



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

Identificar la relación entre liderazgo y el desempeño en equipos con brechas generacionales

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración Área terminal en Alta Dirección

Presenta

Luis Jesús García Santoyo

Santiago de Querétaro, Qro., Mayo de 2019



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración Área terminal en Alta Dirección

**IDENTIFICAR LA RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO Y EL DESEMPEÑO EN EQUIPOS CON  
BRECHAS GENERACIONALES**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración Área terminal en Alta Dirección

**Presenta:**

Luis Jesús García Santoyo

**Dirigido por:**

Dr. Martin Vivanco Vargas

**SINODALES**


Dr. Martin Vivanco Vargas  
Presidente

Dra. Ma. Luisa Leal Gracia  
Secretario

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Vocal

M. A. Ma. Elena Díaz Calzada  
Suplente

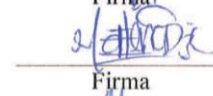
M. I. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

  
\_\_\_\_\_  
Dr. Martín Vivanco Vargas  
Director de la Facultad de Contaduría  
Y Administración

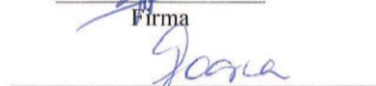
  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Firma

  
\_\_\_\_\_  
Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña  
Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Mayo de 2019  
**México**

## RESUMEN

La presente investigación ha sido realizada en una empresa del sector Metal Mecánico, cuya plantilla de trabajadores cuenta con colaboradores de distintos rangos de edad que se pueden catalogar dentro de las tres Generaciones sociales activas en el sector productivo social de la actualidad, las cuales son los “Baby Boomers”, “Generación X” y “Generación Y o Millenials”; y cuyo propósito de esta es identificar la relación que hay entre el Liderazgo y Desempeño laboral en equipos de trabajo que contienen estas tres generaciones de manera activa en la organización. Actualmente se puede percibir en las organizaciones lo que se conoce como brechas generacionales, y poco a poco se puede percibir el impacto que están teniendo en ellas. A través de este trabajo se usaran herramientas de diagnóstico para evaluar cómo impacta el liderazgo de la organización en el desempeño de laboral en cada una de las generaciones. Así también revisar si los valores sociales que describen a los integrantes de estas generaciones, según investigadores, están presentes en los miembros de la muestra utilizada para esta investigación. Al final de ella, podremos encontrar que efectivamente existe una relación estrecha entre el liderazgo y el desempeño tanto para la muestra en general, incluyendo todos los integrantes, como para cada una de las tres generaciones abordadas en esta investigación.

**(Palabras clave:** Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Millenials, Liderazgo, Desempeño Organizacional, Generación social).

## SUMMARY

This research has been done in a Metal-Mechanic sector company, whose workforce has employees of different age ranges that can be classified within the three active social generations in the current productive sector: the “Baby Boomers”, “Generation X” and “Generation Y or Millenials”; and whose purpose is to identify the relationship between Leadership and Work Performance in work teams that actively contain these three generations in the organization. Currently, organizations can perceive what are known as generational gaps; slowly, they can perceive the impact they are having on them. Through this work diagnostic tools will be used to evaluate how the leadership of the organization can impact on the work performance of each generation. Also it will be checked if the social values that describe the members of these generations, according to some researchers, are present in the members of the sample used for this research. At the end of it, we can find that, indeed, there is a close relationship between leadership and work performance for the sample, and also for each of the three generations addressed in this research.

**(Key words:** Baby Boomers, Generation X, Generation Y, Millenials, Leadership, Organizational Performance, Social Generation).

## **DEDICATORIAS**

Esta tesis está dedicada primeramente a mis padres, quienes me dieron la vida, me educaron, y me enseñaron a convertirme en el hombre que soy ahora.

A mi hermana que desde niños ha sido cómplice para muchas travesuras y con quien puedo apoyarme cuando necesito alguien en casa que me ayude.

A Dios por permitirme seguir en la tierra.

A Angie Rojano por apoyarme mientras estuve realizando mis estudios.

A mis amigos y compañeros que conocí en clases durante mis estudios que realicé en la Universidad Autónoma de Querétaro.

A mis maestros quienes gracias a sus experiencias o conocimientos que transmitieron en clases me motivaban a mejorar y superarme cada día.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a CNH Industrial de México S.A. de C.V., a través de Mario Rojas, Gerente de Ingeniería, quienes me apoyaron a realizar esta investigación con integrantes de la organización, así como la buena disposición de los colaboradores que apoyaron en el diagnóstico realizado durante la presente.

A mi director de tesis el Mtro. en I. Martín Vivanco Vargas quien me apoyo en este proyecto para sacarlo adelante y poder terminarlo de manera satisfactoria.

A la Dra. Ma. Luisa Leal García quien me ayudo a darle forma a este trabajo, a darle seguimiento y quien me instruyó en el método para poderlo llevar a cabo.

A la Universidad Autónoma de Querétaro por ofrecerme la oportunidad de ser un egresado de esta importante institución que ha aportado bastante al estado de Querétaro y al país en materia de educación e investigaciones.

A la Facultad de Contabilidad y Administración y sus integrantes por apoyar siempre a los alumnos en todos los requerimientos que ocurren mientras uno está dentro de la institución y aun después de egresar.

## ÍNDICE

|  | <b>Página</b> |
|--|---------------|
| Resumen  | I             |
| Summary  | II            |
| Dedicatorias                                       | III           |
| Agradecimientos                                    | IV            |
| Índice   | V             |
| Índice de tablas                                   | IX            |
| Índice de figuras                                  | X             |
| 1. INTRODUCCIÓN                                    | 1             |
| 2. MARCO TEÓRICO                                   | 3             |
| 2.1. Liderazgo                                     | 3             |
| 2.1.1. Definición de líder y liderazgo             | 3             |
| 2.1.2. Características de un líder                 | 8             |
| 2.1.3. Tipos de Liderazgo                          | 11            |
| 2.2. Equipos de alto desempeño                     | 13            |
| 2.2.1. Definición de equipo y sus características. | 13            |
| 2.2.2. Definición de desempeño laboral             | 16            |
| 2.2.3. Evaluación de desempeño                     | 16            |
| 2.2.4. Equipos de alto desempeño                   | 20            |

|   |    |
|---|----|
| 2.2.5. Seguridad psicológica en Equipos de Alto Desempeño | 22 |
| 2.3. Brechas Generacionales                               | 23 |
| 2.3.1. Definición de Generación                           | 24 |
| 2.3.2. Generaciones actuales en el mundo laboral          | 25 |
| 2.4. Caracterización de la Empresa                        | 33 |
| 2.4.1. Descripción de la empresa                          | 33 |
| 2.4.2. Misión   | 33 |
| 2.4.3. Visión   | 34 |
| 2.4.4. Valores  | 34 |
| 2.4.5. Área de diagnóstico                                | 34 |
| 2.5. Investigaciones relacionadas                         | 37 |
| 3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN                    | 40 |
| 3.1. Justificación  | 40 |
| 3.2. Planteamiento del Problema                           | 40 |
| 3.3. Objetivos  | 42 |
| 3.3.1. Objetivo general                                   | 42 |
| 3.3.2. Objetivos específicos                              | 42 |
| 3.4. Definición del Universo                              | 42 |
| 3.5. Tamaño y tipo de la muestra                          | 42 |
| 3.6. Definición de Variables                              | 43 |
| 3.6.1. Variable dependiente                               | 43 |



|   |     |
|---|-----|
| Identificar la relación entre liderazgo y el desempeño...                     | VII |
| 3.6.2. Variables independientes   | 43  |
| 3.7. HIPÓTESIS  | 43  |
| 4. METODOLOGÍA  | 44  |
| 4.1. Diseño del estudio y/o investigación:                                    | 44  |
| 4.2. Tipo de estudio  | 44  |
| 4.3. Instrumento  | 44  |
| 4.4. Procedimiento  | 45  |
| 4.5. Procesamiento de la información  | 45  |
| 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN   | 46  |
| 5.1. Características de la muestra  | 46  |
| 5.2. Resultados de la variable Liderazgo                                      | 51  |
| 5.3. Resultados de la variable de Equipos de Alto Desempeño                   | 65  |
| 5.4. Resultados de la variable de Brechas Generacionales                      | 75  |
| 5.4.1. Resultados de rasgos característicos de los “Baby Boomers”             | 76  |
| 5.4.2. Resultados de rasgos característicos de la “Generación X”              | 85  |
| 5.4.3. Resultados de rasgos característicos de la “Generación Y o Millenials” | 94  |
| 5.5. Análisis de Correlación de Variables                                     | 109 |
| 5.5.1. Correlación entre variables para la muestra en general                 | 110 |
| 5.5.2. Correlación entre variables para los Baby Boomers                      | 111 |
| 5.5.3. Correlación entre variables para la Generación X                       | 112 |
| 5.5.4. Correlación entre variables para la Generación Y o Millenials          | 113 |

|   |      |
|---|------|
| Identificar la relación entre liderazgo y el desempeño... | VIII |
| 5.6. Comprobación de la hipótesis                         | 114  |
| 5.7. Evaluación de los resultados y propuestas            | 115  |
| CONCLUSIONES  | 118  |
| REFERENCIAS   | 120  |
| APENDICE  | 123  |
| Cuestionario utilizado para la investigación              | 123  |

**ÍNDICE DE TABLAS**

|   | Pagina |
|---|--------|
| TABLA 1. Diferencias entre dirigir y liderar  | 7      |
| TABLA 2. Principales fortalezas de cada generación  | 27     |
| TABLA 3. Principales debilidades de cada generación                                       | 28     |
| TABLA 4. Valores generacionales reconocidos por ellos mismos                              | 29     |
| TABLA 5. Acciones y apalancamientos para cada<br>generación - compensación                | 30     |
| TABLA 6. Acciones y apalancamientos para cada<br>generación- formación y desarrollo       | 31     |
| TABLA 7. Acciones y apalancamientos para cada<br>generación – liderazgo/calidad directiva | 31     |
| TABLA 8. Correlación de las generaciones  | 116    |

**ÍNDICE DE FIGURAS**

|   | Pagina |
|---|--------|
| Figura 1. El líder y sus componentes  | 4      |
| Figura 2. Organigrama general de cnhmx  | 35     |
| Figura 3. Organigrama de desarrollo de producto   | 36     |
| Figura 4. Organigrama de ingeniería de producto   | 36     |
| Figura 5. Sexo  | 46     |
| Figura 6. Edad  | 47     |
| Figura 7. Escolaridad   | 47     |
| Figura 8. Estado civil  | 48     |
| Figura 9. Dependientes económicos   | 49     |
| Figura 10. Antigüedad en la empresa   | 49     |
| Figura 11. Antigüedad en el puesto  | 50     |
| Figura 12. Puesto en la empresa   | 51     |
| Figura 13. ¿tengo identificado a los líderes de mi organización?  | 52     |
| Figura 14. ¿los líderes dan a conocer la misión, visión y valores o principios éticos de la organización? | 53     |
| Figura 15. ¿los líderes son coherentes en su día a día con lo que difunden?                               | 54     |
| Figura 16. ¿los líderes son accesibles y escuchan?  | 55     |
| Figura 17. ¿los líderes me reconocen los logros y las mejoras?  | 56     |
| Figura 18. ¿los líderes transmiten pasión por el trabajo?   | 57     |
| Figura 19. ¿los líderes propician un ambiente para la creatividad?  | 58     |
| Figura 20. ¿los líderes motivan mi crecimiento personal?  | 59     |
| Figura 21. ¿los líderes propician un ambiente de respeto?   | 60     |

|   |    |
|---|----|
| Figura 22. ¿los líderes desempeñan de manera correcta su trabajo?   | 61 |
| Figura 23. ¿los líderes saben delegar las actividades?  | 62 |
| Figura 24. ¿los líderes valoran mi participación en los proyectos?  | 63 |
| Figura 25. ¿los líderes crean un ambiente para poder expresar<br>insatisfacción con el quehacer diario?                       | 64 |
| Figura 26. ¿se informa sobre los objetivos generales de la organización?  | 65 |
| Figura 27. ¿el quehacer diario de mis compañeros aporta a los objetivos<br>generales de la organización?                      | 66 |
| Figura 28. ¿a mis compañeros les causa pasión la misión de la organización?   | 67 |
| Figura 29. ¿mis compañeros creen que es la correcta métrica de los objetivos<br>individuales?                                 | 68 |
| Figura 30. ¿mis compañeros dan seguimiento a sus objetivos puestos<br>en el bsc anual?  | 69 |
| Figura 31. ¿mis compañeros llevan a cabo su quehacer diario de la mejor<br>forma de realizarlo?                               | 70 |
| Figura 32. ¿mis compañeros evalúan posibles mejoras a sus actividades diarias?  | 71 |
| Figura 33. ¿mis compañeros hacen propuestas para realizar de<br>mejor manera las actividades diarias?                         | 72 |
| Figura 34. ¿mis compañeros están abiertos a poner en práctica diferentes<br>formas de realizar sus actividades?               | 73 |
| Figura 35. ¿en mi empresa se trabaja con equipos multidisciplinarios?   | 74 |
| Figura 36. ¿mis compañeros sienten confianza para pedir apoyo de los<br>miembros de mi equipo para completar sus actividades? | 75 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 37. ¿mis compañeros cuentan con la experiencia suficiente para cumplir sus objetivos?                | 76 |
| Figura 38. ¿mis compañeros cuentan con la experiencia suficiente para cumplir sus objetivos? (baby boomers) | 77 |
| Figura 39. ¿mis compañeros tienen metas claras para cumplir sus objetivos?                                  | 78 |
| Figura 40. ¿mis compañeros tienen metas claras para cumplir sus objetivos? (baby boomers)                   | 79 |
| Figura 41. ¿mis compañeros son constantes para cumplir sus objetivos?                                       | 80 |
| Figura 42. ¿mis compañeros son constantes para cumplir sus objetivos? (baby boomers)                        | 81 |
| Figura 43. ¿en la empresa importa más lo “bien hecho de un trabajo” que tenerlo rápido?                     | 82 |
| Figura 44. ¿en la empresa importa más lo “bien hecho de un trabajo” que tenerlo rápido? (baby boomers)      | 83 |
| Figura 45. ¿la experiencia laboral define el crecimiento de mis compañeros en la empresa?                   | 84 |
| Figura 46. ¿la experiencia laboral define el crecimiento de mis compañeros en la empresa? (baby boomers)    | 85 |
| Figura 47. ¿mis compañeros son autodidactas?  | 86 |
| Figura 48. ¿mis compañeros son autodidactas? (generación x)   | 87 |
| Figura 49. ¿mis compañeros son versátiles ante los retos del trabajo?                                       | 87 |
| Figura 50. ¿mis compañeros son versátiles ante los retos del trabajo? (generación x)                        | 88 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 51. ¿mis compañeros manifiestan confianza y seguridad en ellos mismos frente a los retos laborales?                | 89  |
| Figura 52. ¿mis compañeros manifiestan confianza y seguridad en ellos mismos frente a los retos laborales? (generación x) | 90  |
| Figura 53. ¿mis compañeros son reconocidos por sus logros?  | 91  |
| Figura 54. ¿mis compañeros son reconocidos por sus logros? (generación x)   | 92  |
| Figura 55. ¿la opinión de mis compañeros es escuchada por todos sin importar el lugar en el organigrama?                  | 93  |
| Figura 56. ¿la opinión de mis compañeros es escuchada por todos sin importar el lugar en el organigrama? (generación x)   | 94  |
| Figura 57. ¿mis compañeros muestran curiosidad por el funcionamiento de las cosas?  | 95  |
| Figura 58. ¿mis compañeros muestran curiosidad por el funcionamiento de las cosas? (millenials)                           | 96  |
| Figura 59. ¿mis compañeros se adaptan con facilidad a las nuevas circunstancias?  | 97  |
| Figura 60. ¿mis compañeros se adaptan con facilidad a las nuevas circunstancias? (millenials)                             | 98  |
| Figura 61. ¿mis compañeros son ambiciosos en el logro de sus metas?   | 99  |
| Figura 62. ¿mis compañeros son ambiciosos en el logro de sus metas? (millenials)  | 100 |
| Figura 63. ¿mi empresa tiene contactos con gente a nivel global?  | 101 |
| Figura 64. ¿mi empresa tiene contactos con gente a nivel global? (millenials)   | 102 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 65. ¿mis compañeros son apasionados por su trabajo?   | 103 |
| Figura 66. ¿mis compañeros son apasionados por su trabajo? (millenials)                                    | 104 |
| Figura 67. ¿mis compañeros son innovadores en sus actividades?   | 105 |
| Figura 68. ¿mis compañeros son innovadores en sus<br>actividades? (millenials)                             | 106 |
| Figura 69. ¿mis compañeros tienen características de emprendedores?  | 106 |
| Figura 70. ¿mis compañeros tienen características de<br>emprendedores? (millenials)                        | 107 |
| Figura 71. ¿para mis compañeros el salario es lo más importante<br>para disfrutar un trabajo?              | 108 |
| Figura 72. ¿para mis compañeros el salario es lo más importante<br>para disfrutar un trabajo? (millenials) | 109 |
| Figura 73. Correlación entre desempeño laboral y el liderazgo<br>de la muestra                             | 110 |
| Figura 74. Correlación entre desempeño laboral y el liderazgo<br>de la generación de los baby boomers      | 111 |
| Figura 75. Correlación entre desempeño laboral y el liderazgo<br>para la generación x                      | 113 |
| Figura 76. Correlación entre desempeño laboral y el liderazgo<br>para la generación y o millenials         | 114 |



## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente se puede percibir que existen muchos esfuerzos conjuntos para poder potencializar el desempeño de los colaboradores en los diferentes tipos de organizaciones que existen en el sector productivo, uno de los más comunes es la generación de líderes que ayuden a crear sinergia en los equipos así como compromiso de los integrantes para poder cumplir con las metas que tiene internamente la organización. Muchas de las grandes teorías de liderazgo y de las capacitaciones que se imparten para personas que quieren desarrollar esta habilidad, están enfocadas en la persona del líder y en los comportamientos de las personas, pero es posible observar una dinámica de trabajo que se ha abordado poco, y esto es, influir en el desempeño laboral, al tener equipos con brechas generacionales.

Un líder también debe estar preparado para conocer las características sociales más representativas de cada una de las generaciones, y como ellas pueden influir en el desempeño de los equipos de manera tanto positiva como negativa; sin embargo, realmente, ¿existe una relación entre ambas variables, tanto “Liderazgo” como “Desempeño Laboral” cuando se agrega el factor de brechas generacionales? Este trabajo busca a partir de la muestra analizada, en una empresa metal mecánica, desmenuzar esta relación tomando en cuenta cada generación para su análisis.

En la primera parte de este trabajo, se recaba una investigación acerca de las variables que se analizarán: la definición de Generación social y cada una de las características que define a las reconocidas actualmente por varios autores; también de Liderazgo y de cómo se conforman los Equipos de Alto Desempeño, así como las

métricas usadas para evaluar si realmente lo son, o están en proceso de convertirse en ellos.

Partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional. De acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra quedó conformada por 20 empleados a los cuales se les aplicó una encuesta de cuarenta y cinco preguntas con escala tipo Likert ordinal.

Al final de este trabajo se encontró que se pudo comprobar la hipótesis de que “Un líder influye favorablemente en el desempeño de equipos con brechas generacionales”, sin embargo, como todo diagnóstico, quedan puntos abiertos para tratar, ya que al tener un balance general de los resultados, se puede observar que el equipo de liderazgo ha enfocado la mayoría de los esfuerzos en crear sinergia y resonar de manera positiva en los integrantes de las Generaciones X y los Millenials, pero hace falta mayor trabajo con los integrantes de la Generación de los Baby Boomers, realizando un diagnóstico más enfocado en este grupo social y definiendo una estrategia de intervención para mejora del equipo.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Liderazgo

En este capítulo se observará la perspectiva de algunos autores sobre cómo definen a un líder, cuáles deben ser sus comportamientos, como identificarlos y que características los hacen ser nombrados líderes. Primero se describirá cómo algunos autores definen a un líder.

#### 2.1.1. Definición de líder y liderazgo

Para Fiedler (1985); *“El líder, es alguien que atrae a la gente hacia, él como si fuera un imán, por obra del carisma. Es la persona a quien otros quieren seguir, es aquel que atrae su confianza y su respeto, así como su lealtad”* (p.13).

Así mismo menciona que, *“El liderazgo es una relación entre personas en la cual la influencia y el poder están distribuidos en forma desigual sobre una base legítima. El poder puede ser dado al líder por el consentimiento de los miembros del grupo, un convenio contractual de trabajo, por ley, pero corresponde a él ejercerlo”* (Fiedler, 1985, p.14)

María Palomo (2010) menciona que un líder debe tener tres componentes:

1. La individualidad del líder: con su propia personalidad, habilidades conocimientos y experiencias.
2. Las peculiaridades de los seguidores, con sus características de personalidad, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.

3. El contexto de la situación actual, es decir las tareas a llevar a cabo y las condiciones reales del aquí y ahora.

En la Figura 1, podemos ver ejemplificados los tres puntos anteriores.

Figura 1. El Líder y sus componentes



Fuente: Elaboración propia (2018)

En base a estos puntos, se entiende que el líder se encuentra dentro de un contexto, así mismo se busca que el líder tenga la suficiente influencia para la modificación de ese contexto y atribuir un valor a sus seguidores dentro de este proceso de cambio.

Para José Antonio Viveros (2003), *“El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendados”* (p.42).

Sin embargo Viveros también resalta que:

*“[...]La obediencia tiene que ver con la costumbre, trato, normas de una sociedad, y en específico, de una empresa. Para mandar y obtener eficacia en el trabajo en grupo, es importante reconocer que el jefe debe producir consenso mediante un marco de confianza basada en la unificación de intereses, opiniones y sentimientos de afecto entre autoridades y los subalternos[...]*” (Viveros 2003:p.42)

Slocum Hellriegel (1998) afirma que, *“El liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta”* (p.301).

Así mismo Stephen Robbins (2004) menciona que, el *“Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”* (p.314).

Keith Davis y John Newstrom(1999) llegan a la conclusión de que *“El liderazgo es el proceso de influir en apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos”* (p.217).

Al recorrer estas definiciones de los autores se pueden percibir ciertos matices que traen a la mente el proceso de dirección, parte de la definición de administración. Esta línea que a simple vista pudiera parecer muy marcada, en la práctica llega a ser una línea muy delgada e imperceptible, dando la impresión de ser muy similares o incluso complementarias, es por ello que se retoma brevemente el proceso de dirigir y después algunas comparativas hechas por autores entre dirigir y liderar.

Para Joel Lerner y Baker (2006), es necesaria la cooperación de los esfuerzos de los subordinados para poder obtener una buena productividad, lo cual se consigue a través de la motivación y supervisión, y a esto, ellos llamaban dirección.

El autor Roberto B. Buchele dice que, *“la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador, a través de la cual logra que los subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”* (Münch, 2014, p.177).

Para Lourdes Munch, la dirección, *“es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”* (Münch, 2014, p.178)

Y según Joaquín Rodríguez y Valencia dirigir, *“es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz”* (Rodríguez, 1999, p.467)

En el libro, “Factbook Recursos Humanos”, la autora Aranzadi hace una recopilación, en base a la perspectiva de varios autores, a la diferencia de características entre Dirigir y Liderar, las cuales se enuncian en la siguiente tabla:

Tabla 1.

