liderazgo, gestión del cambio								■					
Liderazgo y Gestión del cambio	Ejercicios de resolución de problemas									■				
	Técnicas de comunicación, trabajo en equipo										■			
Comunicación efectiva	Role – playing y simulaciones											■		
	Análisis de casos, toma de decisiones en situaciones de negocio												■	
Toma de decisiones estratégicas	Fomento de la innovación, desarrollo de nuevas ideas													■
	Brainstorming y talleres de creatividad													
Evaluación Final y retroalimentación	Examen final de conocimientos, retroalimentación y sesión de preguntas y respuestas													■

Elaborado por: Villavicencio (2024)

O.P. 3.- Reuniones de Integración

Las reuniones de integración entre los aspirantes al mando y los colaboradores clave de la empresa representan una herramienta invaluable para promover la cohesión y el entendimiento mutuo dentro de la organización. Estos encuentros periódicos están diseñados para crear un espacio de interacción directa y colaborativa, donde los aspirantes tienen la oportunidad de conocer y conectarse con los miembros clave del equipo, comprender mejor sus roles y responsabilidades, así como recibir información detallada sobre los procesos y prácticas de la empresa.

A través del intercambio de conocimientos y experiencias, tanto los aspirantes como los colaboradores tienen la oportunidad de aprender unos de otros, fortaleciendo así el tejido social y profesional de la organización. Además, estas reuniones facilitan una comunicación abierta y transparente, permitiendo a los aspirantes obtener una visión más profunda de la cultura organizacional y los valores compartidos, lo que a su vez contribuye a su integración exitosa en el equipo y su preparación para asumir roles de liderazgo en el futuro.

Tabla 6
Cronograma de reuniones

Tema de Reuniones	Actividades	Semanas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Presentación de los aspirantes	Aspirantes, dirección ejecutiva, colaboradores claves	■												
Visión, Misión de la empresa	Aspirantes y colaboradores claves		■											
Estructura Organizacional	Aspirantes y colaboradores claves			■										
Procesos y funciones	Aspirantes y colaboradores claves				■									
Cultura organizacional	Aspirantes y colaboradores claves					■								
Desafíos y Oportunidades	Aspirantes y colaboradores claves						■							
Comunicación y colaboración	Aspirantes y colaboradores claves							■						
Retroalimentación	Aspirantes y colaboradores claves								■					
Planes y estrategias	Aspirantes y colaboradores claves									■				
Evaluación de decisiones	Aspirantes, dirección ejecutiva, colaboradores claves										■			

Elaborado por: Villavicencio (2024)

Evaluación de desempeño

Tabla 7
Ficha de medición

Ficha de Desempeño					
1.- Datos del evaluado					
Nombres y apellidos:			Cedula:		
Cargo para desempeñar:					
Fecha de evaluación:					
2.- Valoración de las competencias					
Ubique según corresponda la valoración: 1 es muy bajo, 2 es regular, 3 es media, 4 es alta, 5 es muy alta.					
N.º Aspectos	1	2	3	4	5
Desempeño Laboral					
1	Responsabilidades				
2	Exactitud y calidad del trabajo				
3	Cumplimiento de obligaciones				
4	Productividad – volumen y cantidad de trabajo				
5	Orden y claridad del trabajo				
6	Reporte de avances de tareas				
7	Capacidad de delegar tareas				
8	Comprensión de situación				
9	Cumplimiento de procedimientos existentes				
10	Grado de conocimientos funcionales				
11	Grado de conocimiento técnico				
Factor Humano / Actitudinal					
12	Actitud hacia la empresa				
13	Actitud hacia los colaboradores				
14	Actitud con los proveedores				
15	Cooperación con los ejecutivos				
16	Capacidad para aceptar críticas de los colaboradores				
17	Capacidad para generar sugerencias constructivas				
18	Presentación personal				
19	Puntualidad				
Habilidades					
20	Iniciativa				
21	Creatividad				
22	Adaptabilidad				
23	Respuesta bajo presión				
24	Capacidad de manejar múltiples tareas				
25	Coordinación y liderazgo				

Elaborado por: Villavicencio (2024)

A través de la ficha de desempeño, se podrá conocer la efectividad de los procesos aplicados tales como el desempeño laboral, el factor humano en cuestión

de actitudinal y las habilidades. Cada uno de estos aspectos serán medidos a través de una escala del 1 hasta el 5 y permitirán comprender de mejor manera la efectividad de los resultados en el aspirante el puesto de director general.

Fase #4: Presupuesto

Tabla 8
Inversión del manual de procedimientos

Detalle	Valor total
Elaboración del manual de funciones	\$2,000.00
Elaboración del manual de procesos y procedimientos	\$1,000.00
Mecanismos de evaluación de desempeño	\$500.00
Capacitaciones	\$500.00
Reuniones	\$500.00
Programas de evaluación de desempeño	\$500.00
TOTAL	\$5,000.00

Elaborado por: Villavicencio (2024)

Con respecto al presupuesto de la propuesta se pudo representar cada una de las fases con una inversión acorde al esfuerzo y recursos que requiera. En primera instancia se encuentra la elaboración del manual de funciones, con un valor de \$2,000.00 USD, la elaboración del manual de procesos y procedimientos con un valor de \$1,000.00, los mecanismos de evaluación de desempeño con un valor de \$500.00, las capacitaciones con un valor de \$500.00, las reuniones con un valor de \$500.00 y finalmente los programas de evaluación de desempeño con un valor de \$500.00, dando un valor total de \$5,000.00. Es pertinente que en cuestión de valores de inversión la suma exigida para la correcta designación de un director general es relativamente baja para los gastos que se podrían generar por no aplicarse un método de reclutamiento apropiado para la empresa.

CONCLUSIONES

- La comprensión de los antecedentes teóricos de la transición generacional y la gestión de la cultura organizacional es fundamental para abordar los desafíos que enfrentan las empresas familiares en este proceso. Al analizar la literatura académica y las teorías relevantes, se ha obtenido una visión completa de los factores que influyen en la transición generacional, incluidos los valores familiares, la visión empresarial y los estilos de liderazgo. Este conocimiento proporciona una base sólida para comprender cómo estos elementos impactan en la cultura organizacional y cómo pueden gestionarse de manera efectiva durante la transición. Además, al explorar los antecedentes teóricos, se ha podido identificar una variedad de estrategias y mejores prácticas utilizadas por otras empresas familiares para superar los desafíos asociados con la transición generacional. Estas lecciones aprendidas son valiosas para la empresa en cuestión, ya que pueden proporcionar ideas y enfoques innovadores para abordar su propia transición generacional de manera efectiva.
- El diagnóstico exhaustivo de la situación actual de la transición generacional y el ambiente laboral de la empresa ha proporcionado una comprensión detallada de los desafíos y oportunidades que enfrenta. Al analizar datos cuantitativos y cualitativos, así como realizar entrevistas y encuestas con empleados y líderes, se ha obtenido una imagen clara de los puntos fuertes y áreas de mejora. Este análisis ha permitido identificar patrones y tendencias en la empresa, así como factores clave que influyen en la transición generacional y la cultura organizacional. Además, al involucrar a diversas partes interesadas en el proceso de diagnóstico, se ha promovido la transparencia y la participación, lo que ha generado un mayor compromiso y apoyo para abordar los desafíos identificados.
- La determinación de los desafíos específicos durante la transición generacional en las empresas ha revelado una serie de obstáculos que deben superarse para garantizar una transición exitosa. Al analizar las interacciones entre las diferentes generaciones, así como las dinámicas de poder y las percepciones

individuales, se han identificado desafíos como la resistencia al cambio, los conflictos generacionales y las percepciones negativas sobre los nuevos líderes. Estos desafíos representan barreras significativas que pueden obstaculizar el proceso de transición y afectar negativamente el rendimiento y la cohesión del equipo. Sin embargo, al reconocer y comprender estos desafíos, la empresa está mejor equipada para abordarlos de manera proactiva y desarrollar estrategias efectivas para mitigar su impacto. Esto puede incluir iniciativas de comunicación y capacitación, así como la implementación de políticas y procesos que fomenten la colaboración y el entendimiento mutuo entre las generaciones. Al abordar estos desafíos de manera integral, la empresa puede promover una cultura de respeto, confianza y colaboración que impulse su éxito a largo plazo.