*Diferencias entre Dirigir y Liderar*

| <b>Autor/es</b>              | <b>Dirigir</b>  | <b>Liderar</b>  |
|------------------------------|---|---|
| Lowy y Hood (2004)           | Resuelve problemas  | Gestiona dilemas  |
| Nicolaou-Smokoviti (2004)    | Legitimado por la organización y sus estructuras  | Legitimado por existencia de seguidores voluntarios   |
| Spigener (2004)              | Rol funcional<br>Enfocado en las tareas<br>Dirige/regula las actividades de los demás   | Rol cultural<br>Enfocado en las prácticas y los objetivos<br>Coach<br>Guía actividades en grupo e individualmente   |
| Zalenick (2004)              | Énfasis en lo racional y el control<br>Resuelve problemas<br>Resalta por inteligencia, habilidades analíticas, persistencia, tolerancia y su buena voluntad<br>Los objetivos dan respuesta a las necesidades<br>Da respuesta a las ideas<br>Prefiere trabajar con personas<br>Sigue el curso de la vida | Énfasis en la inspiración y en la asunción de riesgos<br>Desarrolla nuevas ideas<br>Se caracteriza por su tolerancia o en situaciones de caos, pasión, intensidad y por su empatía<br>Los objetivos se derivan de la visión<br>Da forma a las ideas<br>A menudo le gusta estar solo<br>Considera que hay muchas vidas |
| Ackoff (2003)                | Autoridad<br>Tiene subordinados<br>Objetivo: mantener y explotar las ventajas del negocio   | Carisma<br>Tiene seguidores<br>Objetivo: Llevar a cabo con éxito las transformaciones organizacionales  |
| Alvesson y Sveningsson(2003) | Crea estabilidad<br>Es racional   | Genera cambios<br>Visionario  |
| Bennis (2003)                | Administra<br>Es una copia<br>Conserva<br>Se concentra en sistemas y estructura<br>Se vale del control<br>Tiene una visión cortoplacista<br>Pregunta cómo y cuando<br>Siempre fija la vista en los beneficios<br>Imita<br>Acepta el "status quo"<br>Hace las cosas "bien"                               | Innova<br>Es un original<br>Desarrolla<br>Se concentra en las personas<br>Inspira confianza<br>Tiene una perspectiva a largo plazo<br>Pregunta qué y porque<br>Mira al horizonte<br>Origina<br>Lo desafía<br>Hace las cosas que "se deben hacer"  |
| Caldwell (2003)              | Facilitador<br>Planifica, organiza, dirige, controla, recompensa y castiga<br>Se centra en detalles pequeños  | Innovador<br>Tiene visión, explora oportunidades, desencadena cambios estratégicos, motiva<br>Crea grandes cambios  |
| Zimmermann (2001)            | Enfocado en las cuestiones micro<br>Capitán<br>Analista<br>Conductor<br>Controlador   | Enfocado en las cuestiones macro<br>Visionario<br>Colaborador<br>Vendedor<br>Negociador   |
| Kotter (2001)                | Hace frente a la complejidad<br>Controla y resuelve problemas<br>Organiza y dota de personal<br>Planifica y presupuesta   | Hace frente a los cambios<br>Motiva e inspira a los demás<br>Alinea a las personas<br>Establece dirección clara   |
| Kotter (1999)                | Objetivo: Mantener el actual sistema funcionando<br>Trabaja para la jerarquía y los sistemas  | Objetivo: Producir cambios exitosos<br>Trabaja para la gente y la cultura   |
| Kotter (1990)                | Los resultados de una gestión eficaz se basan en la predicción, el orden y consecución de resultados para los stakeholders  | Los resultados de un liderazgo eficaz se basan en cambios dramáticos y de éxito, resultando en un incremento notable en la competitividad.  |
| Rost (1998)                  | Autoridad<br>Tiene subordinados<br>Orientación: producir/vender productos y servicios<br>Coordinación de las actividades de los directivos y subordinados   | Influencia<br>Tiene colaboradores<br>Orientado a intentar cambios reales<br>Los cambios se reflejan en los objetivos de los líderes y de sus colaboradores(seguidores)  |
| Drouillard y Kleiner (1996)  | Evita y manipula  | Confronta y crece   |

Fuente: Elaboración propia a partir de Factbook Recursos Humanos (2006, p.605)

Así mismo Zaleznik indica que difieren fundamentalmente en la forma de pensar, trabajar e influir en los demás. Kotter sostiene que mientras que el liderazgo consiste en encargarse de los cambios, la administración trata del manejo de la complejidad. Venís sugiere que los gerentes hacen las cosas en forma correcta, mientras que los líderes hacen lo correcto.

### ***2.1.2. Características de un líder***

Ahora se retoma un poco las características generales que debe tener un líder. A pesar de que varios autores definen varias características para un líder, una de los conjuntos más completos viene de la conclusión de Larry C. Spears basándose en los estudios de Robert Greenleaf de un tipo de liderazgo específico, denominado de servicio.

Robert K. Greenleaf define un tipo de liderazgo llamado Liderazgo de Servicio; para él:

“[...]El liderazgo de servicio comienza con el sentimiento de que lo más importante para nosotros es servir y que para conseguirlo necesitamos liderar. Para comprobar si lo estamos consiguiendo nos debemos preguntar si las personas a las que servimos crecen y son más libres, autónomas, sabias y sienten la necesidad, por tanto, de servir a los demás también[...].”(Greenleaf, 2002, p.27)

En base a esta definición, y su experiencia, Larry C. Spears (2000), distingue 10 características de efectividad para este tipo de líderes:

1. Escuchar. Los Líderes han sido tradicionalmente valorados por sus habilidades de comunicación y toma de decisiones. Aunque estas son importantes habilidades para un líder de servicio, necesitan ser reforzados por un profundo compromiso de escuchar atentamente a los demás. Debe buscar identificar la voluntad de un grupo y ayudarlos a aclarar esa voluntad. Él o ella escucha receptivamente a lo que se dice y lo que no se dice. Escuchar también abarca



oír la propia voz interior. Escuchar, acompañado de periodos de reflexión, es esencial para el crecimiento y bienestar de un líder de servicio

2. Empatía. El líder de servicio se esfuerza por comprender y empatizar con los demás. Las personas necesitan ser aceptadas y reconocidas por sus espíritus especiales y únicos. Uno asume las buenas intenciones de sus compañeros de trabajo y colegas y no los rechaza como personas, incluso uno puede verse obligado a negarse a aceptar ciertos comportamientos y actuaciones. Los líderes de servicio más exitosos son aquellos que han desarrollado habilidades de escuchadores empáticos
3. Sanación. La sanación de las relaciones es una poderosa fuerza para la transformación e integración. Una de las grandes fortalezas del liderazgo de servicio es el potencial de curarse a sí mismo y las relaciones de uno con los demás. Muchas personas tienen espíritus rotos y han sufrido una variedad de daños emocionales.
4. Conciencia. La conciencia en general y especialmente la autoconciencia, fortalece al líder de servicio. Ayuda a uno a comprender los problemas que involucran ética, poder y los valores. Se presta para poder ver la mayoría de las situaciones desde una posición holística más integrada.
5. Persuasión. Un líder de servicio debe tener confianza en persuadir, más que en la autoridad posicional de uno al tomar decisiones dentro de la organización. El líder de servicio intenta convencer a los demás, en lugar de forzar el cumplimiento. Este elemento en particular ofrece una de las distinciones más claras entre el modelo autoritario tradicional y el del liderazgo de servicio. El líder de servicio es eficaz para generar consenso dentro de los grupos.

6. **Conceptualización.** Los líderes de servicio buscan nutrir sus habilidades para soñar grandes sueños. La habilidad para ver un problema o una organización desde una perspectiva conceptual significa que uno debe pensar más allá de las realidades del día a día. Para muchos líderes, esta es una característica que requiere disciplina y práctica. El líder tradicional es consumido por la necesidad de alcanzar objetivos operacionales a corto plazo. El líder que desea también ser un líder siervo debe estirar su pensamiento para abarcar un pensamiento conceptual más amplio. Los líderes de servicio son llamados a buscar un delicado equilibrio entre el pensamiento conceptual y un enfoque operativo cotidiano.
7. **Previsión.** Estrechamente relacionado con la conceptualización, la capacidad de prever el resultado probable de una situación es difícil de definir, pero más fácil de identificar. Uno conoce la precisión cuando uno lo experimenta. La precisión es la característica que permite al líder de servicio comprender las lecciones del pasado, las realidades del presente y las probables consecuencias de una decisión en el futuro. Está profundamente arraigado a la mente intuitiva.
8. **Mayordomía.** El liderazgo de servicio, al igual que la “mayordomía”, asume ante todo el compromiso de servir las necesidades de los demás. También enfatiza el uso de la apertura y la persuasión más que el control.
9. **Compromiso con el crecimiento de la gente.** Los líderes de servicio creen que las personas tienen un valor intrínseco más allá de sus contribuciones tangibles como trabajadores. Están profundamente comprometidos con el crecimiento de cada individuo dentro de su organización. El líder de servicio

reconoce la tremenda responsabilidad de hacer todo lo que este a su alcance para nutrir el crecimiento personal y profesional de los empleados y colegas. En la práctica, esto puede incluir (pero no se limita a) acciones concretas tales como hacer que los fondos estén disponibles para el desarrollo personal y profesional, interesarse personalmente en las ideas y sugerencias de todos, alentar la participación del trabajador en la toma de decisiones y ayudar activamente a los empleados a buscar otras posiciones.

10. Construir comunidad. El líder de servicio siente que ha perdido mucho en la historia humana reciente como resultado del cambio de las comunidades locales a las grandes instituciones como la principal formadora de vidas humanas. Esta toma de consciencia hace que el líder de servicio busque identificar algunos medios para construir una comunidad entre quienes trabajan dentro de una institución determinada. El líder de servicio sugiere que se puede crear una verdadera comunidad entre quienes trabajan en empresas y otras instituciones.

### ***2.1.3. Tipos de Liderazgo***

Varios autores definen diversos tipos de liderazgo, sin embargo, Daniel Goleman (2000), va más allá y define seis tipos de liderazgo orientados a la obtención de resultados de manera práctica. Comenta además que muchos Administradores, normalmente fallan en apreciar que tanto influye el clima laboral en los resultados financieros, al grado de asegurar que puede influir hasta en una tercera parte de estos.

El clima laboral en turno, es influenciado por el estilo de liderazgo. Menciona que hay seis tipos de liderazgos básicos y cada uno deriva de diferentes competencias de

inteligencia emocional, así mismo cada uno funciona mejor en situaciones particulares y afectan el clima laboral de formas distintas:

1. El estilo coercitivo. El enfoque, “Haz lo que digo”, puede ser muy eficaz en una situación de cambio, un desastre natural o cuando se trabaja con empleados problemáticos. Pero en la mayoría de las situaciones, este liderazgo, inhibe la flexibilidad de la organización y amortigua la motivación de los empleados
2. El estilo autoritario. Un líder autoritario adopta un enfoque de “Ven conmigo”, este declara el objetivo general, pero le da a la gente la libertad de elegir sus propios medios para lograrlo. Este estilo funciona especialmente bien cuando una empresa está a la deriva. Es menos efectivo cuando el líder trabaja con un equipo de expertos con más experiencia que él.
3. El estilo afiliativo. El sello distintivo del líder afiliado es una actitud de “La gente es lo primero”. Este estilo es particularmente útil para construir la armonía del equipo o aumentar la moral. Pero su enfoque exclusivo en los elogios puede permitir que los malos resultados no se corrijan. Además, los líderes afiliados rara vez ofrecen consejos, que a menudo deja a los empleados en un dilema.
4. El estilo democrático. El impacto de este estilo en el clima organizacional no es tan alto como podrías imaginar. Al dar voz a los trabajadores en sus decisiones, los líderes democráticos crean flexibilidad y responsabilidad organizacional que ayuda a generar nuevas ideas. Pero a veces el precio son reuniones interminables y empleados confusos que se sienten sin liderazgo.

5. El estilo de establecer el ritmo o timonel. Un líder que establece estándares de alto rendimiento y los ejemplifica por sí mismo tiene un impacto muy positivo en los empleados que son auto motivados y altamente competentes. Pero otros empleados tienden a sentirse abrumados por las exigencias de excelencia de ese líder, y resienten su tendencia a hacerse cargo de una situación.
6. El estilo de coaching (entrenador). Este estilo se centra más en el desarrollo personal que en las tareas inmediatas relacionadas con el trabajo. Funciona bien cuando los empleados ya son conscientes de sus debilidades y desean mejorar, pero no cuando se resisten a cambiar sus formas.

Goleman menciona que entre más estilos haya dominado un líder, es mejor. En particular, debe ser capaz de poder cambiar entre los seis estilos de liderazgo tanto como las condiciones se presenten y mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del negocio.

## **2.2. Equipos de alto desempeño**

Para hablar de equipos de alto desempeño, es necesario primero definir tanto el concepto de equipo, como también el de desempeño, para poder reflexionar un poco sobre el enfoque que algunos autores dan a la mezcla de ambos.

### ***2.2.1. Definición de equipo y sus características.***

Para Katzenbach (2000) los términos de grupo y equipo parecen estar superpuestos, prestándose cada vez más para errores conceptuales que en la práctica derivarán en intervenciones poco efectivas.

“[...]Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales (insumo), en bienes y servicios (producto).

Para que exista un grupo de trabajo se requiere de dos o más personas identificables, una relación o vínculo entre ellas de carácter duradero, que tengan un objetivo común, que los integrantes tengan conciencia de grupo y de este objetivo y que tengan una reglamentación de la acción y de las relaciones grupales[...]" (Morales, 1995, p. 2)

Para Morales (1995) los equipos de trabajo están formados por un grupo pequeño de miembros, con niveles de habilidades complementarias, con un propósito o misión verdaderamente significativa, con objetivos y metas específicas, con una propuesta de trabajo clara y un sentido de responsabilidad mutua.

Jon Katzenbach y Douglas Smith (1993) afirman que la palabra equipo se maneja tan libremente que muchos administradores son ajenos a su verdadero significado o su verdadero potencial. Con un grupo de trabajo normal, el desempeño es en función a lo que los miembros hacen como individuos. El desempeño de un equipo, al contrario, exige una responsabilidad individual y mutua. Aunque no parezca algo especial, la responsabilidad mutua puede llevar a resultados sorprendentes. Le permite a un equipo alcanzar niveles de desempeño que son mucho mayores que los mejores logros individuales de los miembros del equipo. Para lograr estos beneficios, los miembros del equipo deben hacer más que escuchar, responder constructivamente y brindar apoyo mutuo. Además de compartir estos valores de formación de equipos, deben compartir una disciplina esencial:

1. Un propósito común significativo que el equipo ha ayudado a formar. La mayoría de los equipos están respondiendo a un mandato inicial desde fuera del equipo. Pero para tener éxito, el equipo debe "ser dueño" de este propósito, desarrollar su propio giro entorno a él.

2. Objetivos de rendimiento específicos que fluyen del propósito común. Por ejemplo, lanzar un nuevo producto al mercado en menos de la mitad del tiempo normal. Las metas convincentes inspiran y desafían a un equipo, le dan un sentido de urgencia. También tienen un efecto nivelador, que requiere que los miembros se centren en el esfuerzo colectivo necesario en lugar de cualquier diferencia en el título o el estado.
3. Una mezcla de habilidades complementarias. Estos incluyen experiencia técnica o funcional, habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones, y habilidades interpersonales. Los equipos exitosos rara vez tienen todas las habilidades necesarias desde el principio, las desarrollan a medida que aprenden lo que el desafío requiere.
4. Un fuerte compromiso con la forma en que se realiza el trabajo. Los equipos deben acordar quien hará que trabajos, como se establecerán y respetaran los horarios, y como se tomaran y modificaran las decisiones. En un equipo genuino, cada miembro hace cantidades equivalentes de trabajo real, todos los miembros, incluido el líder, contribuyen de manera concreta a los productos de trabajo colectivo del equipo.
5. Contabilidad mutua. La confianza y el compromiso no pueden ser forzados. El proceso de acordar los objetivos apropiados sirve como el crisol en el cual los miembros forjan su responsabilidad mutua, no solo para el líder.

### **2.2.2. Definición de desempeño laboral**

El desempeño laboral según Chiavenato (2000), *"Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos"* (p.359).

Para Palaci (2005), *"El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo"* (p.155).

Esperanza Pedraza menciona que Robbins(2004) complementa el desempeño laboral al determinar, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

### **2.2.3. Evaluación de desempeño**

Ahora que se conoce en términos generales, qué es el desempeño, se puede abordar, como algunos autores proponen su evaluación.

De acuerdo a Larrañaga (1974) Eduardo Matute menciona que el desempeño es la medida sistemática, periódica y hasta donde sea humanamente posible imparcial de las características personales de cada empleado con rotación al trabajo habitual y respecto a sus posibilidades futuras en empleos superiores.

De acuerdo a H. James Harrington (1998): "Medir es comprender, comprender es obtener conocimiento, tener conocimiento es poder. Desde el principio de su existencia, la peculiaridad que diferencia a los seres humanos de los otros seres vivos, es su



capacidad de observar, medir analizar y utilizar la información para generar el cambio” (s.p.).

De acuerdo a Sikula (1982) para George Terry y Stephen Franklin es la valoración periódica del Desempeño en el puesto de un empleado contra los requisitos estipulados o supuestos del puesto.

De acuerdo a Yoder (1973) es un procedimiento formal usado en las organizaciones de trabajo para evaluar las personalidades y las contribuciones así como el potencial de los miembros del grupo.

Para realizar una correcta evaluación de desempeño, es necesario también definir un proceso para realizarlo. Cesar Montoya (2009) menciona tres fases fundamentales para realizarlo:

- Fase 1: Planeación del desempeño: Para colaboradores nuevos, dar a conocer al colaborador como opera el proceso, con el fin de que elabore una auto evaluación de las competencias organizacionales, funcionales y específicas, es decir identificar los criterios que se consideren pertinentes evaluar, y estos deben ser entregados por su líder al momento de la inducción al cargo. Para colaboradores antiguos, entre el líder y el colaborador deben definir mínimo tres metas o indicadores al inicio de año en una sesión de trabajo, asegurándose que sean concretas y relacionadas con el desarrollo del cargo y los retos del área.
- Fase 2: Seguimiento y acompañamiento: El objetivo es realizar un monitoreo y dar soporte al colaborador para asegurar el logro de las metas y el desarrollo de las competencias. Esta fase es importante porque permite dar retroalimentación

permanente y garantizar que los acuerdos y planes se mantengan vigentes o se tengan que ajustar de acuerdo a las circunstancias organizacionales.

- Fase 3: Evaluación para el desarrollo: Esta fase se debe realizar al final de cada semestre, con el objetivo de realizar un análisis entre el colaborador y el líder sobre el cumplimiento de metas y el nivel de competencias demostrado con respecto a lo establecido en la planeación del desempeño, así como compartir, comunicar y conciliar de forma constructiva y receptiva los aspectos favorables y a mejorar sobre el desempeño demostrado y el nivel de competencias evidenciables. (Montoya 2009)

Las organizaciones actualmente optan por usar la “Balanced Scorecard (BSC)” como herramienta, no solo para medir el desempeño de los integrantes, sino para ayudar a transmitir la visión y la estrategia a todos ellos. Esta herramienta fue desarrollada por el Dr. Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el Dr. David Norton (1996). Ellos definen que se basa en cuatro procesos para vincular las actividades de corto plazo con los objetivos de largo plazo:

1. Traducir la visión: Al basarse en la medición, la scorecard empuja a los gerentes a llegar a un acuerdo sobre las métricas que utilizarán para poner en funcionamiento sus visiones.
2. Comunicando y vinculando. Cuando la scorecard se disemina por todo el organigrama, la estrategia se convierte en una herramienta disponible para todos. A medida que el cuadro de mando de alto nivel se reduce a unidades comerciales individuales, los objetivos y medidas estratégicos globales se traducen en objetivos y medidas apropiados para cada grupo en particular. De

esta manera se vinculan con los sistemas individuales de rendimiento y compensación y se obtienen los “Balanced Scorecards Personales”

3. Planificación del negocio. La mayoría de las empresas tienen procedimientos separados para la planificación estratégica y el presupuesto. La disciplina de crear una BSC obliga a las empresas a integrar las dos funciones, asegurando así que los presupuestos financieros de hecho, respalden los objetivos estratégicos. Después de acordar las medidas de rendimiento para las cuatro perspectivas de la BSC, las empresas identifican los “conductores” más influyentes de los resultados deseados y establecen hitos para medir el progreso que logran con estos controladores.
4. Retroalimentación y aprendizaje. Al proporcionar un mecanismo de retroalimentación y revisión estratégica, el cuadro de mando integral ayuda a una organización a fomentar un tipo de aprendizaje que a menudo falta en las empresas: la capacidad de reflexionar sobre las inferencias y ajustar las teorías sobre las relaciones de causa y efecto.

Para Pérez Montejo (2009) las Organizaciones normalmente para evaluar el desempeño utilizan diferentes sistemas. Estos sistemas deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables:

- Autoevaluación: El colaborador hace un estudio de su desempeño en la organización.
- Evaluación por iguales: Realizada por personas del mismo nivel o cargo y suele ser un predictor útil del rendimiento.

- Evaluación por parte del colaborador: La que realizan los colaboradores a sus jefes y permite que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre ellos.
- Evaluación por parte del jefe inmediato superior. El superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.
- Evaluación 360°: Comprende todas las anteriores, y es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

Palaci (2005) menciona que existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, y que influyen directamente en un bajo o alto rendimiento de este.

Entre ellos se encuentran:

- a. Retribuciones monetarias y no monetarias
- b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas
- c. Habilidades, aptitudes para realizar las tareas asignadas
- d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados
- e. Factores motivacionales y conductuales del individuo
- f. Clima organizacional
- g. Cultura organizacional
- h. Expectativas del colaborador (p. 237)

#### ***2.2.4. Equipos de alto desempeño***

“[...] Los equipos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar voluntariamente más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante. No ayudan a las personas a satisfacer todas sus necesidades, impulsos y motivaciones, pero ofrecen, sin duda, oportunidades de conseguir esas “experiencias límites” altamente gratificantes [...]” (Lipman- B., y Leavitt, H, 2000, p. 52)

Para Katzenbach y Douglas(1997), un equipo de alto desempeño es una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, metas de rendimiento y un enfoque por el cual se mantienen mutuamente responsables.

Katzenbach también describe cómo se van desarrollando los equipos hasta llegar a ser equipos de alto desempeño:

1. Grupo de trabajo: Un grupo para el cual no existe una necesidad u oportunidad de rendimiento incremental significativo que requiera que se convierta en un equipo. Los miembros interactúan principalmente para compartir información, mejores prácticas o perspectivas, y para tomar decisiones para ayudar a cada persona a desempeñarse dentro de su área de responsabilidad.
2. Pseudo-equipo: Un grupo para el cual podría haber una necesidad u oportunidad de rendimiento significativa e incremental, pero no se ha centrado en el rendimiento colectivo y realmente no está tratando de lograrlo. No tiene interés en dar forma a un propósito común o un conjunto de objetivos de desempeño, aunque puede llamarse a sí mismo un equipo. Los pseudo-equipos son los más débiles de todos los grupos en términos de impacto en el rendimiento. En ellos, la suma del todo es menor que el potencial de las partes individuales.
3. Equipos potenciales: Un grupo para el que podría haber una necesidad de rendimiento significativa e incremental, y que realmente está tratando de mejorar su impacto en el rendimiento. Por lo general, requiere más claridad

sobre el propósito, los objetivos o los productos de trabajo y una mayor disciplina para lograr un enfoque de trabajo común. Todavía no ha establecido la responsabilidad colectiva; estos últimos abundan en las organizaciones.

4. Equipo real. Un pequeño número de personas con habilidades complementarias que están igualmente comprometidas con un propósito común, objetivos y un enfoque de trabajo para el cual se puedan contar mutuamente. Los equipos reales son una unidad básica de rendimiento.
5. Equipo de alto desempeño. Un grupo que reúne todas las condiciones de un equipo real, y tiene miembros que también están profundamente comprometidos con el crecimiento personal y el éxito de los demás. El equipo de alto rendimiento generalmente supera a todos los demás equipos similares y supera todas las expectativas razonables, dada su membresía.

#### ***2.2.5. Seguridad psicológica en Equipos de Alto Desempeño***

Paul Santagata, Jefe de Industria en Google Menciona seis pasos para incrementar la seguridad psicológica en cualquier empresa:

1. Aborde un conflicto como un colaborador, no como adversario. Los humanos odiamos perder incluso más de lo que nos gusta ganar. Una pérdida percibida provoca intentos de restablecer la justicia a través de la competencia, la crítica o la desconexión, que es una forma de indefensión aprendida en el lugar de trabajo.
2. Hablar de humano a humano. Detrás de la confrontación de quien hizo cada cosa, están las necesidades universales, como el respeto, la competencia, el estatus social y la autonomía. Reconocer estas necesidades más profundas

despierta naturalmente la confianza y promueve el lenguaje y las conductas positivas

3. Anticipa las reacciones y planea contraataques. Pensar por adelantado como reaccionara su audiencia a sus mensajes ayuda a asegurar que su contenido sea escuchado, en lugar de que su audiencia escuche un ataque a su identidad o ego.
4. Reemplace la culpa con curiosidad. Si los miembros del equipo sienten que tratas de culparlos por algo, te conviertes en su tigre de dientes de sable. Su crees que ya sabes lo que la otra persona está pensando, entonces no estás listo para tener una conversación. En su lugar, adopte una mentalidad de aprendizaje, sabiendo que no tiene todos los datos.
5. Solicite retroalimentación sobre la entrega. Pedir opiniones sobre como entregaste tu mensaje desarma a tu oponente, ilumina los puntos ciegos en las habilidades de comunicación y modela la falibilidad, lo que aumenta la confianza en los lideres.
6. Medir la seguridad psicológica. Santagata periódicamente le pregunta a su equipo que tan seguros se sienten y que podría mejorar su situación de seguridad. Además, su equipo rutinariamente realiza encuestas sobre seguridad psicológica y otras dinámicas de equipo (Delizonna, 2017, pp. 2-5).

### **2.3. Brechas Generacionales**

Se entiende a las brechas generacionales como la diferencia o espacio que hay entre generaciones sociológicas. Actualmente en la sociedad se pueden observar varias de ellas conviviendo, y cada una tiene características que las distinguen y las vuelven diferentes entre sí. Primero se revisará la definición de generación y después se abordará

a detalle cuales conviven actualmente en el ámbito laboral para de esta manera conocer sus principales características que las distinguen.

### ***2.3.1. Definición de Generación***

Antes que nada es importante definir el término de generación. Según Chirinos (2009) la definición citada por Gilburg (2007), es *“un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”* (p.137).

Para Williams Strauss y Neil Howe (1991), citados también por Gilburg (2007):

*“[...] Una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida. Las generaciones tienen cuatro arquetipos, siempre en el mismo orden, cuyas posiciones en la fase de vida conforman una constelación [...]”* (p. 137).

De acuerdo a Leccardi y Feixa (2011), Mannheim consideraba las generaciones como dimensiones analíticas útiles para el estudio, tanto de las dinámicas del cambio social (sin recurrir al concepto de clase y el concepto marxista de interés económico), como para los 'estilos de pensamiento' y la actitud de la época; esos eran los productos específicos (capaces de producir cambio social) de la colisión entre el tiempo biográfico y el tiempo histórico. Las unidades generacionales a su vez, elaboran ese vínculo de formas distintas de acuerdo con los grupos concretos a los que pertenecen sus miembros.

Philip Abrams (1982) trata de dilucidar la estrecha relación entre el tiempo individual y el tiempo social, enfatizando su afiliación conjunta al registro de la historia. Para esto define identidad con la conciencia del entretrejo de la historia de



vida individual con la historia social. Para él, una generación en el sentido sociológico es el periodo de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles. Por lo tanto, las generaciones sociológicas no se siguen las unas a las otras sobre la base de una cadencia temporal reconocible establecida por una sucesión de generaciones biológicas; es decir no existe un tiempo normalizado con el cual medir o predecir su ritmo.

### ***2.3.2. Generaciones actuales en el mundo laboral***

Actualmente es posible ver cuatro generaciones conviviendo en el mundo laboral, los Baby Boomers (de 1946 a 1964), la generación “X” (de 1965 a 1980), la generación “Y” (de 1981 a 1994) y la generación “Z” (de 1994 al presente) también conocidos estos últimos dos como Millenials y Centenials respectivamente. Para Chirinos(2009) las generaciones pueden describirse de la siguiente manera:

- Los Baby Boomers. La generación de la posguerra es de profetas. El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantenerlo que se les dio a ellos. Los profetas son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables.
- Generación “X”. Según este modelo, son arquetipos nómadas. Ellos han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de

los padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica.

- Generación “Y” o “Millenials”. Eran los bebés especiales (“Bebé a bordo”) y han crecido con las vidas totalmente planificadas. Como producto del movimiento de autoestima de los años noventa que dominó el programa escolar, están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos de decimonoveno lugar. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología, muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características. El reto de esta generación es que dependen del estímulo externo y la dirección de los superiores. Muchos de ellos tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso.
- Generación “Z” o Centenials. Han sido nombrados como la generación que “Nació Digital” dominan mejor la tecnología que cualquiera de las generaciones predecesoras y también son más independientes que los Millenials. Tienen planes ambiciosos para su educación, sus carreras y sus vidas. Están en búsqueda de experiencias auténticas y significativas, además de tomar sus propias decisiones de manera más autónoma. Son más prácticos y manejan mejor las finanzas que sus contrapartes Millenial, y su preferencia por el autoaprendizaje alimenta una curiosidad y preocupación sobre la realización personal y el impacto social.

Tabla 2.

*Principales fortalezas de cada Generación*

| <b>Principales Fortalezas de cada Generación</b>   |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <i>Baby Boomers</i>  | <i>Generación "X"</i>   | <i>Generación "Y"</i>  | <i>Generación "Z"</i>   |
| Responsables: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Embajadores de la marca</li> </ul> Sacrificio y Esfuerzo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacrificio</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Dedicación</li> <li>• Humildad</li> </ul> Experiencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Aportación de Capital Social</li> <li>• Honestos</li> <li>• Reflexivos</li> <li>• Analíticos</li> </ul> Otros <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les gusta formar parte del equipo</li> <li>• Perspectiva (Sentido común)</li> <li>• Buena preparación</li> <li>• Paciencia</li> <li>• Les gusta compartir información</li> <li>• Persistencia</li> <li>• Empatía</li> <li>• Analíticos</li> <li>• Incorporación de la mujer al trabajo</li> </ul> | Exigentes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsables</li> <li>• Compromiso / Responsabilidad</li> <li>• Sentido común</li> </ul> Adaptables/Resiliencia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptables al cambio</li> <li>• Aprendedores</li> <li>• Versatilidad / Creatividad</li> <li>• Colectivos</li> <li>• Resiliencia</li> <li>• Aprendedores / rápidos y globales</li> </ul> Sacrificio y esfuerzo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sacrificio</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Sacrificio / Exigencia consigo mismo</li> <li>• Búsqueda de la excelencia</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> </ul> Generación puente entre la "Y" y los BB, atrapada entre la conciliación de la vida familiar y la profesional. | Ganas de motivarse <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valientes</li> <li>• Pasión y Autoconfianza</li> <li>• Autonomía e individualistas</li> <li>• Inconformistas</li> <li>• Ganas de disfrutar</li> <li>• Aportan frescura</li> </ul> Adaptabilidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad, adaptación al cambio</li> <li>• No les da miedo el cambio</li> <li>• Agilidad / Dinamismo</li> <li>• Aceleradores del cambio</li> <li>• Aportan frescura</li> <li>• Tiempo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> </ul> Preparados + Competencia Digital <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• La innovación está dentro de su ADN</li> <li>• Digitales</li> <li>• Buenos buscadores de información</li> <li>• Buenos gestores de conocimiento</li> <li>• Ganas de aprender</li> </ul> Orientados a retos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mueven por retos (vocacional)</li> <li>• Generación con conocimientos solidos formada</li> </ul> Otros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgullo de pertenencia a su generación</li> <li>• Buenos gestores y buscadores de la información vs conocimiento</li> <li>• Espíritu emprendedor e innovador</li> <li>• Generación Bisagra</li> <li>• Creativos</li> <li>• Diversidad</li> <li>• Comprometidos</li> <li>• Reconocimiento</li> </ul> | Iniciativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hambre</li> <li>• Iniciativa</li> </ul> Adaptabilidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad al cambio</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Movilidad no les preocupa</li> </ul> Conciencia Social <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprometidos</li> <li>• Conciencia social</li> <li>• Coherencia en las actuaciones</li> </ul> Realismo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen los pies en la tierra</li> <li>• Reflexivos y críticos</li> </ul> Elevada formación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganas de aprender</li> <li>• Ganas de trabajar</li> <li>• Formación académica</li> <li>• Valores</li> </ul> Otras: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación / Emprendimiento</li> <li>• Globalización</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Conciencia con trabajo en equipo</li> <li>• Seriedad en sus planteamientos / Feedback</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia de reporte Diversidad Generacional (Alcázar et al., 2016)

Tabla 3.

*Principales Debilidades de cada Generación*

| <b>Principales Debilidades de cada Generación</b>   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <i>Baby Boomers</i>   | <i>Generación "X"</i>  | <i>Generación "Y"</i>  | <i>Generación "Z"</i>   |
| <p>Presentismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentismo</li> <li>• Tapón generacional</li> </ul> <p>Estancamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre</li> <li>• No se saben gestionar la incertidumbre</li> <li>• Apalancamiento laboral</li> <li>• Inmovilismo estancamiento</li> </ul> <p>Sentimiento de amenaza</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amenaza</li> <li>• Conflicto con la Generación "Y"</li> </ul> <p>Miedo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miedo al cambio / desconocido</li> <li>• Resignados</li> <li>• Falta de Valoración</li> <li>• Controladores</li> </ul> <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura social "calentamiento de la silla" para ser aceptado en el entorno laboral</li> <li>• No han hablado de sus logros como generación</li> <li>• Han trasladado su falta de reconocimiento y expectativas de carrera.</li> </ul> | <p>Ansiedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad</li> <li>• Agobiados</li> <li>• Frustrados</li> </ul> <p>Se sienten muy presionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presionados</li> <li>• Presionados con las nuevas tecnologías y la Globalización</li> <li>• Estrés con las tecnologías</li> </ul> <p>Auto exigencia muy elevada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto exigencia</li> <li>• Esfuerzo extra para ponerse al día.</li> </ul> <p>Miedo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A las generaciones "Y" &amp; "Z"</li> <li>• Miedo al cambio</li> <li>• Incertidumbre</li> </ul> <p>Otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura social "calentamiento de la silla" para ser aceptado en el entorno laboral.</li> <li>• Consumo compulsivo</li> <li>• Retraso en la maternidad-paternidad</li> <li>• Brecha salarial</li> </ul> | <p>Impacientes</p> <p>Baja tolerancia a la frustración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre</li> </ul> <p>Interacciones difíciles</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soledad a pesar de las redes sociales</li> <li>• Carencia en habilidades sociales</li> </ul> <p>No respeto al jefe, si al líder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de disciplina</li> </ul> <p>Falta de foco / dispersión :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficiales</li> <li>• Dispersos</li> <li>• Mensaje Utópico</li> </ul> | <p>Impacientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiedad</li> </ul> <p>Baja tolerancia a la frustración</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frustración</li> <li>• Poca tolerancia a la frustración</li> </ul> <p>Egos elevados</p> <p>Inseguridad</p> <p>Ser muy tenidos en cuenta</p> |

Fuente: Elaboración propia de reporte Diversidad Generacional (Alcázar et al., 2016)

Tabla 4.

*Valores Generacionales reconocidos por ellos mismos*

| <b>Valores Generacionales reconocidos</b>  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <i>Baby Boomers</i>  | <i>Generación "X"</i>  | <i>Generación "Y"</i>   | <i>Generación "Z"</i>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Constancia</li> <li>• Leal y Comprometida</li> <li>• Apoyo</li> <li>• Perseverantes</li> <li>• Honestos</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Trabajadores</li> <li>• Innovadores</li> <li>• Luchadores</li> <li>• Adaptables</li> <li>• Emprendedores</li> <li>• Trabajo por metas</li> <li>• Analógicos</li> <li>• Experiencia Vital</li> <li>• Valores</li> <li>• Trabajo bien hecho</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curiosos</li> <li>• Con capacidad de aprendizaje</li> <li>• Orientados al autodesarrollo</li> <li>• Con fuertes valores</li> <li>• Auto-exigentes</li> <li>• Sacrificados</li> <li>• Responsables</li> <li>• Esforzados y perseverantes</li> <li>• Saben trabajar en equipo</li> <li>• Generación puente</li> <li>• Comprometidos</li> <li>• Padres de niños pequeños</li> <li>• Generación "Viejoven"</li> <li>• Referencia para las futuras generaciones</li> <li>• Dinámicos</li> <li>• Creativos</li> <li>• Adaptables</li> <li>• Versátiles</li> <li>• Auto motivados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistentes y tenaces</li> <li>• Lideramos el cambio</li> <li>• Trabajamos por retos</li> <li>• Cualificada</li> <li>• Sin miedo</li> <li>• Dinámica inconformista</li> <li>• Nos cuesta profundizar</li> <li>• Adaptables</li> <li>• Ambiciosos</li> <li>• Confianza en nosotros mismos</li> <li>• Mejor formados</li> <li>• Globales</li> <li>• Interconectados</li> <li>• Intensos</li> <li>• Responsables</li> <li>• Muy seguros de nosotros mismos</li> <li>• Apasionados</li> <li>• Oportunidades del cambio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Autodidacta</li> <li>• Fuerza de voluntad</li> <li>• Esfuerzo y ganas</li> <li>• Existencia</li> <li>• No tolerancia</li> <li>• Impaciencia</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia de reporte Diversidad Generacional (Alcázar et al., 2016)

Tabla 5.

*Acciones y Apalancamientos para cada generación - Compensación*

| <b>Acciones y Apalancamientos para cada generación – Compensación</b>   |  |  |   |
|---|--|--|---|
| <i>Baby Boomers</i>   | <i>Generación "X"</i>  | <i>Generación "Y"</i>  | <i>Generación "Z"</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa en la empresa</li> <li>• Participación en procesos de selección</li> <li>• Participación como formadores internos</li> <li>• Posibilidad de "comprar tiempo"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar expectativas</li> <li>• Modalidades de retribución flexible</li> <li>• Posibilidad de "comprar tiempo"</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de retribución / consecución por objetivos (gestión del desempeño)</li> <li>• Evaluación continua</li> <li>• Objetivos grupales (éxito común)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback continuo (retribución vía formación y crecimiento)</li> <li>• Manager dispuestos a formar al equipo</li> <li>• Mentoring formal dentro del on-boarding</li> <li>• Evaluaciones ascendentes</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia de reporte Diversidad Generacional (Alcázar et al., 2016)

Tabla 6.

*Acciones y Apalancamientos para cada generación- Formación y Desarrollo*

| <b>Acciones y Apalancamientos para cada generación – Formación y Desarrollo</b>   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <i>Baby Boomers</i>   | <i>Generación "X"</i>  | <i>Generación "Y"</i>   | <i>Generación "Z"</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmisión del conocimiento y experiencia, a través de programas mentoring</li> <li>• Potenciar la formación in-Company ponencias-cursos en las universidades corporativas</li> <li>• Colaboración en la elaboración de los planes de acogida</li> <li>• Colaboración en los planes de formación</li> <li>• La realidad impone alargar la vida laboral por tanto tendremos que formar y preparar para la independencia y autocuidado</li> <li>• Invertir en formación para los BB con carácter general no solo para los manager, evitando perder sus capacidades, ayudando a su motivación</li> <li>• Formar en "gap" generacional, invertir en formación de las nuevas herramientas y procesos</li> <li>• Formar para la empleabilidad y corresponsabilidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en la gestión del estrés</li> <li>• Formación en GTD</li> <li>• Mentoring inverso, las nuevas generaciones hacia ellos</li> <li>• Muy buenos mentores para las nuevas generaciones</li> <li>• Generación puente con las nuevas generaciones y los BB</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No presencial</li> <li>• Digital</li> <li>• Ofrecer el acceso a una formación cualificada (acceso a la misma por pertenecer a la organización)</li> <li>• Revisar la formación empaquetada que las organizaciones ofrece a sus trabajadores</li> <li>• Elección por parte de los propios trabajadores de esa formación, para que tenga un contexto más actual</li> <li>• Crear comunidades de conocimiento</li> <li>• Formación adaptada a la necesidad</li> <li>• Mayor foco en negocio para la detección de necesidades de formación</li> <li>• Formación en el puesto de trabajo</li> <li>• Mentoring inverso</li> <li>• Favorecer la transferencia del conocimiento</li> <li>• Planes de carrera concretos y definidos</li> <li>• Planes en los que se incluyan conocimientos de la organización o movilidad transversal</li> <li>• Desarrollo personal, como un paso adicional</li> <li>• Ayuda de estudios o parte de becas para la realización de un curso a elección del empleado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y fomentar la figura del mentor, concepto, funciones y formación del mismo</li> <li>• Definir un itinerario de formación a las nuevas generaciones</li> <li>• Gestión explícita de las relaciones intergeneracionales, on-line, presenciales, etc.</li> <li>• Generar espacios de orientación y acción de las distintas generaciones</li> <li>• Compartir objetivos (acceso de la empresa a la Universidad)</li> <li>• Ex "Lobby becario"</li> <li>• Gestión del talento junior en la evaluación de desempeño (objetivo)</li> <li>• Impartir una formación adecuada para cada puesto en función de las nuevas necesidades y gaps</li> <li>• Necesidad de formar a los líderes / Managers y en general toda la organización en diversidad generacional</li> <li>• Feed back continuo y directo</li> <li>• Fomentar la autoformación</li> <li>• Buena programas de inmersión laboral, con tutor / mentoring</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia de reporte Diversidad Generacional (Alcázar et al., 2016)

Tabla 7.

*Acciones y Apalancamientos para cada generación – Liderazgo/Calidad directiva*

| <b>Acciones y Apalancamientos para cada generación – Liderazgo/Calidad directiva</b>   |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <i>Baby Boomers</i>  | <i>Generación "X"</i>  | <i>Generación "Y"</i>  | <i>Generación "Z"</i>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida de la empresa – Planificada, organizada formando al relevista</li> <li>• Salidas parciales – Con tiempo, sin pérdida de la pensión y seguridad</li> <li>• Potenciar los canales de comunicación</li> <li>• Implantar políticas de Diversidad Generacional</li> <li>• Valorar la experiencia y conocimiento</li> <li>• Reconocimiento de la aportación al negocio</li> <li>• Mentoring inverso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad directiva</li> <li>• Definir un nuevo modelo de liderazgo</li> <li>• Cambio en los nuevos sistemas de liderazgo, el modelo de éxito anterior no sirve para las nuevas generaciones</li> <li>• El tener rango / galones ya no sirve, la nueva generación tiene que legitimarte, que seas un líder de verdad, que te respeten</li> <li>• Incorporar una nueva competencia de gestión de equipos multi-generacional</li> <li>• Creación de dinámicas de equipos multi-generacionales</li> <li>• Implantar modelo de gestión de conflictos con un modelo de liderazgo inclusivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de funciones de manera concreta y clara</li> <li>• Definición de objetivos</li> <li>• Sistema de Evaluación de desempeño continuo (Feedback mas continuo)</li> <li>• Estructuras más horizontales</li> <li>• Manager accesibles</li> <li>• Planes de carreras estructurados</li> <li>• Movilidad transversal</li> <li>• Sentido de pertenencia al grupo, comunicar claramente su contribución al grupo mediante su aportación al trabajo</li> <li>• Entornos físicos abiertos</li> <li>• Salas de innovadores</li> <li>• Formar a los manager en Diversidad</li> <li>• Políticas de Flexibilidad a la carta</li> <li>• Encuestas periódicas donde detectar posibles movilidades internas para evitar la fuga de talento</li> <li>• Políticas de teletrabajo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir los valores de las organizaciones y comunicarlos</li> <li>• Manager dispuestos a formar al equipo</li> <li>• Shadowing</li> <li>• Reverse mentoring pero formalizarlos, protocolizarlo</li> <li>• Mentoring formal dentro del on-board</li> <li>• Darles visibilidad</li> <li>• Concienciar a los líderes sobre la importancia de la gestión de la diversidad</li> <li>• Gestionar el miedo a transmitir el conocimiento de una generación a otra</li> <li>• Objetivos Comunes para la organización</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia de reporte Diversidad Generacional (Alcázar et al., 2016)



## **2.4. Caracterización de la Empresa**

### ***2.4.1. Descripción de la empresa***

CNH de México, S.A. de C.V. (CNHMX) tiene su origen en 1981 mediante la asociación del Gobierno Federal Mexicano por conducto de Nacional Financiera, con “Ford Motor Company”, quienes formaron la empresa “Fábrica de Tractores Agrícolas, S.A. de C.V.” con una relación accionaria de 60% - 40% respectivamente.

Con base a la secretaría de hacienda CNH de México S.A. de C.V. acorde a sus diferentes actividades que desarrolla pertenece al giro de la industria manufacturera automotriz.

La empresa se encuentra dentro de la rama de la industria metalmecánica, enfocándose principalmente a la transformación de metales y fabricación de maquinaria agrícola y de construcción.

Por tener más de 1200 empleados es considerada una empresa de tamaño grande. En 2012 celebró tener 50 años en el mercado de México y logrando exportar a 50 mercados diferentes sus productos.