- La propuesta de alternativas de gestión de cambio para una transición generacional efectiva se basa en el análisis de los desafíos identificados y las mejores prácticas en el campo de la gestión empresarial familiar. Al considerar una variedad de enfoques y estrategias, se han desarrollado alternativas prácticas y viables que pueden ayudar a la empresa a superar los obstáculos y promover una transición suave y exitosa. Estas alternativas pueden incluir iniciativas de desarrollo de liderazgo, programas de capacitación y mentoría, así como cambios en las políticas y procesos organizacionales para fomentar la colaboración y la comunicación entre las generaciones. Además, al centrarse en el fortalecimiento de la cultura organizacional, estas alternativas buscan promover valores compartidos, normas y comportamientos que sean consistentes con los objetivos y la visión de la empresa. Estas alternativas de manera efectiva, la empresa puede construir una base sólida para el éxito futuro, garantizando la continuidad del negocio y el bienestar de sus empleados a medida que atraviesa la transición generacional.

RECOMENDACIONES

- Es menester, que la empresa invierta en programas de capacitación y desarrollo que proporcionen a los líderes y empleados una comprensión más profunda de los antecedentes teóricos y las mejores prácticas relacionadas con la transición generacional y la gestión de la cultura organizacional. Esto podría incluir talleres, seminarios y recursos educativos que aborden temas como valores familiares, estilos de liderazgo efectivos y estrategias para promover una cultura organizacional sólida y cohesiva.
- Es necesario, que la empresa establezca un comité o equipo de trabajo dedicado a abordar los desafíos identificados durante el diagnóstico de la transición generacional y el ambiente laboral. Este equipo debería estar compuesto por miembros de diferentes generaciones y áreas funcionales, y estar encargado de desarrollar e implementar estrategias específicas para mejorar la transición generacional y fortalecer el ambiente laboral.
- Se debe promover el diálogo abierto y la colaboración entre las diferentes generaciones para abordar los desafíos específicos identificados durante la transición generacional. Esto podría incluir la creación de grupos de discusión, sesiones de capacitación y actividades de team building diseñadas para fomentar el entendimiento mutuo, la empatía y la resolución de conflictos entre las generaciones.
- Debe la empresa adoptar un enfoque proactivo y orientado al cambio para implementar las alternativas propuestas y fortalecer la cultura organizacional durante la transición generacional. Esto podría implicar la asignación de recursos adecuados, la comunicación clara de los objetivos y beneficios esperados, y el seguimiento regular del progreso y los resultados obtenidos. Además, es importante que la empresa fomente una cultura de aprendizaje continuo y mejora, donde se valore la retroalimentación y se estén abiertos a ajustar y mejorar las estrategias según sea necesario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altos Empresarios. (2019). *Claves para que la transición generacional en la empresa sea exitosa*. Obtenido de <https://www.altosempresarios.com/noticias/como-lograr-la-transicion-generacional-en-las-empresas>
- Alvarez, J. (2021). *Gestión Estratégica de Empresas*. Ediciones Paraninfo.
- Baena, G. (2020). *El Arte de Emprender en el Siglo XXI*. Editorial Edaf.
- Barrasa, O. (2019). *Emprender un Negocio Digital*. Anaya Multimedia.
- Cano, L. (2020). *Transformación Ágil en las Empresas*. Editorial Planeta.
- Cantero, J. (2018). *Cultura digital*. Editorial: Profit Editorial.
- Casado, J., & García, J. (2021). *La transición generacional en las empresas familiares*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Casas, R. . (2020). *La Fórmula del Cambio de Ricard Casas*. Ediciones Granica).
- Chacon, R. (2019). *Liderazgo Intergeneracional: Cómo Liderar en un Mundo Multigeneracional*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Chiavenato. I . (2021). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Clausi, V. (2021). *La influencia de la generación "Y" en la estructura organizacional: Una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral*. [Tesis de Pre grado, Pontificia Universidad Católica Argentina]: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/12156>.
- Corbeto, S. (2019). *Cultura de Innovación*. Editorial: Profit Editorial.
- Coyle, D. (2021). *Cultura Inteligente*. Editorial: Conecta.
- Echeverría, A. (2019). *El Arte de la Guerra para Emprendedores*. Alienta Editorial.
- Estévez, F. (2019). *La Era de la Comunicación en la Empresa Multigeneracional*. Editorial Planeta.
- Folgar, L. (2019). *El Desafío de Emprender*. Editorial Sudamericana.
- García, J. (2022). *La empresa familiar: manual de supervivencia*. ESIC Editorial .
- Girón. E. (2020). *Emprender para Cambiar el Mundo*. Editorial Plataforma.
- Gonzalez Toacanini L. (2021). *Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral*. [Tesis de Pre grado, Universidad de Belgrano] : <http://repositorio.ub.edu.ar/handle/123456789/9489>.
- González, I. (2020). *El Liderazgo de las Nuevas Generaciones*. Ediciones SM.
- Herrera, A. (2019). *Emprende en Digital* . Editorial Conecta.