### ***2.4.2. Misión***

CNH de México es una empresa socialmente responsable, líder en proporcionar soluciones integrales para el mercado mexicano de maquinaria agrícola y de construcción con participación en el mercado mundial, mediante la fabricación y comercialización de productos y servicios que generan valor y satisfacción para clientes, proveedores, empleados y accionistas

### ***2.4.3. Visión***

Construyendo el presente, cosechando el futuro

### ***2.4.4. Valores***

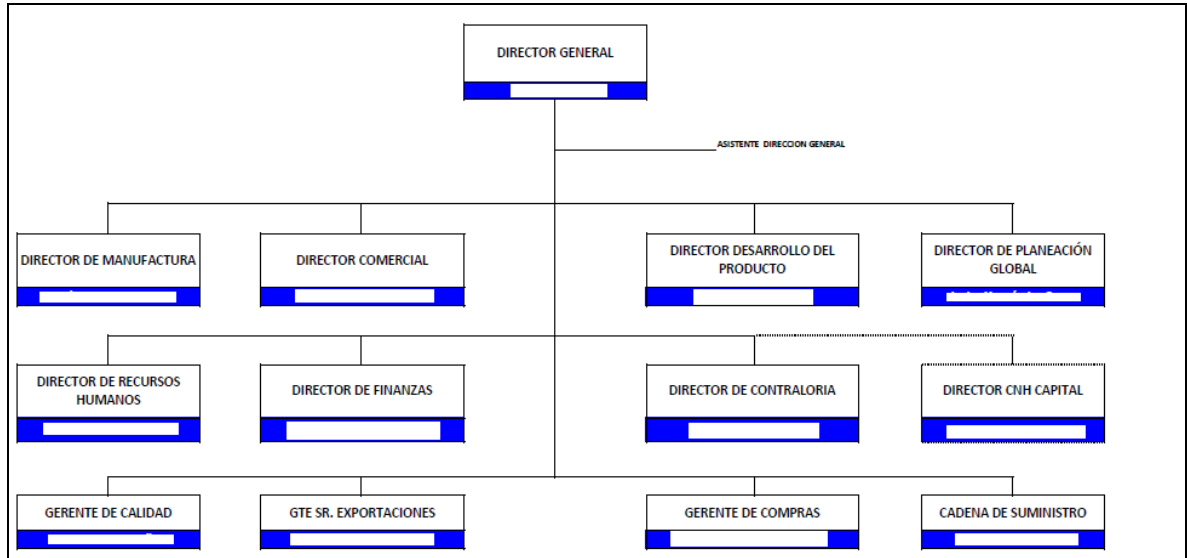
- **Ética:** Actuamos en todo momento con integridad, lealtad, honestidad, respeto y transparencia, siendo congruentes con las líneas estratégicas y las políticas de la organización.
- **Compromiso Responsable:** Respondemos con responsabilidad por nuestro desempeño particular y nuestros resultados
- **Comunicación:** Escuchamos y expresamos conceptos e ideas en forma efectiva, clara y oportuna, favoreciendo la integración de los miembros de la organización.
- **Actitud de servicio:** Entendemos y atendemos con entusiasmo y empatía las necesidades de nuestros clientes internos y/o externos
- **Sinergia:** Alineamos esfuerzos, teniendo un objetivo compartido con responsabilidad individual.
- **Pasión:** Alcanzamos metas con energía y persistencia, disfrutando de las actividades que desarrollamos.

### ***2.4.5. Área de diagnóstico***

Al ser una empresa de un gran tamaño, para propósitos de este trabajo, se decidió delimitar el diagnóstico solo al equipo de Ingeniería de Producto. El equipo se encuentra localizado en el área de desarrollo de producto, que es la encargada de dar soporte

técnico en cuanto a las especificaciones y desempeño del producto a todas las áreas de la organización. Dentro de esta área se encuentra dividida la dirección en 3 gerencias, una de las cuales es la de Ingeniería de Producto.

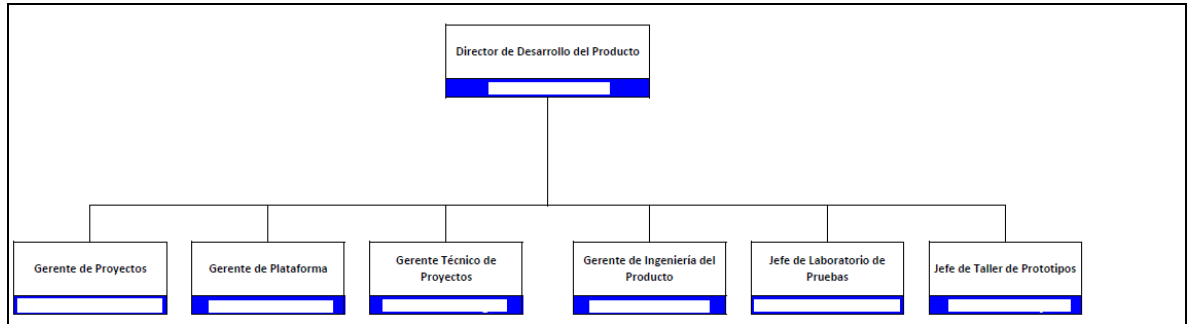
Figura 2. Organigrama General de CNHMX



Fuente: Archivo interno de CNHMX (s.f.)

En la figura 2 se puede observar el organigrama general de CNHMX, el cual está conformado por 12 direcciones a cargo de un Director General. Esta investigación se enfocará en la dirección de Desarrollo del Producto.

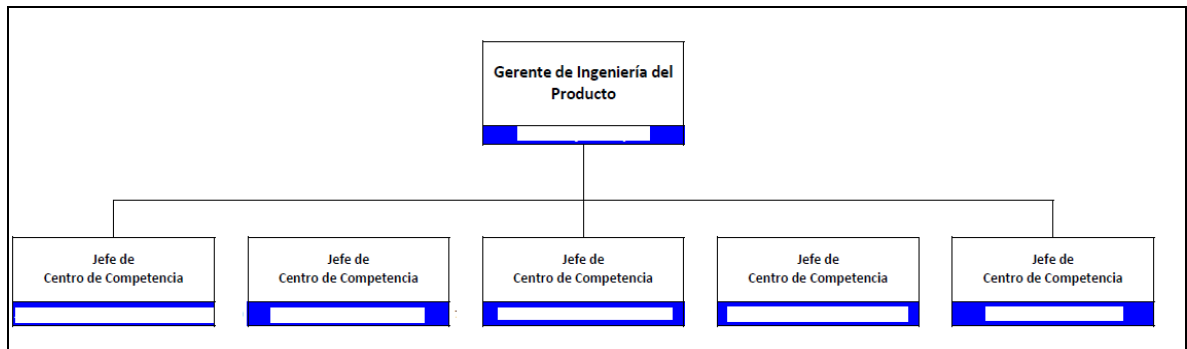
Figura 3. Organigrama de Desarrollo de Producto



Fuente: Archivo interno de CNHMX (s.f.)

En la figura 3 se describe el organigrama a nivel gerencial de la dirección de Desarrollo de producto. Se observa la presencia de cuatro gerentes y dos jefes que reportan directamente a la Dirección. Este trabajo se encuentra enfocado en la gerencia de Ingeniería del Producto.

Figura 4. Organigrama de Ingeniería de Producto



Fuente: Archivo interno de CNHMX (s.f.)

En la figura 5 se pueden encontrar las jefaturas que conforman el organigrama de la gerencia de Ingeniería del Producto. En esta gerencia fue donde se realizó la investigación desarrollada durante este proyecto

## **2.5. Investigaciones relacionadas**

Nilda Chirinos(2009) realizó un artículo donde plasma su inquietud sobre el subsistema de reclutamiento y selección de personas, parte de la gestión de recursos humanos, incursionando en temas actuales como son los valores y cuál es la incidencia de la época generacional en la conformación de estos, así como poder identificar las características personales de los individuos pertenecientes a cada generación, y como estas influyen positiva o negativamente en las relaciones de trabajo de las empresas, impactando su imagen corporativa, cultura y relaciones interpersonales. Hace puntual referencia a la importancia de considerar estos temas al evaluar los perfiles de los candidatos por el empleo, así como realizar un estudio de compatibilidad entre el puesto y estos puntos a considerar, ya que permitirán evaluar también esa compatibilidad con los valores corporativos.

Niria Quintero, Nelly Africano y Elsis Faria (2008) realizaron un diagnóstico de clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL). Del cual a partir de una muestra de prácticamente el cincuenta por ciento de los empleados de la empresa, pudieron determinar que el clima organizacional de esa organización no es productivo ni satisfactorio para un buen desempeño laboral. El clima organizacional mencionan se puede descomponer en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la organización, entre otros.

Enrique Rodríguez Segura y Miguel Ángel Peláez García (2010) realizaron un artículo donde hablan de las dificultades que se crean en las empresas a la hora de compatibilizar las actitudes que cada generación presenta. Todas tienen diferentes valores y formas de afrontar los diversos aspectos de la vida, y según ellos, estos afectan negativamente a la eficiencia empresarial si no hay un adecuado marco relacional. También proponen un modelo para una efectiva organización competencial que permita la integración de las generaciones, basado en liderazgo competencial y que incluya los aspectos personales para que sea integral.

Esperanza Pedraza, Glenys Amaya y Mayrene Conde (2010), presentan un artículo en el cual exploran el desempeño laboral y la relación que hay con la estabilidad del personal contratado en la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. Ellas encuentran que en esa organización una insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño. Ellas comentan que la evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los trabajadores para procurar garantizar el alcance de los objetivos institucionales.

Observatorio Generación y Talento, a través de varios autores como Jesús Fernández, Ignacio Sobrino de Toro (2015), genero un estudio a través de una red de más de 50 empresas españolas en las cuales evaluó y logró catalogar cada una de las características que conforman las generaciones que actualmente conviven en el mercado laboral, la generación X, la generación Y, la generación Z y los Baby Boomers. Este estudio se realizó en base a auto análisis de cada generación, así como la perspectiva que tienen los integrantes de una generación hacia otra. Al compilar toda la información

podieron describir de una gran manera cada una de ellas, así como factores que permiten potenciarlos dentro de las organizaciones.

### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

Actualmente nos encontramos con el reto de que en un mismo equipo de trabajo, se llega a tener colaboradores pertenecientes a diferentes generaciones sociológicas, ya sea por el rango de edad, o características que definen estas generaciones. Es importante también entender que estos mismos integrantes, son los que definen la pauta de las actividades que hay que realizar.

Es de esta manera que debemos entender cuáles son las características principales que definen a estas generaciones, no solo para perfilar la manera de laborar con ellos, sino también para poder aprovechar las ventajas que tienen como individuos al integrarlos a estos equipos.

Varios autores mencionan que el liderazgo es la mejor manera de poder crear equipos de alto desempeño, sin embargo, dadas las condiciones actuales, necesitamos también indagar si las brechas generacionales influyen en este momento o influirán en un futuro en este desempeño.

#### **3.2. Planteamiento del Problema**

La planta de CNH de México S.A. de C.V. es una empresa que lleva 50 años con operaciones en la ciudad de Querétaro, lo cual la posiciona como una de las más longevas del municipio. Una de las particularidades de esta empresa, es la poca rotación de personal de confianza así como de una gran parte de los operadores de planta, dando como resultado una antigüedad en promedio de los empleados de aproximadamente 15



años, teniendo personal que incluso llega a tener hasta 40 años dentro de la empresa o más.

Por otro lado, esto genera que haya gerencias o áreas donde los integrantes poseen brechas de edades altas entre ellos, así también los gerentes y directores de la organización presentan estas diferencias de manera muy notable entre ellos. Lo que genera un fenómeno muy común dentro de la organización, donde los integrantes se sienten más afines con sus pares de edad, y así mismo, son muy resistentes al cambio cuando sus dirigentes son muchos menores a ellos.

Cuando te enfrentas a este tipo de equipos, donde se comienzan a mezclar los rasgos o características de cada uno de los integrantes, el liderazgo se vuelve fundamental para poder lograr los objetivos de la organización. Sin embargo, que tipo de liderazgo, es quizás el tema más complicado. Autores como Goleman, definen varios tipos de liderazgo, y ellos mismos mencionan que entre más tipos domine un una persona, podrá atraer a más gente a comprometerse con los objetivos de la organización, sin embargo, lo importante sería cuestionar si también son válidos, independientemente de la generación con la cual tengan que trabajar.

*Pregunta de investigación*

¿Qué relación tiene el liderazgo en el desempeño de equipos con brechas generacionales?

### **3.3. Objetivos**

#### ***3.3.1. Objetivo general***

Identificar la relación entre el liderazgo y el desempeño en equipos con brechas generacionales

#### ***3.3.2. Objetivos específicos***

- Describir el liderazgo
- Describir las diferentes generaciones que coexisten actualmente en el ámbito laboral
- Describir el desempeño

### **3.4. Definición del Universo**

El universo fue el personal de la dirección de Desarrollo de Producto de la empresa CNH de México S.A. de C.V. conformado por un total de 52 personas divididas a través de 3 gerencias: Plataforma, Ingeniería de Producto e Ingeniería Técnica.

### **3.5. Tamaño y tipo de la muestra**

Se trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente investigación. Está conformado por 25 personas del personal de ingeniería del equipo de Desarrollo de Producto

### **3.6. Definición de Variables**

#### ***3.6.1. Variable dependiente***

##### *Equipos de alto desempeño*

Para Katzenbach y Douglas (1997), un equipo de alto desempeño es una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, metas de rendimiento y un enfoque por el cual se mantienen mutuamente responsables.

#### ***3.6.2. Variables independientes***

##### *Liderazgo*

Stephen Robbins(2004) menciona que, el “*Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas*” (p.314).

##### *Generación*

Según Chirinos (2009) la definición de Generación citada por Gilburg (2007), es “*un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores*” (p.137).

### **3.7. HIPÓTESIS**

Un líder influye favorablemente en el desempeño de equipos con brechas generacionales

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño del estudio y/o investigación:

Hernández Sampieri (2010) define la Investigación no experimental como:

“[...] los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural [...]” (p.50).

### 4.2. Tipo de estudio

Para Hernández Sampieri (2010), *“Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su posible incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”* (p.52).

### 4.3. Instrumento

El instrumento utilizado para recolectar la información, fue un cuestionario con 50 preguntas, 8 preguntas para los datos generales, 13 preguntas que midieron la variable de liderazgo, 11 preguntas que midieron la variable de desempeño y 18 preguntas que midieron la variable de Brechas Generacionales. El formato de respuesta es de Likert de 5 puntos equivalente a: Siempre =5; Frecuentemente =4; Algunas veces=3, Rara vez =2 y Nunca =1

#### **4.4. Procedimiento**

Para llevar a cabo este estudio, se solicitó la autorización de la Gerencia de Ingeniería, así como se le hizo consciencia del objetivo de la investigación, y los resultados que se buscaban obtener

Una vez realizado esto, se procedió a la revisión de los documentos internos de la empresa como manuales, sistemas de gestión, organigramas, entre otros

Se generó el instrumento para la investigación, que en este caso fue un cuestionario, el cual fue evaluado y cuestionado en una revisión por pares hecha tanto con integrantes activos de la UAQ como integrantes de la organización evaluada. Una vez validado, se ingresó a un formato de encuesta electrónico vía Google Forms.

Una vez aplicado el instrumento, se condensa la información y se presentaron resultados, así como opiniones de cada uno de ellos que se obtuvo.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

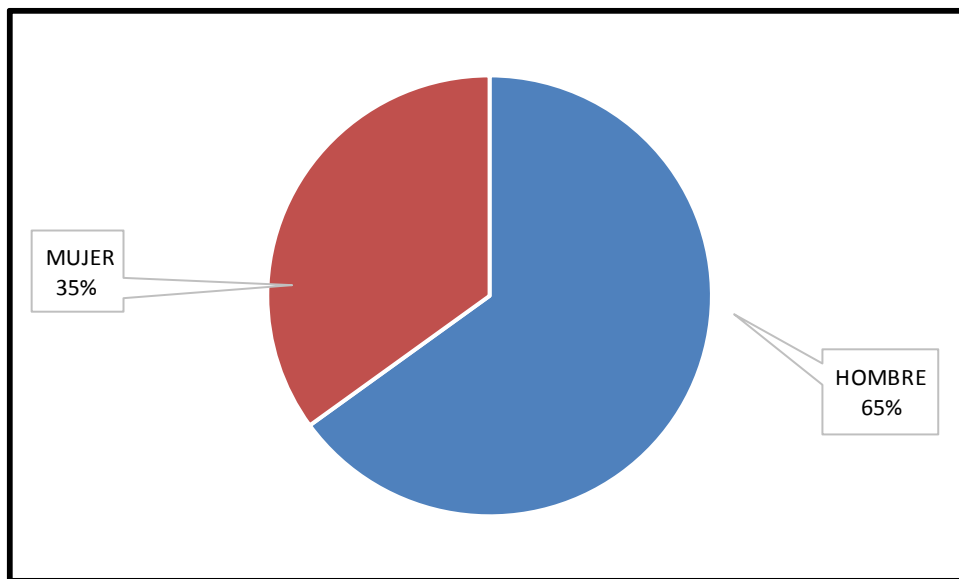
Una vez recopilados todos los datos, se condensaron mediante el paquete de procesamiento de datos Excel de Microsoft, en el cual se vaciaron todas las respuestas y se procesaron utilizando estadística descriptiva (frecuencias o porcentajes), obteniendo de esta manera la generación de figuras para describir estos resultados. Finalmente se realizó un análisis de correlación de Pearson para evaluar la hipótesis en base a los resultados.

## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 5.1. Características de la muestra

A continuación se presentan las características generales de la muestra que se utilizó para esta investigación.

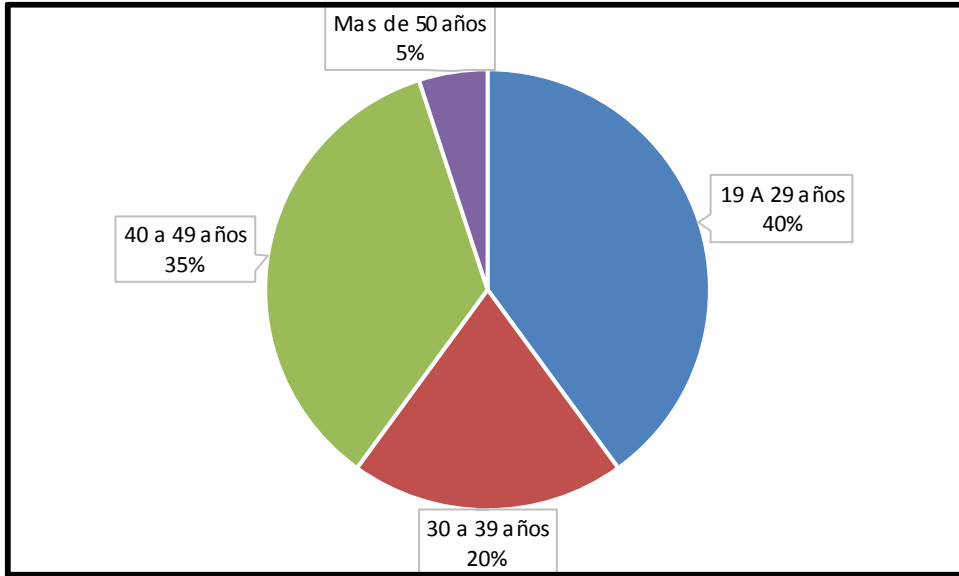
Figura 5. Sexo



Fuente: Elaboración propia 2018

Podemos observar que un 65% de la muestra es de sexo Masculino, históricamente este departamento de Ingeniería de Diseño siempre ha tenido más empleados que empleadas. (Ver figura 5)

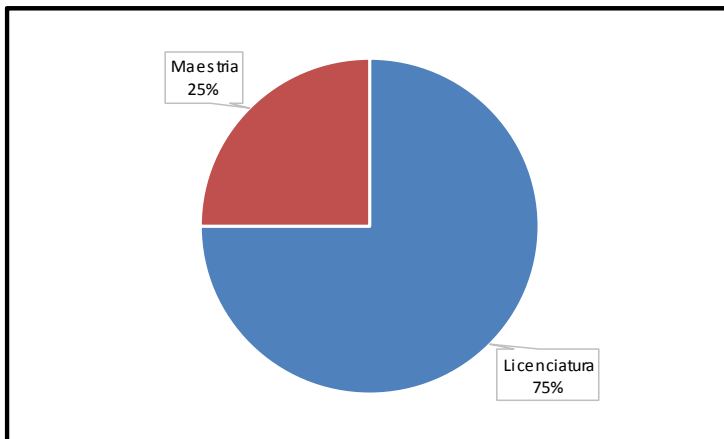
Figura 6. Edad



Fuente: Elaboración propia 2018

Esta informacion es muy importante, ya que sera la que nos permitira poder generar una mejor correlacion entre las generaciones y sus comportamientos. Como podemos observar, tendríamos una muestra en su mayoría de Millenials y Baby Boomers, dejando en tercer termino a la Generacion X. (Ver figura 6)

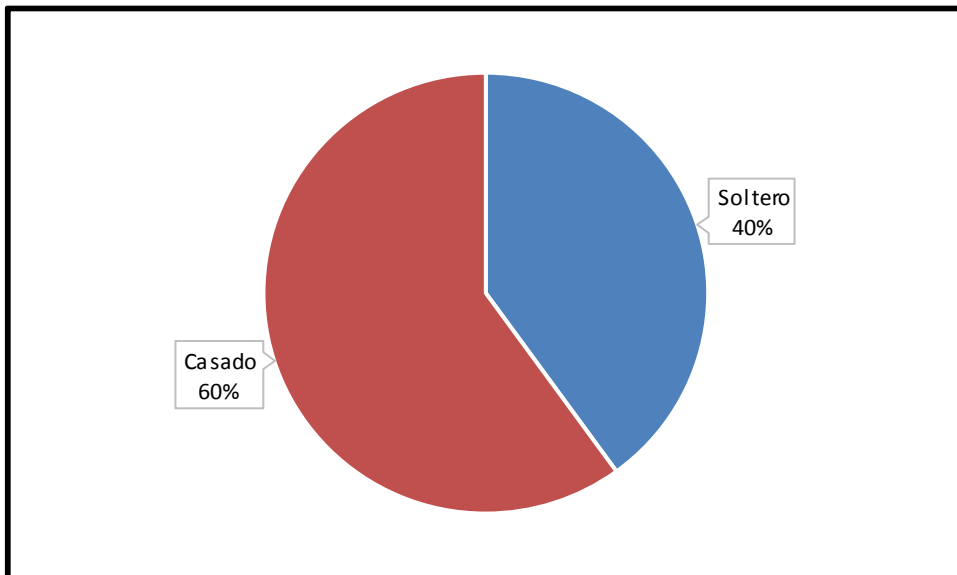
Figura 7. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia 2018

En este departamento, al no ser un centro de investigación o desarrollo de nuevas tecnologías, se puede observar que la mayor parte de los empleados solo tienen un grado de escolaridad de Licenciatura, en general esta licenciatura es en Ingeniería, solo el 25% de la muestra tiene un grado de Maestría. (Ver figura 7)

*Figura 8. Estado civil*

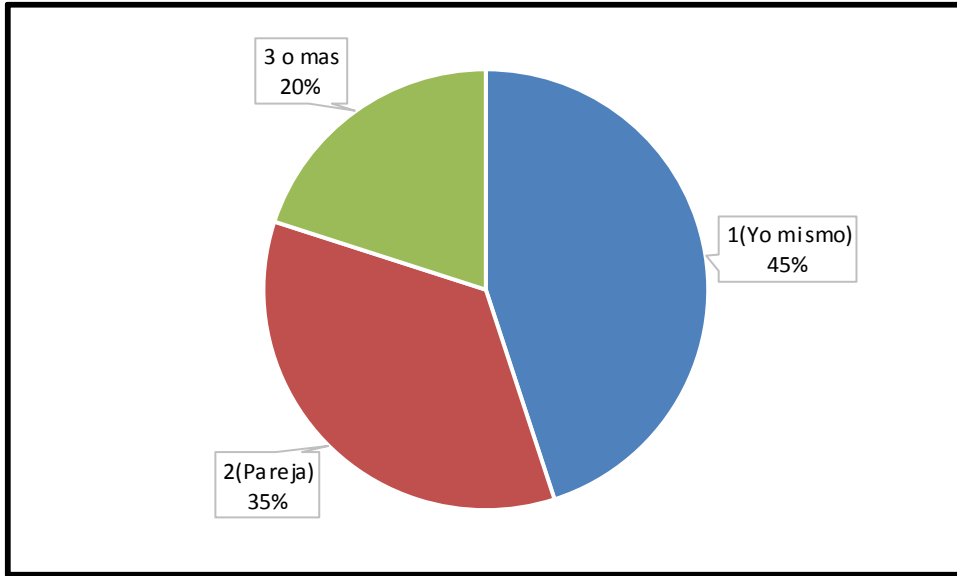


Fuente: Elaboración propia 2018

La mayoría de los empleados de la muestra, es decir, un 60% se encuentran casados, esto influye mucho en la forma en la cual desempeñan sus labores y como manejan sus tiempos ya que en general, buscan pasar más tiempo con su familia. (Ver figura 8)



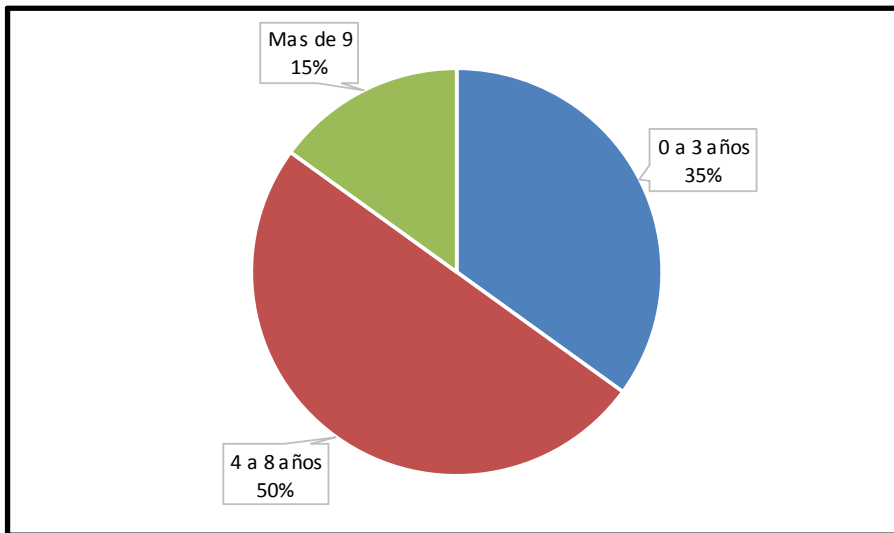
Figura 9. Dependientes económicos



Fuente: Elaboración propia 2018

Una gran mayoría de la muestra tiene dependientes económicos a su cargo, sumando el solo su pareja, junto con hijos y pareja, tenemos un 55% de la muestra que recaen en este aspecto. (Ver figura 9)

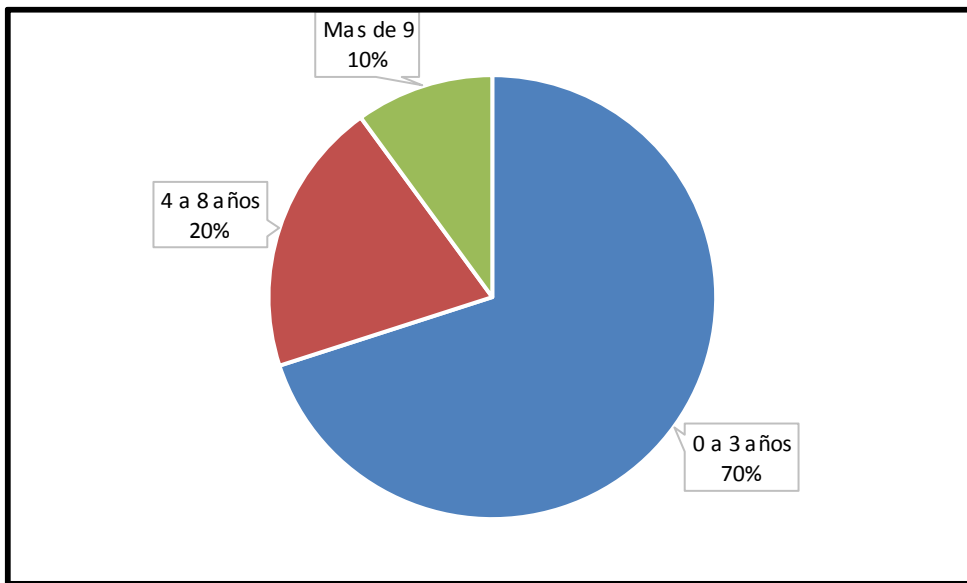
Figura 10. Antigüedad en la Empresa



Fuente: Elaboración propia 2018

En esta muestra podemos ver una tendencia en general que se muestra en la empresa, no solo en el área de ingeniería, sino en varias áreas de ella, donde muchos de sus empleados tienen una gran cantidad de años como antigüedad. En este grafico podemos ver que dentro del área hay un 65% de personas que tienen al menos 4 años dentro de la empresa, lo cual, considerando las condiciones de rotaciones actuales de personal en otras empresas similares, este grafico muestra que se ofrecen condiciones laborales que permiten una estadía larga de los empleados. (Ver figura 10)

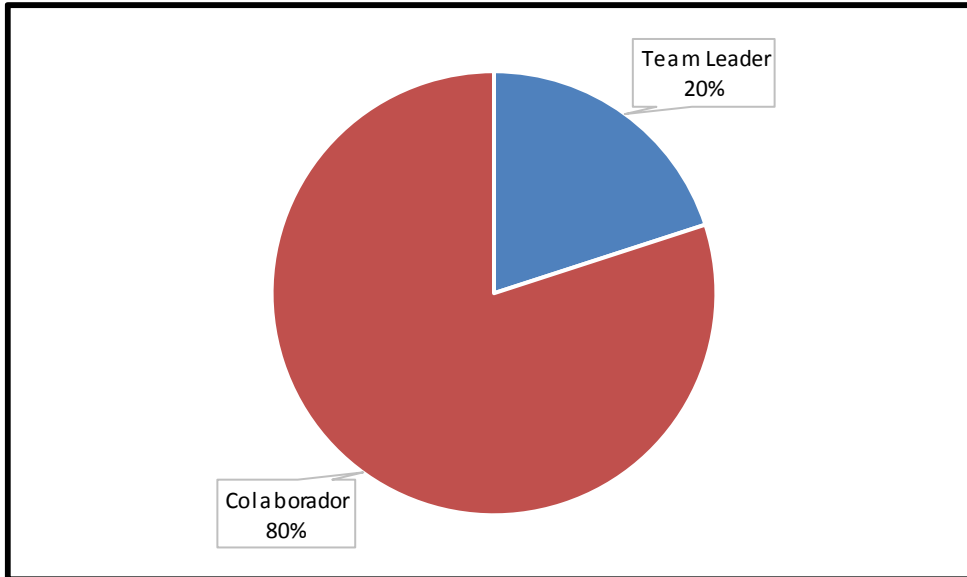
Figura 11. Antigüedad en el puesto



Fuente: Elaboración propia 2018

Esta grafica genera un contraste contra la gráfica anterior, ya que aunque los empleados tienen una antigüedad muy grande dentro de la empresa, tienen muy poca antigüedad en su puesto actual, lo cual puede deberse a rotaciones internas dentro de la organización, o un crecimiento constante de los empleados a lo largo de los años. (Ver figura 11)

*Figura 12. Puesto en la empresa*



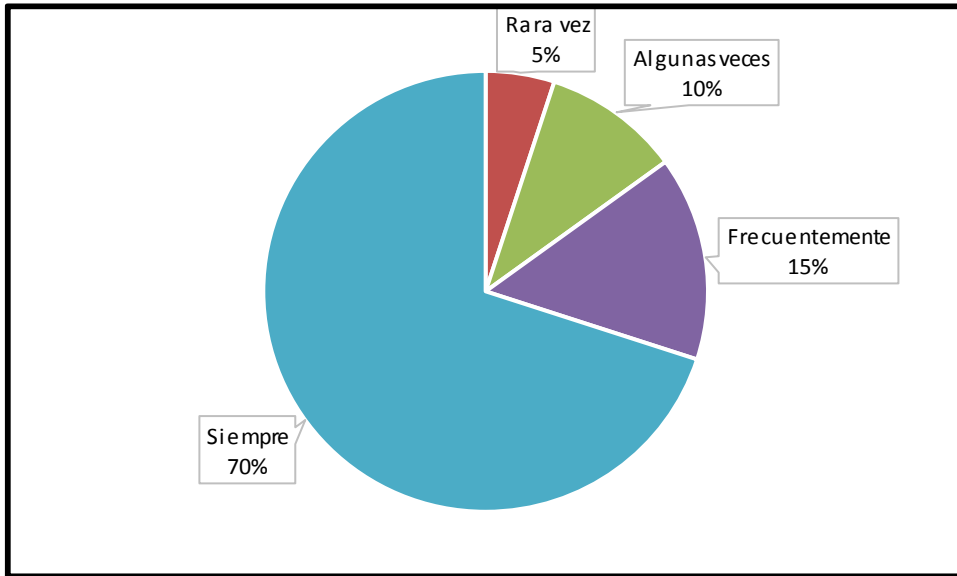
Fuente: Elaboración propia 2018

Esta grafica es importante para mostrar que de la muestra total, la mayor cantidad de los encuestados tienen un puesto de colaborador, siendo solo el 20% de los encuestados, con un puesto de liderazgo, es decir, a cargo de los colaboradores. (Ver figura 12)

### ***5.2. Resultados de la variable Liderazgo***

Comenzaremos analizando los resultados de la encuesta orientados a la variable de Liderazgo, donde evaluaremos desde el saber si los colaboradores tienen identificados a los líderes de los equipos, hasta evaluar cómo es su interacción para con ellos.

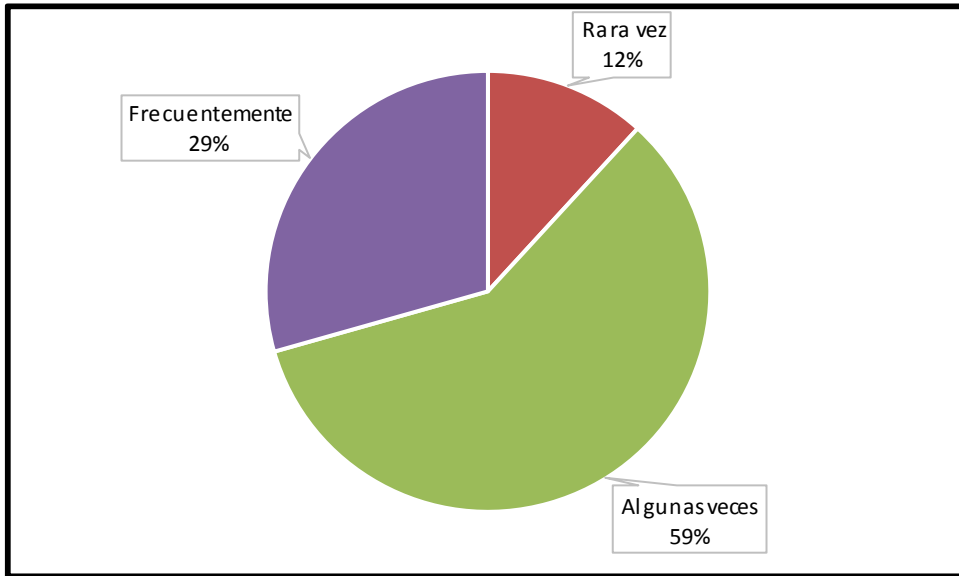
Figura 13. ¿Tengo identificado a los líderes de mi organización?



Fuente: Elaboración propia 2018

Es importante saber que la muestra tiene bien identificados a sus líderes, esto nos da pie a saber que los aspectos que se evaluarán de ellos, y de su influencia en los colaboradores será de primera mano, y con buena calidad. Con el simple resultado de un 70% de siempre identificar a los líderes, permite asentar esta aseveración. (Ver figura 13)

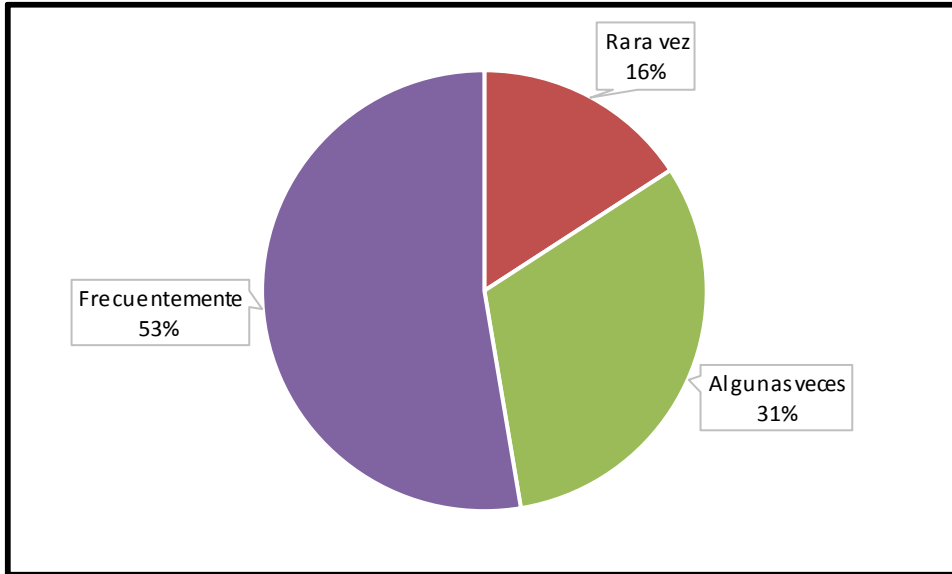
Figura 14. ¿Los líderes dan a conocer la Misión, Visión y Valores o principios éticos de la organización?



Fuente: Elaboración propia 2018

Como hemos visto previamente, una de las labores más importantes del Líder, es dar a conocer frecuentemente la Misión, Visión, Valores o Ética de una organización. Si ellos no son quienes frecuentemente la dan a conocer, con el tiempo se puede ir desvaneciendo el porqué de la empresa, hacia donde quiere ir y el cómo lograrlo. En base a los resultados, podemos observar que los líderes algunas veces dan a conocer lo anterior, al ser un punto medio, quizás debería ser un foco de atención general para este departamento. (Ver figura 14)

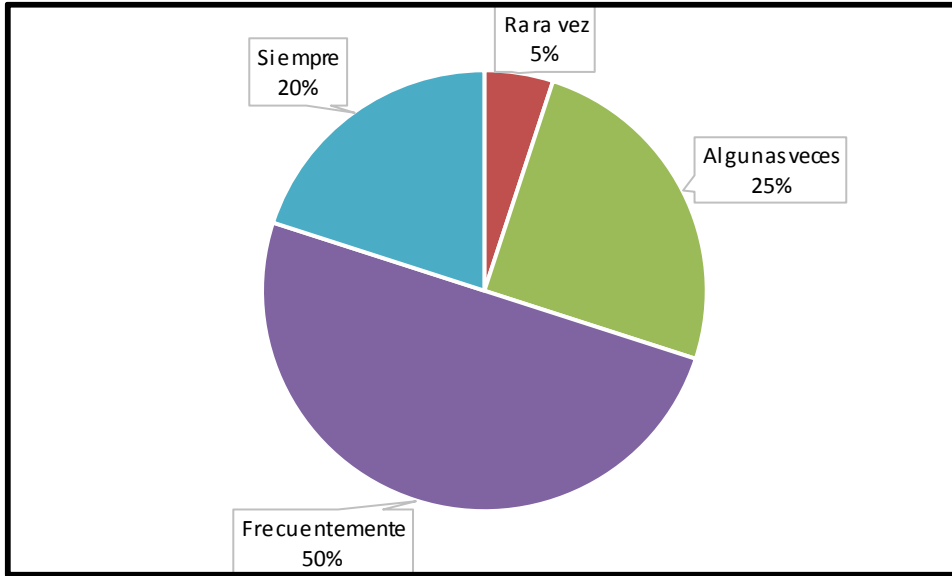
Figura 15. ¿Los líderes son coherentes en su día a día con lo que difunden?



Fuente: Elaboración propia 2018

El líder no solo debe transmitir el mensaje que previamente discutimos, deben también vivirlo y ser coherentes en como buscan alcanzarlo a través de la toma de decisiones o la forma de influir en los colaboradores. En esta grafica podemos ver que aunque el mensaje no se transmite de manera frecuente, hay una percepción de que los lideres si son coherentes con este mensaje. (Ver figura 15)

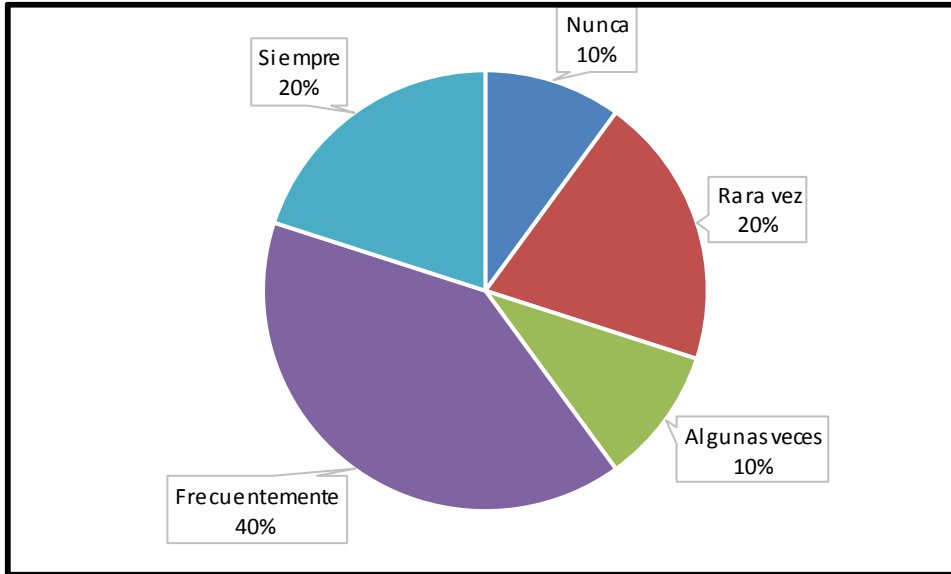
Figura 16. ¿Los líderes son accesibles y escuchan?



Fuente: Elaboración propia 2018

Una de las características más importantes que debe tener un líder, es el escuchar a las personas. El saber escuchar permite a los colaboradores darles un sentido de pertenencia dentro de las actividades y de valoración hacia sus actividades y desempeño. Podemos ver que en un 70%, al añadir el porcentaje de frecuentemente y siempre, los colaboradores se sienten con la confianza de acercarse a sus líderes. (Ver figura 16)

Figura 17. ¿Los líderes me reconocen los logros y las mejoras?

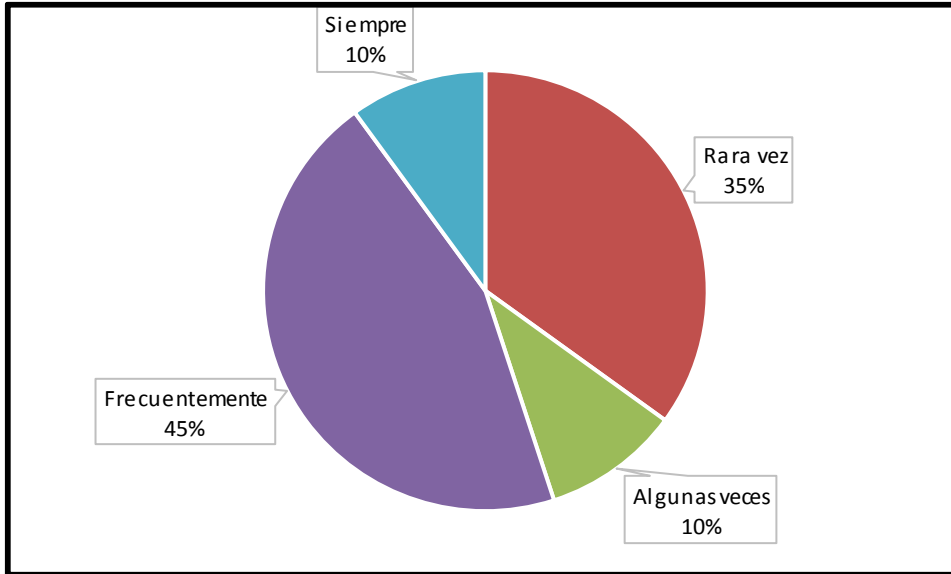


Fuente: Elaboración propia 2018

Es importante que los logros del equipo no se queden solo a nivel de liderazgo, deben ser compartidos por el equipo, y también el líder debe reconocer los logros y mejoras en lo individual de los colaboradores, esto los ayuda a motivarse y mantener el desempeño en un buen nivel de cada uno de ellos. En esta organización, aunque un 60% de los empleados se sienten reconocidos, también un 30% se encuentra en el otro lado de la balanza, es decir, 3 de cada 10 empleados no se sienten reconocidos en este departamento, lo cual es un gran número a considerar. (Ver figura 17)



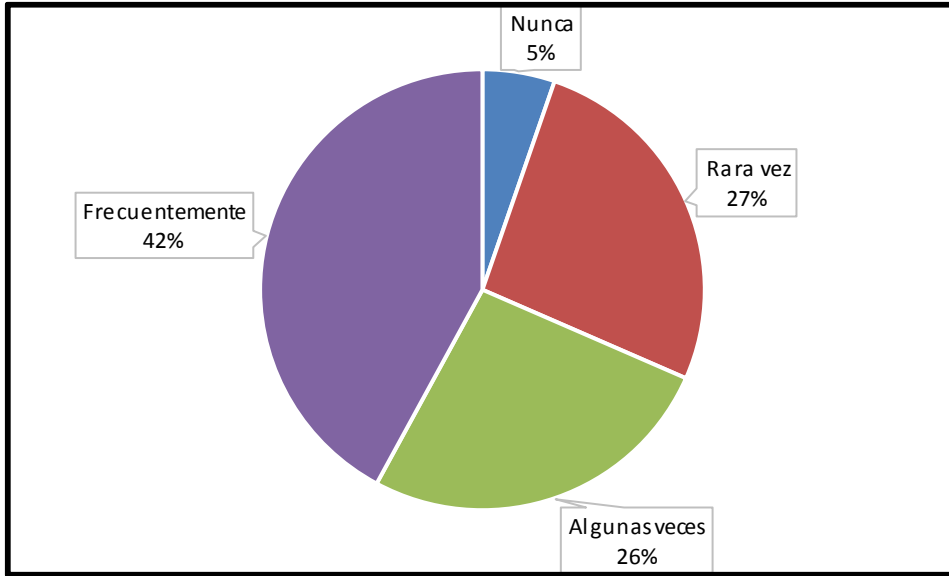
Figura 18. ¿Los líderes transmiten pasión por el trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2018

Varios investigadores han coincidido en que una manera de inspirar al equipo es a través del ejemplo, sobre todo en el aspecto de la pasión por el trabajo. Al referirnos a pasión, debemos señalarlo como disfrutar el trabajo y no solo realizarlo por necesidad. En este caso, la percepción de los colaboradores es interesante, ya que vemos que ellos perciben en un 55% que los líderes transmiten pasión por el trabajo, esto es otro punto que no debería perderse de vista al diagnosticar este departamento. (Ver figura 18)

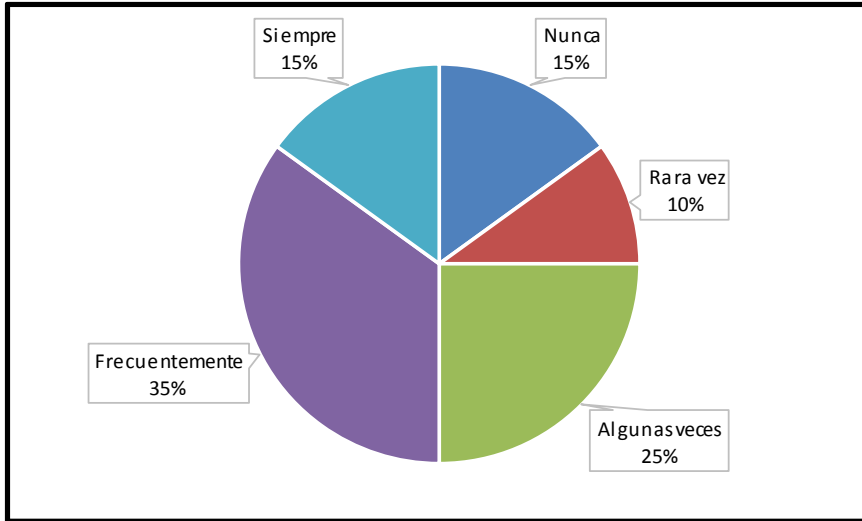
Figura 19. ¿Los líderes propician un ambiente para la creatividad?