- Hincapié Mendoza, G. & Mejía Mejía, V. (2022). *Incidencia de las Diferencias Generacionales en la cultura organizacional. Estudio de caso empresa Energía y Potencia*. [Tesis de Pre grado, Universidad de Antioquia]: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/31640>.
- Joan, M., Amat, J. & Neus, U. (2019). *Transiciones Generacionales en la Empresa Familiar*. Editorial: Editorial Profit.
- Kleiman, L. (2022). *La cultura importa*. Editorial: Wiley.
- Laloux, F. (2018). *Reinventando las organizaciones*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Lauterbach, R. (2019). *Liderando la Revolución Intergeneracional en el Trabajo*. Editorial: Ediciones Granica.
- Lladó, M. (2020). *Empresas con Alma*. Empresa Activa.
- Llorent, V. (2019). *Gestión de la Diversidad Generacional en las Organizaciones*. Editorial: Editorial Síntesis.
- Lopez, A. (2020). *Transformación Digital en la Empresa*. ESIC Editorial.
- Luna, R. (2019). *El Desafío de las Multigeneraciones en la Empresa*. Editorial Kolima.
- Marsal, S. (2019). *La Revolución de las Personas: Liderar en la Empresa Multigeneracional*. Editorial Plataforma.
- Mora, E. (2023). *El Relevo Generacional: claves para una transición exitosa*. LID Editorial.
- Morgan, J. (2019). *La empresa del futuro*. Editorial: Deusto.
- OBS. (2022). *La cultura organizacional en el Project Management*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/la-cultura-organizacional-en-el-project-management>
- Pérez, T. (2020). *Negociar con Éxito en la Empresa Multigeneracional*. Editorial: Editorial Akal.
- Prados, L. (2019). *Generaciones y Ciclos Económicos en la Historia de España*. Editorial Alianza.
- Roger, C. (2020). *El Poder del Líder Coach*. Empresa Activa.
- Rovira, A. (2021). *El Lado Humano de la Empresa*. Empresa Activa.
- Sánchez, M. (2021). *Efecto Actitud: Claves para Transformar tu Vida Personal y Profesional*. Editorial Espasa.
- Sanchis, R. (2021). *La Empresa en la Era de la Innovación*. Ediciones Pirámide.

- Schein, E. (2020). *La Transformación Cultural en las Organizaciones*. Editorial: Ediciones Díaz de Santos.
- Serradell, A . (2021). *El Cambio Organizacional en la Práctica*. Editorial UOC.
- Soldevila, L. (2021). *Innovación Disruptiva*. Ediciones Deusto.
- Sotomayor, M. (2021). *Gestión de Empresas* . Ediciones Paraninfo.
- Teixeira. T. (2020). *La Fórmula de Negocios*. Editorial .

ANEXOS

Anexo 1. Formato de la Entrevista I

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

**Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos**

Entrevista dirigida a los colaboradores de la empresa en estudio

Buenos días/tardes. Se está trabajando en una investigación que tiene como propósito de conocer su punto de vista con respecto al clima organización que experimenta y como este ha variado con la transición generacional. Por tal motivo, se le pide su ayuda para que conteste algunas preguntas.

Pregunta 1.- ¿Cómo describiría el ambiente laboral actual en comparación con el pasado?

Pregunta 2.- ¿Qué cambios ha notado en la dinámica de trabajo desde la transición generacional?

Pregunta 3.- ¿Cómo influyen las nuevas tecnologías en su experiencia laboral cotidiana?

Pregunta 4.- ¿Cómo describiría la comunicación interna?

Pregunta 5.- ¿Cuáles son los aspectos positivos, aspectos negativos y aspectos a mejorar que destacaría del clima laboral actual?