Fuente: Elaboración propia 2018

El área de Ingeniería de desarrollo de producto, es una de las áreas que más creatividad requiere, debido a las soluciones y diseños que se tienen que generar, así como el estar siempre con la mente abierta para proponer mejoras a los productos o procesos internos. Sin embargo, solo el 42% de los colaboradores concuerda que existe un ambiente para que se dé este aspecto, lo cual es algo de llamar mucho la atención. (Ver figura 19)

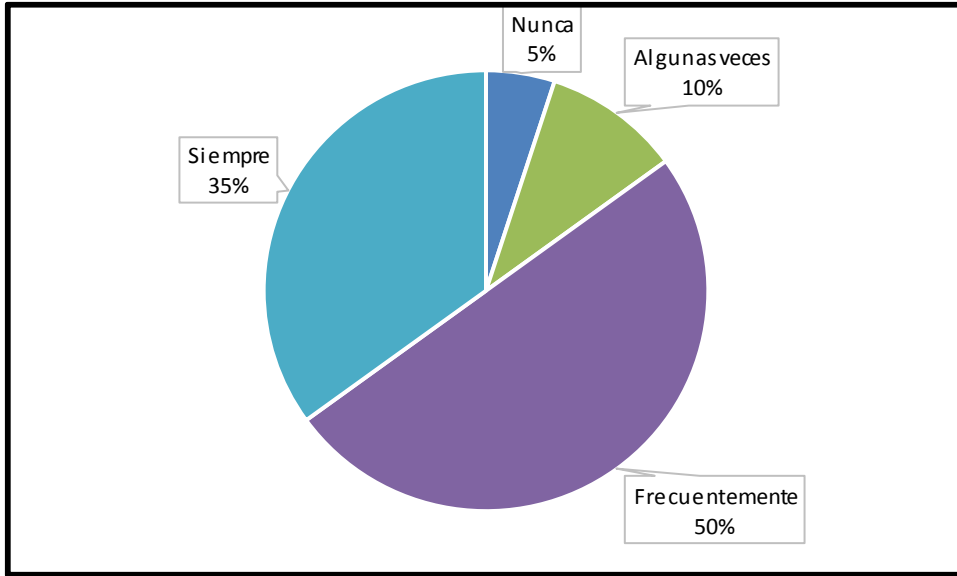
Figura 20. ¿Los líderes motivan mi crecimiento personal?



Fuente: Elaboración propia 2018

Es muy importante que exista una gestión de conocimiento adecuada en las organizaciones, y que en general, sea impulsada por los líderes de ella, una organización que no motiva el crecimiento de los empleados, eventualmente tendrá problemas de desactualización o rezago en cuanto a conocimiento. En esta muestra se puede observar que aproximadamente el 50% de los colaboradores sienten que sus líderes motivan su crecimiento personal, este es un tema en sí mismo, ya que solo se está invirtiendo en la mitad de tu equipo de trabajo, que al futuro podría crear una brecha en cuanto a innovación en productos en el mercado. (Ver figura 20)

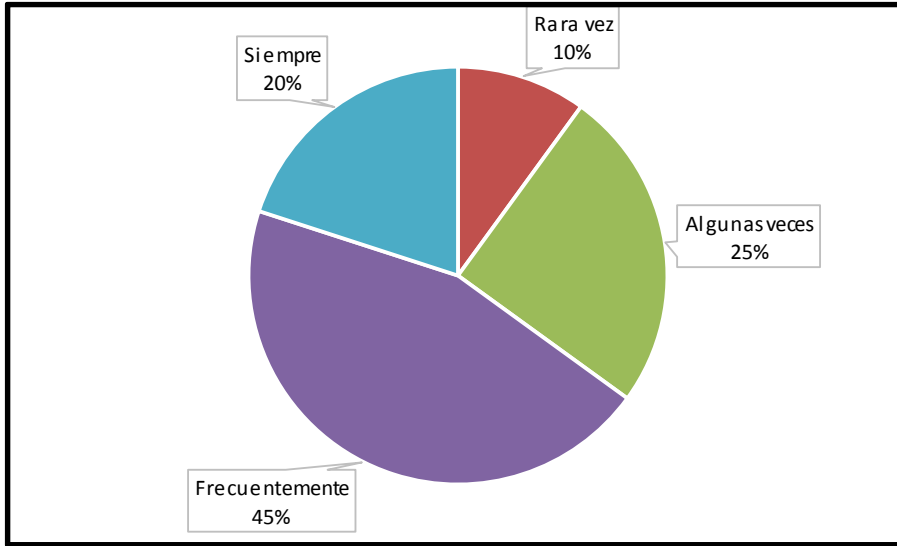
Figura 21. ¿Los líderes propician un ambiente de respeto?



Fuente: Elaboración propia 2018

Es muy importante que los líderes también propicien un ambiente donde todas las ideas y comportamientos sean respetados, en un equipo de trabajo donde no se de esto, las consecuencias puede ser problemas de comunicación o de trabajo en equipo entre los colaboradores. En esta muestra podemos ver que no es el caso ya que más del 85% de los encuestados piensan que los líderes propician un ambiente de respeto. (Ver figura 21)

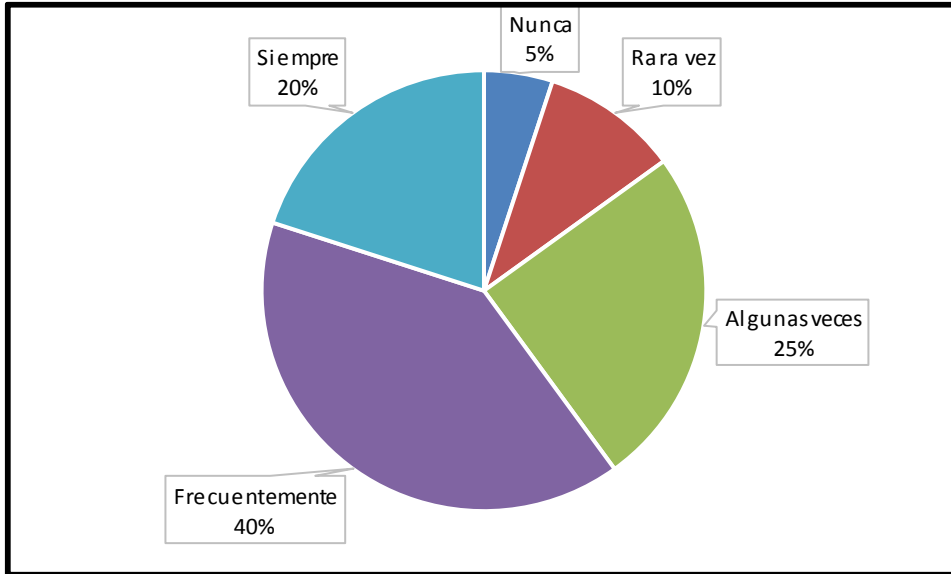
Figura 22. ¿Los líderes desempeñan de manera correcta su trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2018

Es importante tener la perspectiva de los colaboradores para poder verificar que los líderes se desempeñan de manera correcta su trabajo, o al menos poder tener su apreciación de este punto. La conclusión que podemos obtener de este gráfico es polarizada, ya que a pesar de tener un 65% de aceptación de los colaboradores, esto apenas es un poco arriba de la mitad de la muestra, lo cual nos deja entre ver que quizás no se perciba un mejor desempeño de ellos, o peor aún, que realmente no tengan un buen desempeño. (Ver figura 22)

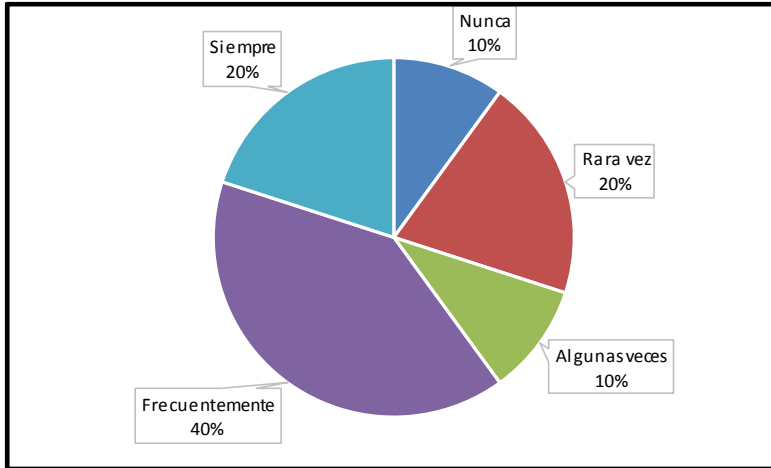
Figura 23. ¿Los líderes saben delegar las actividades?



Fuente: Elaboración propia 2018

Una de las habilidades más importantes que debe tener un líder es poder delegar las actividades, en base principalmente a identificar las fortalezas de cada uno de los colaboradores, y así poder potenciar de mejor manera las actividades del equipo y obtener mejores resultados, sin embargo, la perspectiva de la muestra es que para 60% de ellos, los líderes saben delegar las actividades, y esto es algo de llamar la atención ya que es un poco más de la mitad de la muestra. (Ver figura 23)

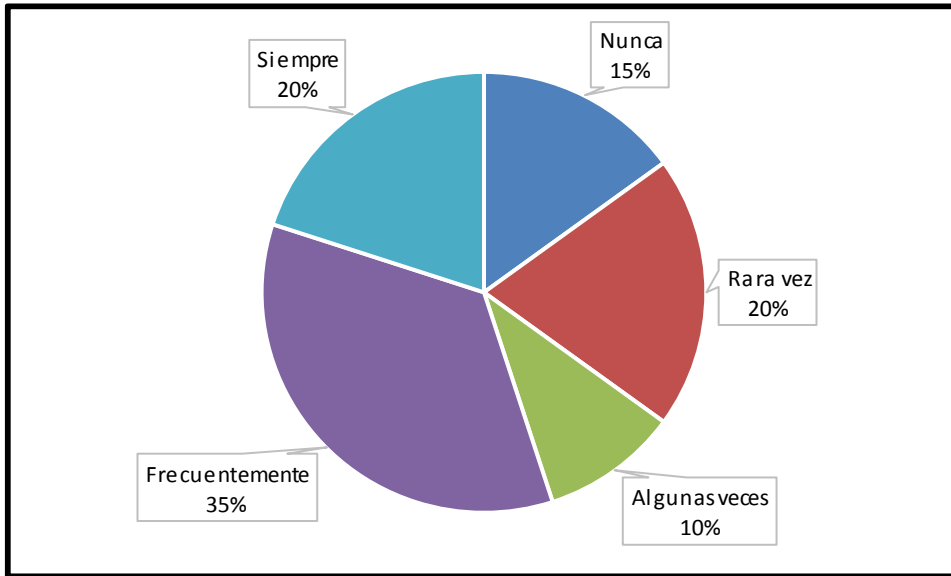
Figura 24. ¿Los líderes valoran mi participación en los proyectos?



Fuente: Elaboración propia 2018

Reconocer la participación de los miembros del equipo en los proyectos que se tiene, es importante para lograr mantener el compromiso de ellos, hacerlos sentir parte de la organización de los objetivos que se están alcanzando, para así generar sentido de pertenencia de los logros de la empresa, sin embargo, los números de la muestra no son muy alentadores, ya que solo nos muestran que el 60% de ellos se sienten reconocidos, es otro punto en el cual se debería trabajar en general. (Ver figura 24)

Figura 25. ¿Los líderes crean un ambiente para poder expresar insatisfacción con el quehacer diario?



Fuente: Elaboración propia 2018

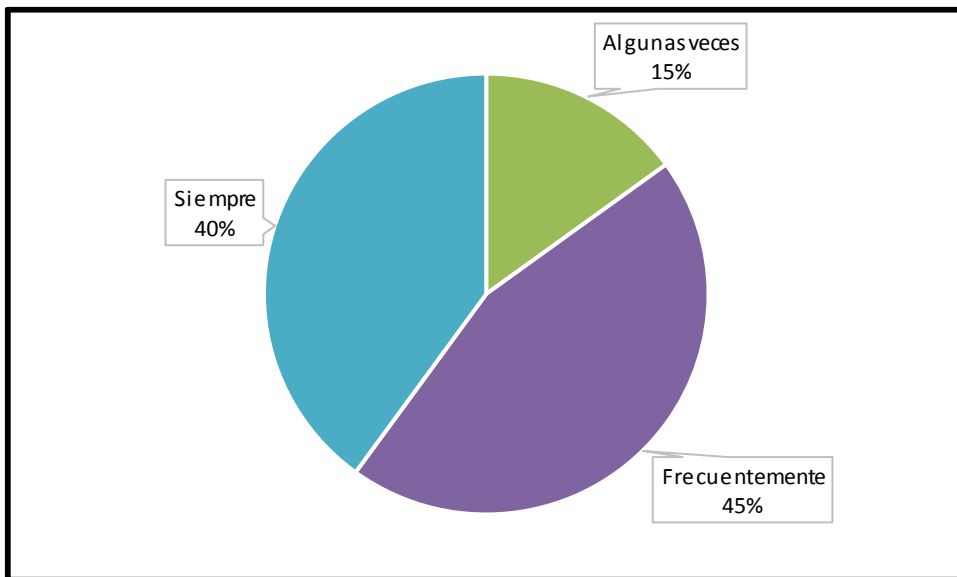
Los colaboradores deben sentirse con la suficiente confianza para que cada uno de ellos pueda expresar libremente su sentir con las actividades diarias, ya sea satisfacción o insatisfacción, sin embargo, esta última es más difícil de expresar en la mayoría de los equipos, ya que tiene que haber un mayor grado de confianza de los colaboradores hacia los líderes, por eso no es de sorprender que apenas un 55% de la muestra se siente completamente cómodo con expresarlo abiertamente. Lo rescatable de este punto es saber que hay que trabajar en mejorar la comunicación y la confianza entre los miembros de los equipos con sus líderes y viceversa. (Ver figura 25)



### 5.3. Resultados de la variable de Equipos de Alto Desempeño

Que tan cerca o que tan lejos se encuentra un equipo de ser de Alto Desempeño, es una de cuestión muy complicada de responder, ya que varios de los aspectos no pueden ser medidos, son más de percepción tanto de los líderes, como de los colaboradores, sin embargo, hay características que resaltan en varias organizaciones que al tenerlas, muestran ser equipos de alto desempeño, y a su vez, facilitan las métricas con las cuales se pueden evaluar estos puntos.

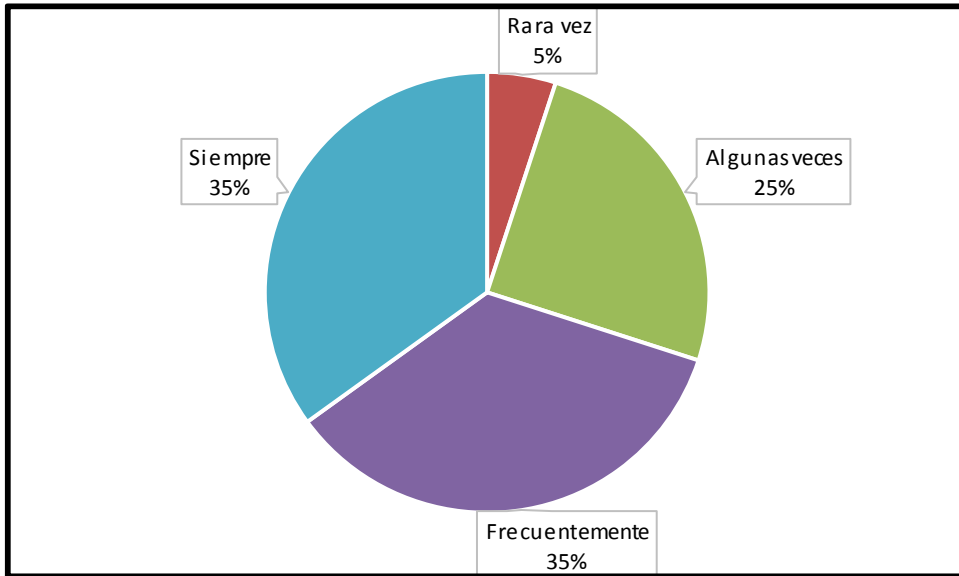
Figura 26. ¿Se informa sobre los objetivos generales de la organización?



Fuente: Elaboración propia 2018

Los equipos deben tener un rumbo bien definido, metas, objetivos, pero si no se conocen, no se tiene rumbo. Para esta muestra podemos observar, con un 85% de la muestra, que frecuentemente se informa sobre los objetivos generales de la organización, y esto es muy importante. (Ver figura 26)

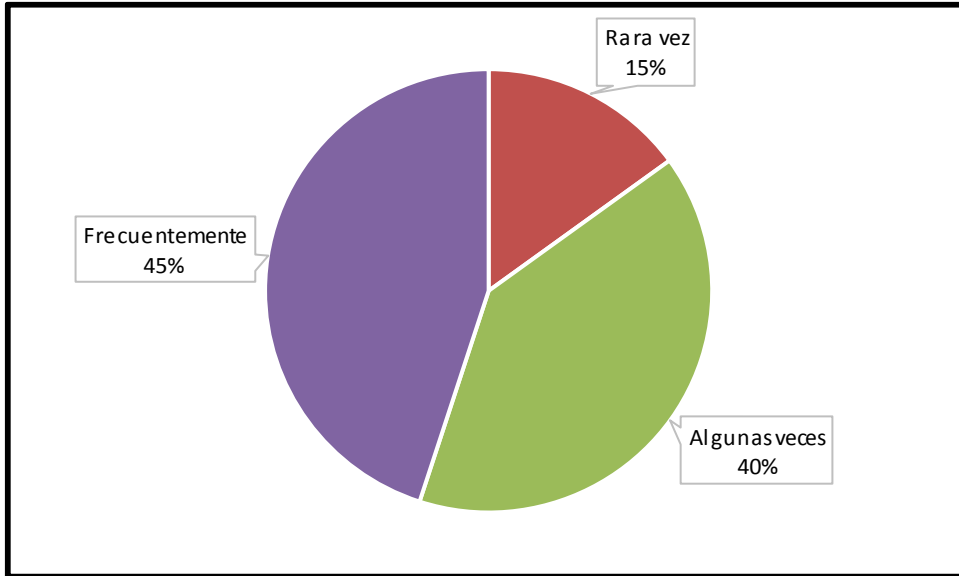
Figura 27. ¿El quehacer diario de mis compañeros aporta a los objetivos generales de la organización?



Fuente: Elaboración propia 2018

Todos los equipos de alto desempeño, o que se consideran así, tienen la percepción de que todos los compañeros aportan para lograr los objetivos de la organización. Bajo este supuesto, se puede observar que la muestra reconoce con un 70% que la mayoría de los miembros del equipo aportan para lograr estos objetivos. (Ver figura 27)

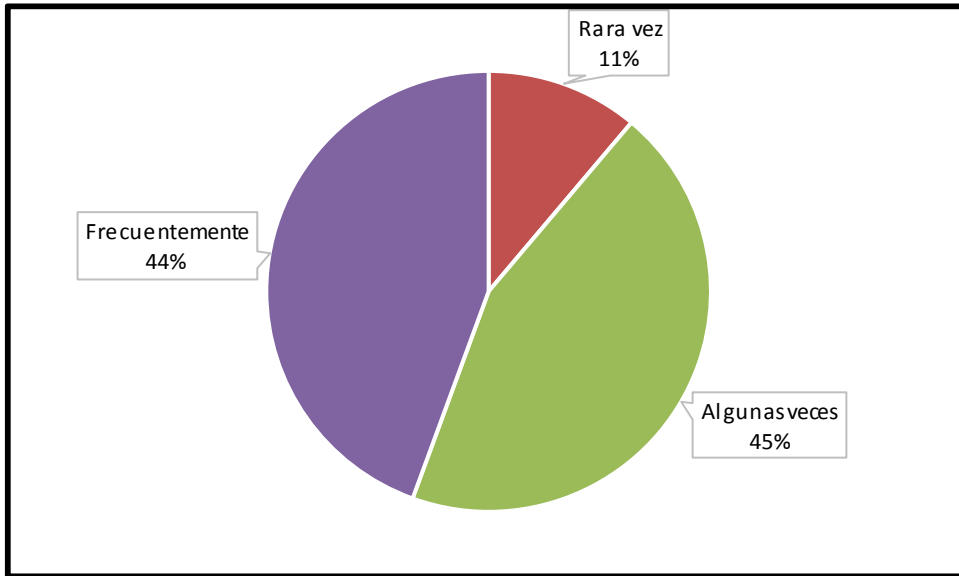
Figura 28. ¿A mis compañeros les causa pasión la misión de la organización?



Fuente: Elaboración propia 2018

Previamente pudimos ver en otros resultados que la mayoría de los integrantes de la organización conocen la misión de ella, sin embargo, no basta solo con conocerla, tienen que sentirla, vivirla, tener un sentido de pertenencia, y esta grafica nos muestra que quizás hay que trabajar un poco en este punto, ya que solo el 45% de la muestra, percibe que a los compañeros les causa pasión la misión de la organización. (Ver figura 28)

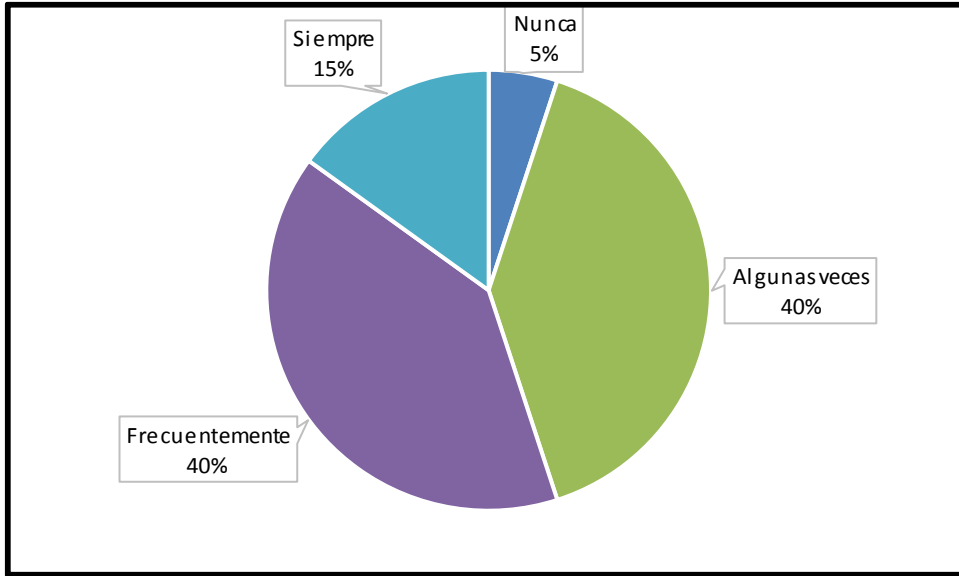
Figura 29. ¿Mis compañeros creen que es la correcta métrica de los objetivos individuales?



Fuente: Elaboración propia 2018

No solo es importante conocer los objetivos, estos deben tener métricas, formas claras para ser evaluados, y poder visualizar si el cumplimiento del equipo está encaminado hacia el logro de objetivos; pero además, debe haber cierta congruencia en la forma de medir estos objetivos de manera individual, y en este resultado podemos ver que solo un 44% de los colaboradores creen que la forma de evaluar los objetivos individuales es la correcta. (Ver figura 29)

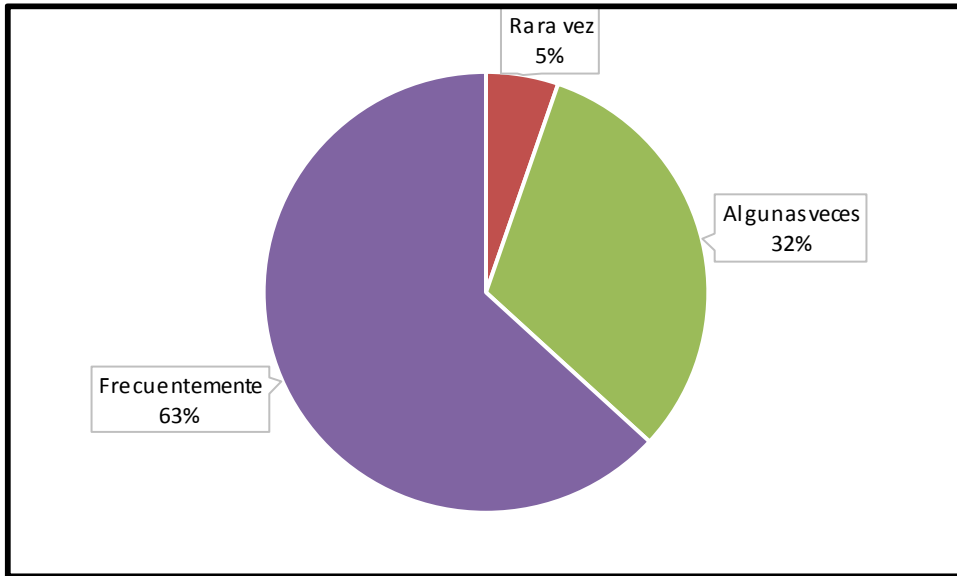
Figura 30. ¿Mis compañeros dan seguimiento a sus objetivos puestos en el BSC anual?



Fuente: Elaboración propia 2018

En la organización se utiliza el Balanced Score Card para plantear y evaluar los objetivos tanto a nivel alta dirección, como a nivel individual. Su evaluación se realiza cada 6 meses, siendo cada año re planteada. En la muestra podemos observar que apenas el 55% de la muestra da seguimiento a los objetivos puestos en la BSC, habría que revisar porque se da esta situación, muchas veces es porque los objetivos anuales se pierden en el quehacer diario, sin embargo, requeriría un análisis más profundo para encontrar las causas raíces. (Ver figura 30)

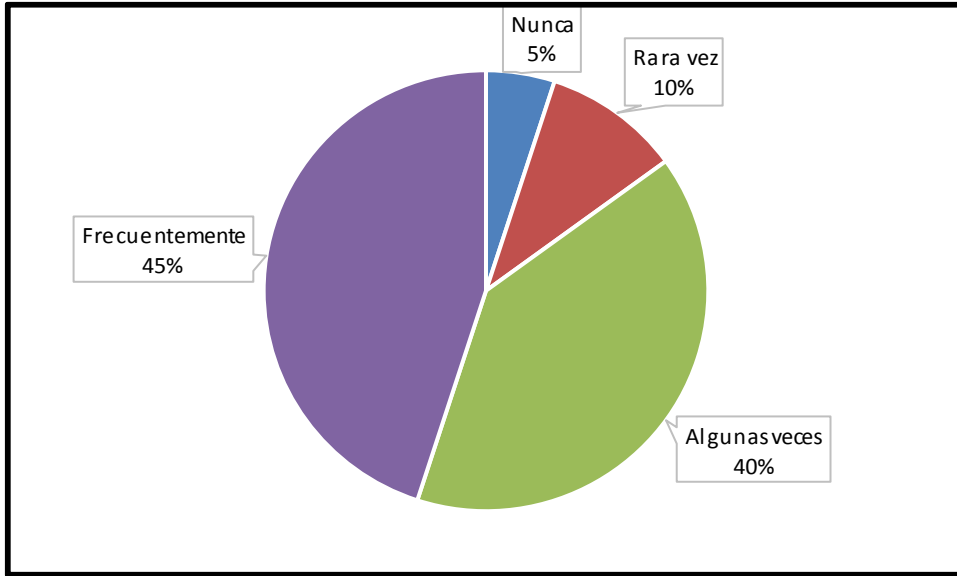
Figura 31. ¿Mis compañeros llevan a cabo su quehacer diario de la mejor forma de realizarlo?



Fuente: Elaboración propia 2018

Realizar las tareas diarias de la mejor manera posible, es un gran indicador para evaluar si un equipo está enfocado a ser un equipo de alto desempeño, sin embargo, podemos ver que apenas el 63% de la muestra piensa que se están realizando estas actividades de la manera más eficiente, esto termina siendo otro foco importante para llamar la atención. (Ver figura 31)

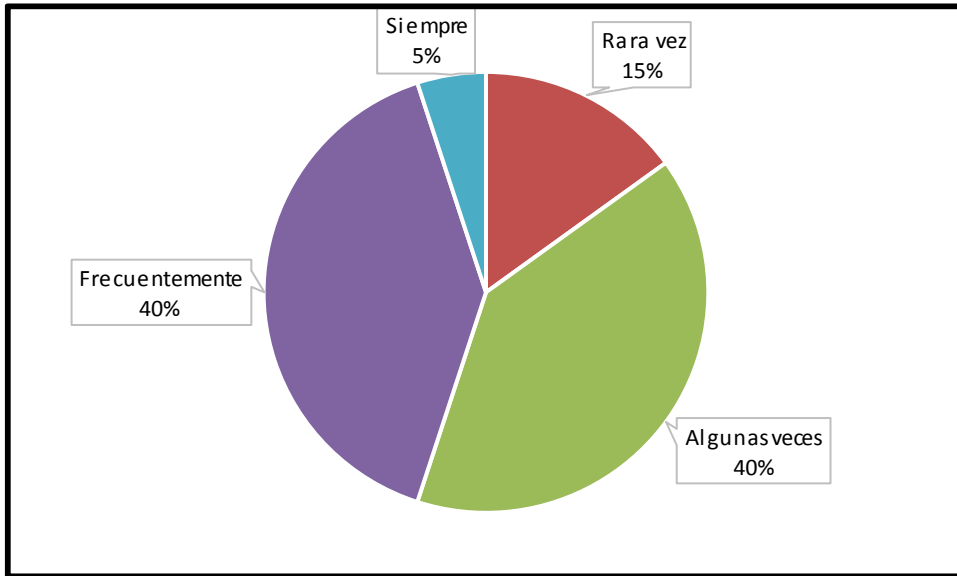
Figura 32. ¿Mis compañeros evalúan posibles mejoras a sus actividades diarias?



Fuente: Elaboración propia 2018

Un equipo de alto desempeño trata de evolucionar, estar en constante mejora, buscar superarse y generar nuevas e innovadoras maneras de realizar sus actividades, el no buscar esto, solo genera que los equipos se estanquen en las mismas prácticas y con el tiempo se vuelvan obsoletos en sus productos y procesos. Es de llamar la atención que solo un 45% de la muestra cree que el equipo está encaminado a evaluar posibles mejoras en estas actividades. (Ver figura 32)

Figura 33. ¿Mis compañeros hacen propuestas para realizar de mejor manera las actividades diarias?

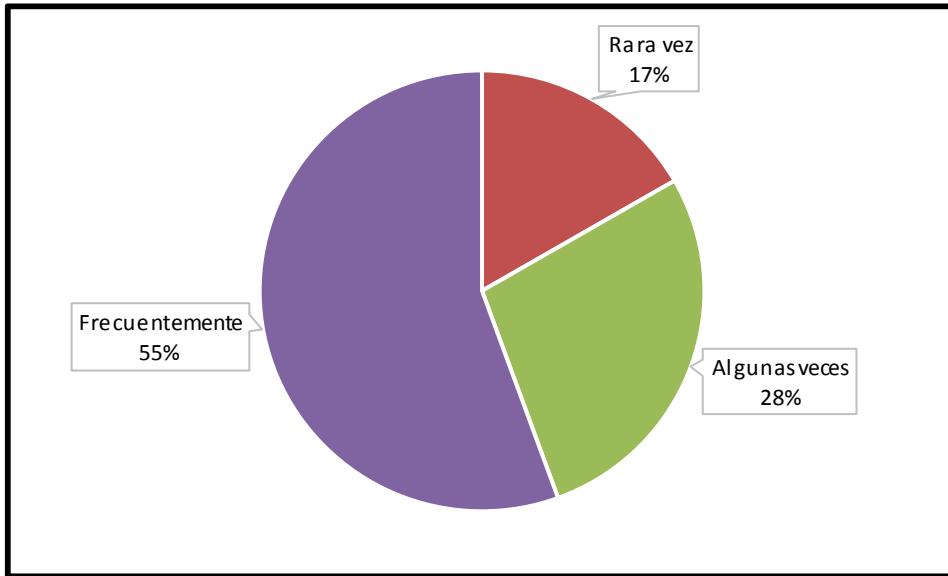


Fuente: Elaboración propia 2018

Enfocado en las actividades diarias, podemos ver que además solo el 45% de la muestra cree que los compañeros hacen propuestas para mejorar de manera significativa las actividades diarias, quizás no hay un foro para esto, o no hay un ambiente que lo incentive. (Ver figura 33)



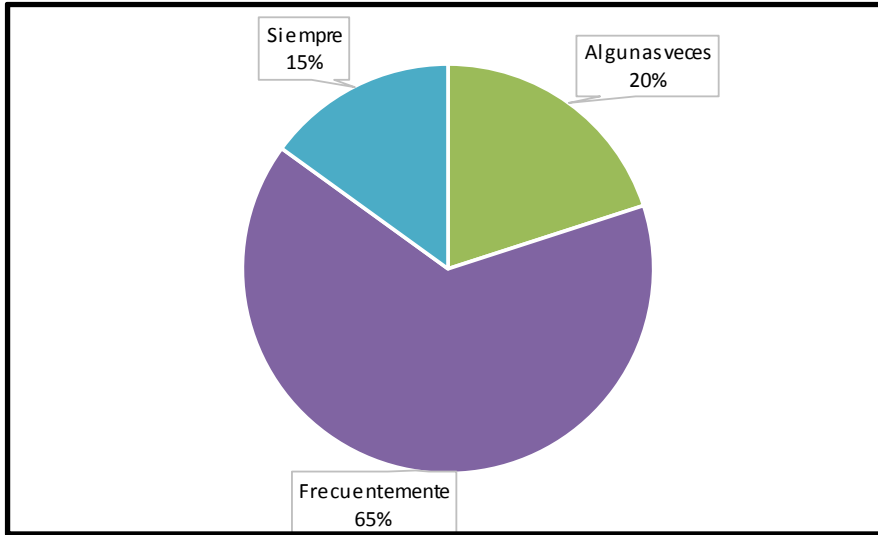
Figura 34. ¿Mis compañeros están abiertos a poner en práctica diferentes formas de realizar sus actividades?



Fuente: Elaboración propia 2018

¿Qué pasa si existen las ideas o propuestas para realizar de mejor manera las actividades? Lo que sigue sería implementarlas, y darles seguimiento. Pero si solo el 55% de los miembros del equipo creen que el equipo está abierto a realizar de diferente manera las actividades, esto es un foco para llamar la atención, ya que no están abiertos o preparados para los cambios, y prefieren mantenerse dentro de su zona de confort. (Ver figura 34)

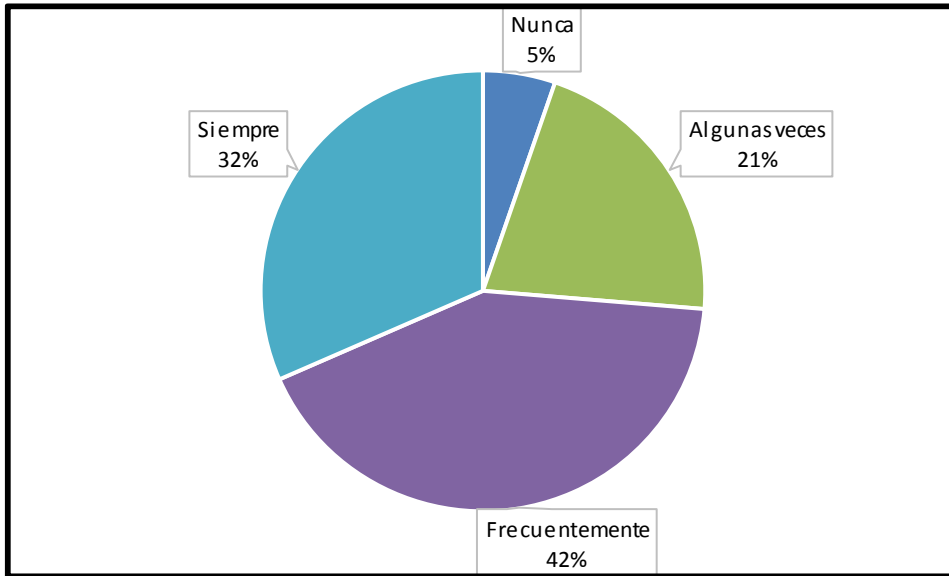
Figura 35. ¿En mi empresa se trabaja con equipos multidisciplinares?



Fuente: Elaboración propia 2018

En empresas relativamente grandes, es importante vencer las barreras que la departamentalización crea, es por ello que los Equipos de Alto Desempeño buscan esto, mejorar la comunicación y propiciar equipos multidisciplinares. Es de llamar la atención que la muestra tiene un 80% aceptación, que se propicia un ambiente para trabajar de esta manera. (Ver figura 35)

Figura 36. ¿Mis compañeros sienten confianza para pedir apoyo de los miembros de mi equipo para completar sus actividades?



Fuente: Elaboración propia 2018

La confianza entre colaboradores, entre compañeros de equipo y del departamento, es muy importante, de ahí se desprende mejorar otros aspectos como la comunicación o el logro de objetivos comunes; por lo cual es muy positivo ver que al menos para la muestra de esta organización, 74% de los encuestados, creen que efectivamente hay confianza para pedir apoyo a otros miembros del equipo. (Ver figura 36)

#### 5.4. Resultados de la variable de Brechas Generacionales

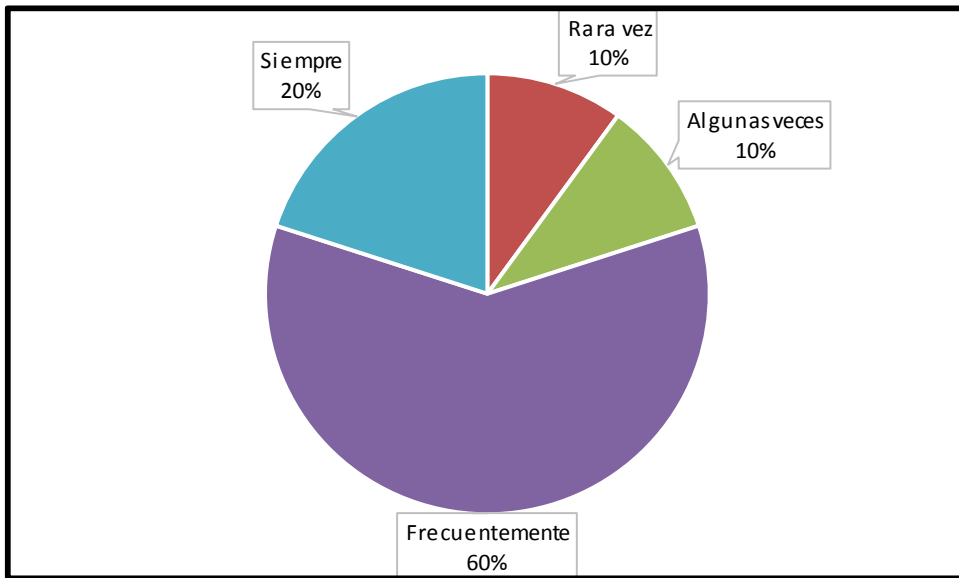
Al evaluar estas variables, veremos dos perspectivas, primero como se comporta la muestra ante ciertos valores predominantes que, de acuerdo a varios autores, permite definir cada una de las generaciones sociales, y después corroborar si los encuestados de esa generación social, mantienen latente ese aspecto en sus respuestas. Es así que

comencemos con las preguntas orientadas a las características que definen a los “Baby Boomers”

**5.4.1. Resultados de rasgos característicos de los “Baby Boomers”**

Recordemos que previamente identificamos, que de acuerdo a la edad de la muestra, el 40% de los encuestados corresponden, teóricamente, a la generación social de los “Baby Boomers”

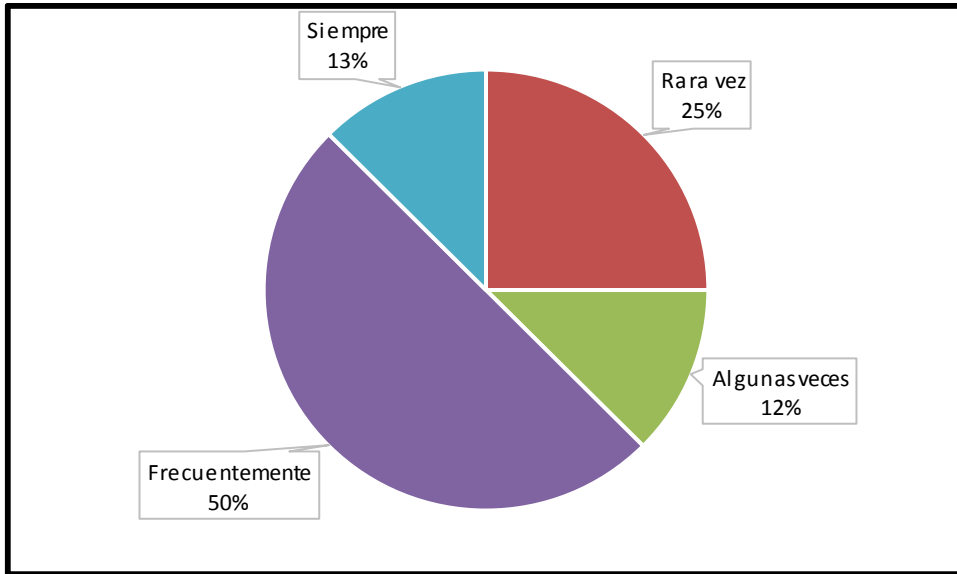
Figura 37. ¿Mis compañeros cuentan con la experiencia suficiente para cumplir sus objetivos?