Pregunta 6.- ¿Cómo percibe los desafíos específicos que enfrenta ahora la empresa y no estaban en el pasado?

Pregunta 7.- ¿Cómo es la colaboración entre diferentes generaciones en su lugar de trabajo?

**Pregunta 8.- ¿La transición generacional ha afectado su satisfacción laboral?
¿En qué sentido?**

Pregunta 9.- ¿Nota diferencias en las expectativas laborales entre distintas generaciones?

Pregunta 10.- ¿Qué sugerencias tendría para facilitar la adaptación a los cambios generacionales?

Anexo 2. Formato de la Entrevista II

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

**Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos**

Entrevista dirigida al Gerente General de la empresa en estudio

Buenos días/tardes. Se está trabajando en una investigación que tiene como propósito comprender los aspectos que se toman en consideración para el traspaso del puesto y los factores que se ajustan para que afecte en mínima manera la cultura organizacional que se mantiene. Por tal motivo, se le pide su ayuda para que conteste algunas preguntas.

Pregunta 1.- ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la empresa durante la transición generacional?

Pregunta 2.- ¿Cómo aseguró la empresa la continuidad operativa y la estabilidad del equipo durante este período de cambio?

Pregunta 3.- ¿Qué estrategias específicas se implementaron para mantener la moral y la motivación de los colaboradores durante la transición?

Pregunta 4.- ¿Cómo se comunicaron los cambios y las expectativas a los empleados en todos los niveles de la organización?

Pregunta 5.- Basado en su experiencia, ¿qué lecciones importantes han aprendido como empresa durante este proceso y qué recomendaciones ofrecería a otras organizaciones que enfrentan una transición generacional similar?

Anexo 3. Formato de la Encuesta

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

**Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos**

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa en estudio

Buenos días/tardes. Se está trabajando en una investigación que tiene como propósito comprender las áreas de oportunidad que permitan mejorar el ambiente laboral en la empresa. Por tal motivo, se le pide su ayuda para que conteste algunas preguntas. Es menester que lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X en la casilla correspondiente. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es:

7	Excelente	Excede las expectativas y produce resultados más allá de lo esperado.
6	Muy Bueno	Excede las expectativas
5	Satisfactorio	Cumple con las expectativas
4	Bueno	Cumple con las expectativas, pero debe mejorar
3	Regular	Desempeño por debajo de lo esperado
2	Malo	No cumple, debe mejorar para mantener negociaciones
1	Pésimo	No cumple, con las expectativas.

	PREGUNTAS	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Satisfactorio	Muy Bueno	Excelente
		1	2	3	4	5	6	7
1.-	Existe una planificación clara antes de tomar acciones.							
2.-	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.							
3.-	Existe un plan de mantenimiento preventivo y correctivo para (computador, teléfono, etc.) que permita que las actividades se realicen en forma adecuada.							
4.-	Los clientes externos están recibiendo el servicio que demandan.							
5.-	Los clientes internos están recibiendo el servicio que demandan.							
	COHESIÓN							
6.-	En el grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.							
7.-	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.							
8.-	Están establecidos los canales de comunicación entre la Dirección y las diferentes áreas de la compañía							
	PRESIÓN							
10.-	Existe mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.							
11.-	Para desempeñar las funciones del puesto tiene que hacer un esfuerzo adicional y retador en el trabajo							
	RECONOCIMIENTO							
12.-	Cuando hay una vacante, primero se busca dentro de la misma organización al posible candidato							
13.-	El jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.							
14.-	Existe reconocimiento de dirección para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos y metas de la institución							

Anexo 4. Formato de la Ficha de Observación

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

Departamento de Postgrado

Maestría en Administración de Empresas, mención en Dirección Estratégica de
Proyectos

Ficha de Observación dirigida a los colaboradores de la empresa en estudio

Objetivo: Comprender la conducta de los colaboradores de la empresa en su área y su relación entre los demás colaboradores.

Aspectos para evaluar	Niveles					Observaciones
	Pésimo		Normal	Bueno		
	1	2	3	4	5	
Hora de ingreso						
Trabajo Colaborativo						
Comunicación entre el personal						
Iniciativa en las actividades						
Trato entre el personal						
Manejo de Conflictos						
Apoyo en actividades extraordinarias						
Participación de los diferentes eventos de integración						