Fuente: Elaboración propia 2018

De acuerdo a los resultados de la muestra, una gran parte de ella, es decir el 80% de ellos, creen que se cuenta con la experiencia suficiente para cumplir los objetivos, esto es importante ya que un rasgo importante de los Baby Boomers, además de ser casi la mitad de la muestra, se ve la influencia que tiene en ella. (Ver figura 37)

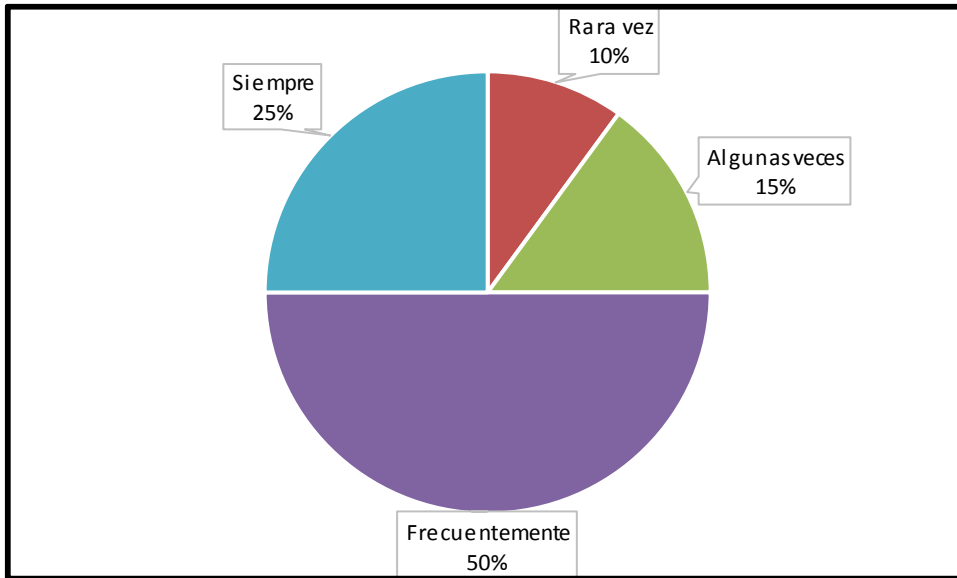
Figura 38. ¿Mis compañeros cuentan con la experiencia suficiente para cumplir sus objetivos? (Baby Boomers)



Fuente: Elaboración propia 2018

Aquí podemos observar, que efectivamente los Baby Boomers, ven en general con un 75% que se tiene la experiencia suficiente para el logro de los objetivos. La experiencia es algo que los define, no solo por edad, sino por la cantidad de conocimiento que han adquirido con el paso de los años. (Ver figura 38)

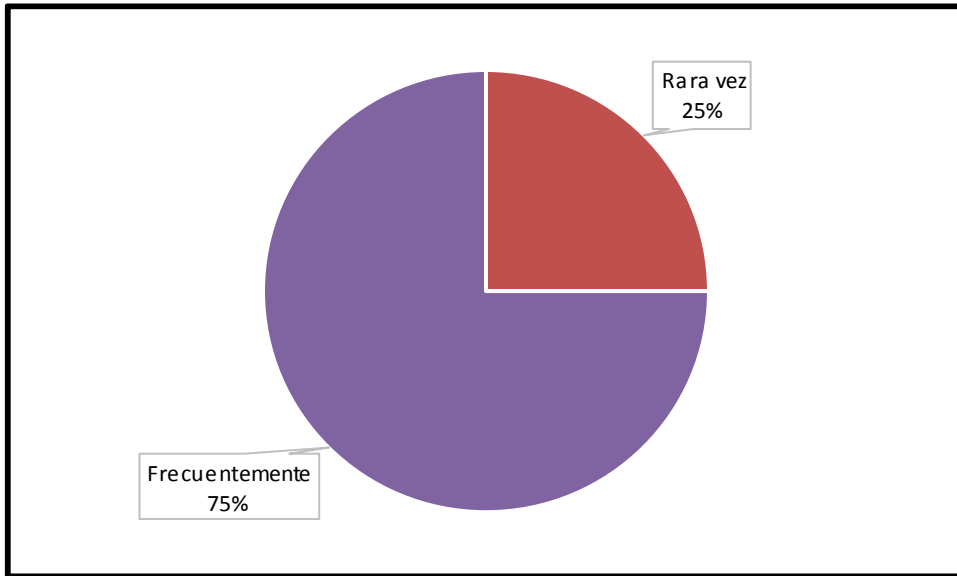
Figura 39. ¿Mis compañeros tienen metas claras para cumplir sus objetivos?



Fuente: Elaboración propia 2018

Primero vemos que en los resultados de la muestra es muy claro, con el 75% de manera positiva, que existen metas claras para cumplir los objetivos, esto sigue denotando la influencia que tiene en el grupo este grupo de personas. (Ver figura 39)

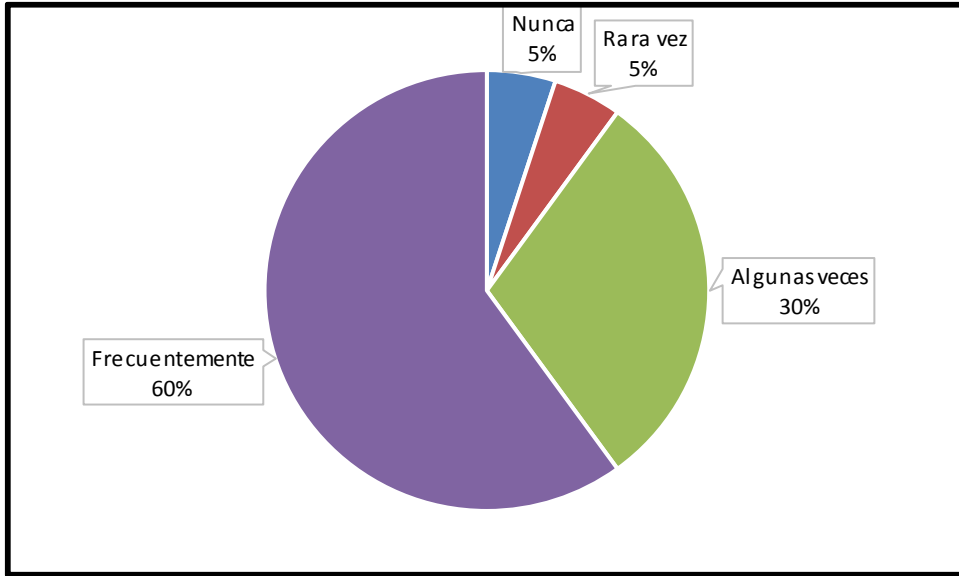
Figura 40. ¿Mis compañeros tienen metas claras para cumplir sus objetivos? (Baby Boomers)



Fuente: Elaboración propia 2018

Tener metas claras es algo muy importante para esta generación, para ellos es muy importante tener claro que es lo que hacen o que tienen que hacer. Esta grafica nos muestra que efectivamente la organización está en alineación con esta variable y la mayoría de ellos ve que hay metas claras. (Ver figura 40)

Figura 41. ¿Mis compañeros son constantes para cumplir sus objetivos?

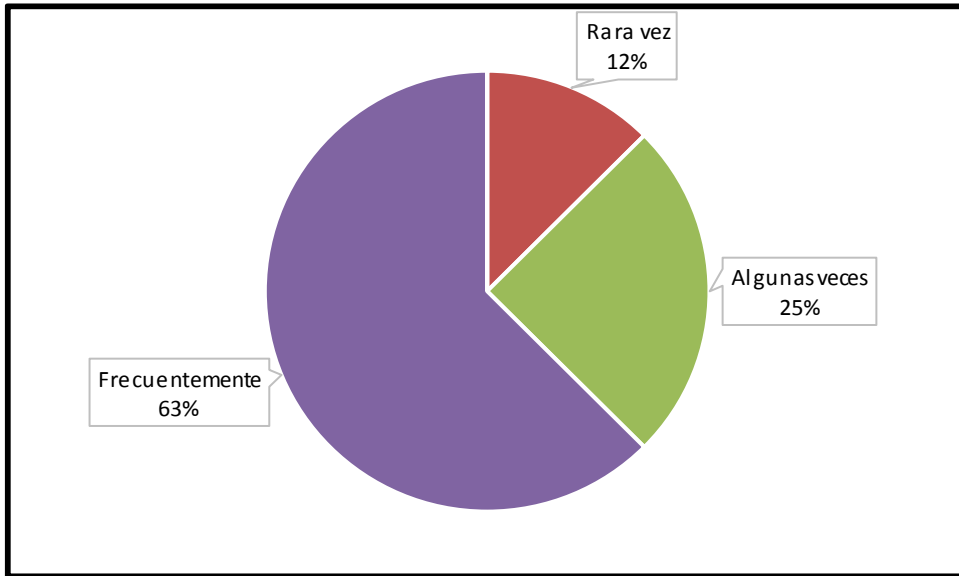


Fuente: Elaboración propia 2018

Aquí podemos ver que está un poco polarizado el resultado, podría de alguna manera evaluarse que efectivamente, hay una gran cantidad de personas que ven una constancia en el cumplimiento de objetivos. Sin embargo, 40% de ellos, no ven esto de manera clara, revisemos en la siguiente gráfica, como perciben los Baby Boomers esta característica. (Ver figura 41)



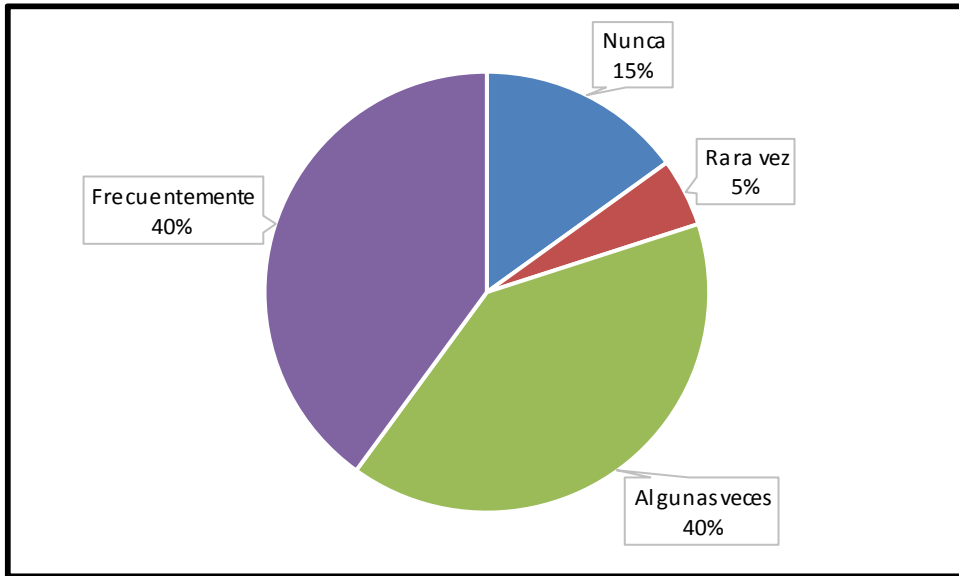
Figura 42. ¿Mis compañeros son constantes para cumplir sus objetivos? (Baby Boomers)



Fuente: Elaboración propia 2018

Aquí podemos ver un poco más el detalle de lo que sucede; sabemos que para los Baby Boomers, es muy importante la constancia, es un rasgo que los define, y en base a los resultados mostrados en la pantalla, la muestra de esta generación esta en alineación con esta característica al mostrar un 63% de los resultados, además que muestra que la organización está en armonía con este rasgo característico. (Ver figura 42)

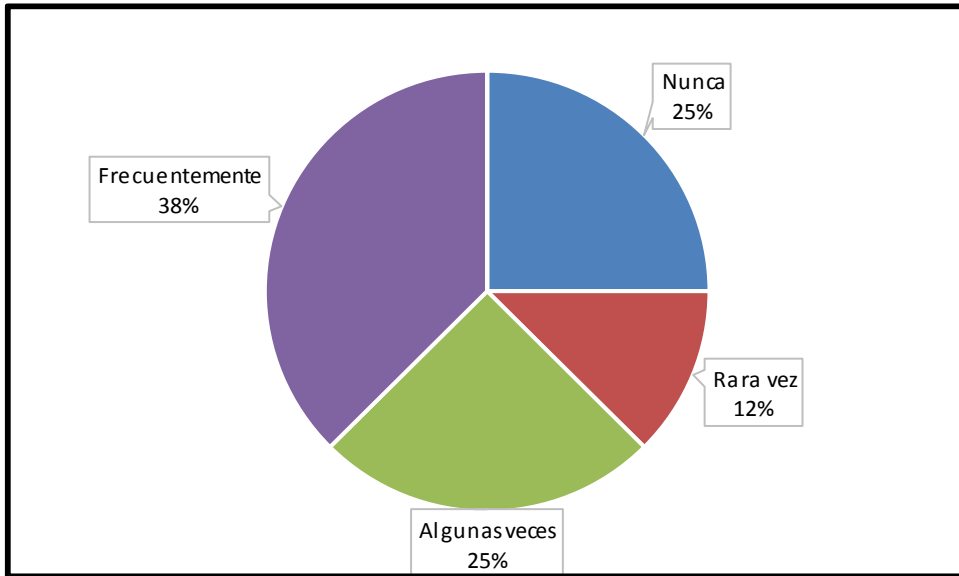
Figura 43. ¿En la empresa importa más lo “bien hecho de un trabajo” que tenerlo rápido?



Fuente: Elaboración propia 2018

“Hacer bien hecho el trabajo”, una de esas frases que definen el tomarse más tiempo en perfeccionar el resultado, que en mostrar un resultado apresurado pero con lo mínimo necesario para solucionarlo. Actualmente se valoran resultados rápidos con un cierto grado de análisis, esto para evitar caer en la parálisis del análisis. En esta muestra de la organización podemos ver que en general, no es un grupo que se preocupe mucho por perfeccionar los resultados. (Ver figura 43)

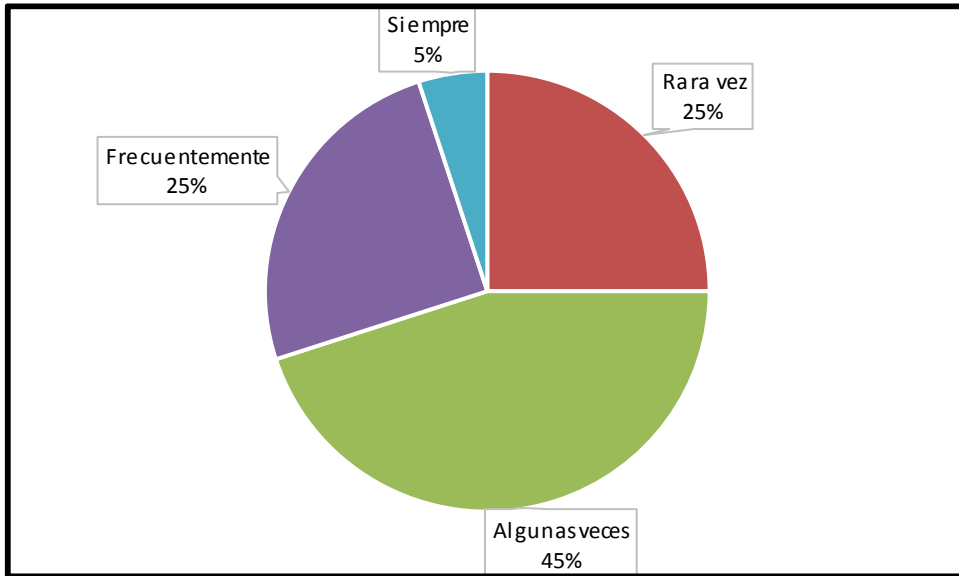
Figura 44. ¿En la empresa importa más lo “bien hecho de un trabajo” que tenerlo rápido? (Baby Boomers)



Fuente: Elaboración propia 2018

A pesar de lo antes comentado, en que la muestra tiene una buena tendencia a no premiar la perfección, vemos que el grupo de los Baby Boomers, se han decantado también por soluciones que demanden poco perfeccionamiento, lo cual puede considerarse una adaptación al entorno, sin dejar de lado, que sigue siendo una característica dominante en este grupo de personas, ya que vemos un 63% de la muestra con una aceptación de esta característica. (Ver figura 44)

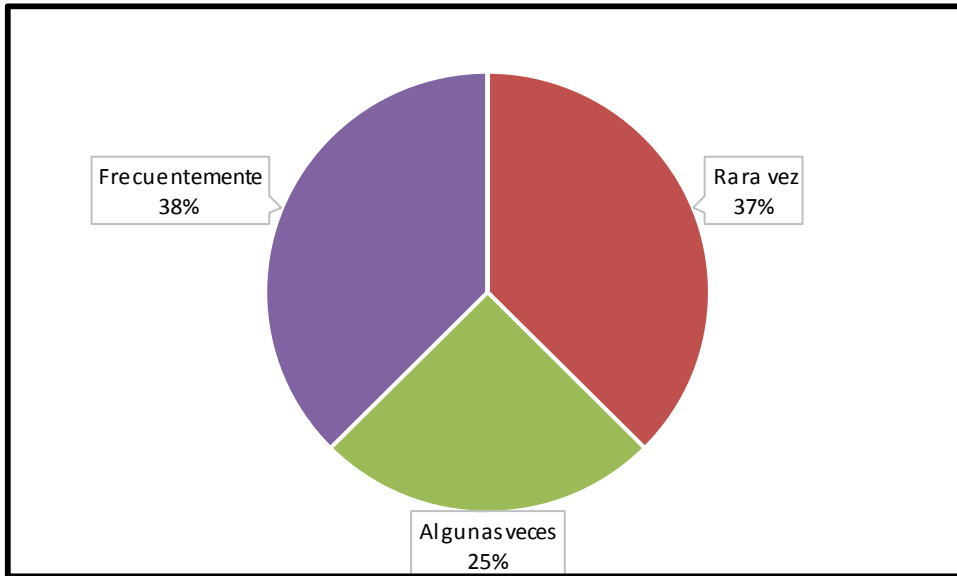
Figura 45. ¿La experiencia laboral define el crecimiento de mis compañeros en la empresa?



Fuente: Elaboración propia 2018

En una empresa con una mayoría de empleados al juntar las Generaciones tanto Baby Boomers, como Generación X, se hubiera podido esperar resultados donde la experiencia profesional sería un factor importante a considerar o ser referente entre los colaboradores, sin embargo, la gráfica nos muestra lo contrario, donde se percibe que en general la experiencia laboral no sería algo que detuviera el crecimiento en la empresa, lo cual es interesante de analizar, ya que permite ver que se evalúan otro tipo de características de las personas, sin embargo, para no anticipar nada, convendría hacer más investigación en este tema para saber que otros factores perciben los miembros del equipo para evaluar el crecimiento de los integrantes. (Ver figura 45)

Figura 46. ¿La experiencia laboral define el crecimiento de mis compañeros en la empresa? (Baby Boomers)



Fuente: Elaboración propia 2018

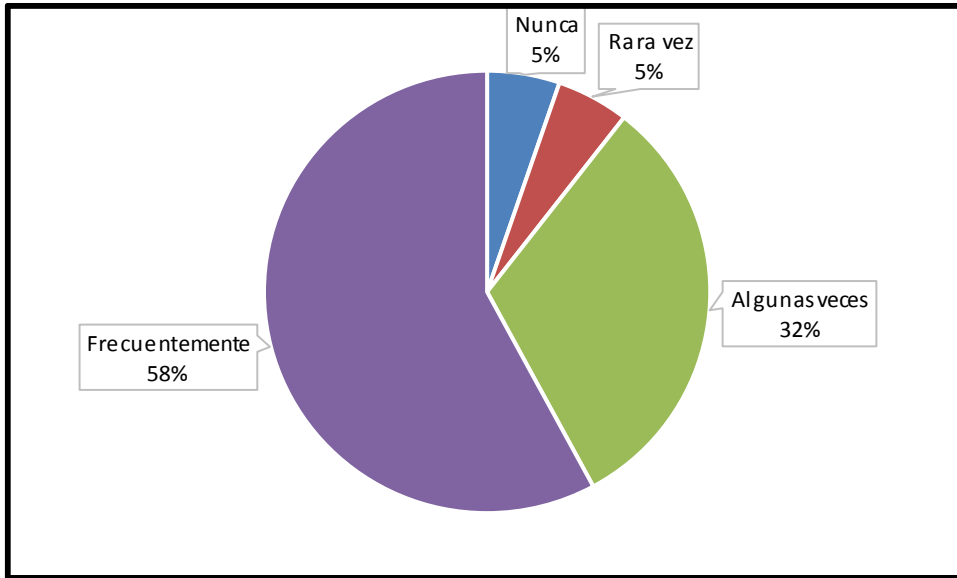
Una vez que desglosamos el factor de la experiencia laboral, enfocado a los Baby Boomers tenemos dos aspectos a resaltar, que convendría más un análisis a fondo. Ya que este grupo valora mucho la experiencia laboral, y aquí podemos ver resultados polarizados, por un lado, hay personas que efectivamente están de acuerdo que este factor es un motor de crecimiento, pero prácticamente con el mismo porcentaje, es decir 38% contra 37% respectivamente, no cree que la experiencia sea tomada en cuenta. Esto podría ser tema de análisis, ya que quizás la señal que ellos perciban por la organización es una señal que no va de acuerdo a sus intereses o lo que buscan. (Ver figura 46)

#### 5.4.2. Resultados de rasgos característicos de la “Generación X”

En esta parte desglosaremos un poco los resultados de preguntas encaminadas a describir a la Generación X, rasgos que algunos investigadores han mostrado a través de

investigaciones que son característicos de ellos, como influyen en el equipo y si definen a estas personas de la muestra.

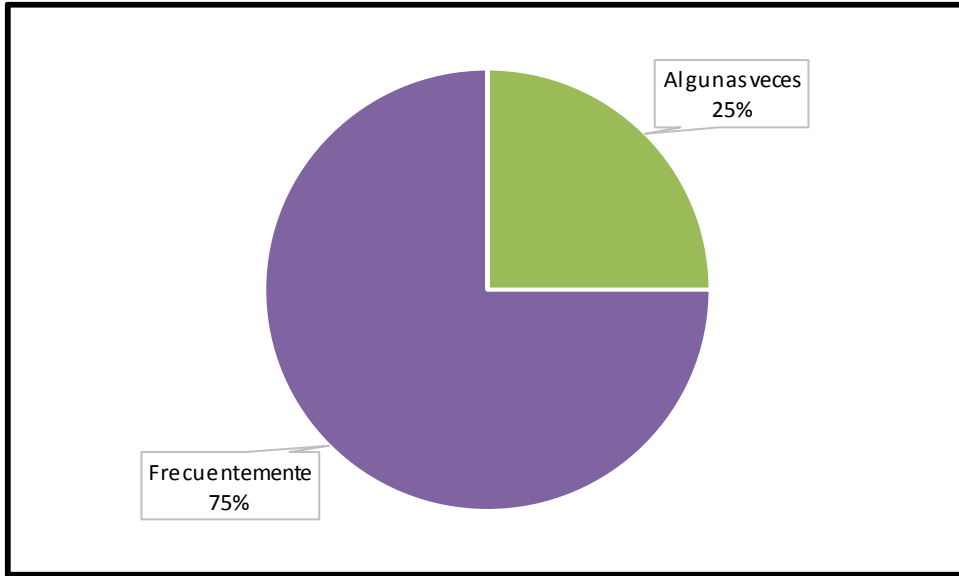
Figura 47. ¿Mis compañeros son autodidactas?



Fuente: Elaboración propia 2018

No solo de la Generación X, también de generaciones como los Millenials, se tiene como identificada la característica de ser autodidactas, sin embargo es más predominante, según investigaciones, en la Generación X. Aquí podemos ver que un gran porcentaje de la muestra, más del 58% del grupo tiene influencia de ser autodidacta, lo cual muestra que el grupo tiene gran disposición a aprender de esta manera. (Ver figura 47)

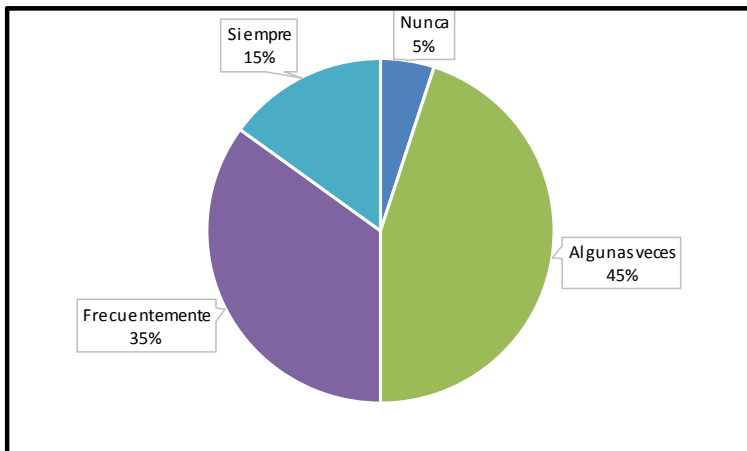
Figura 48. ¿Mis compañeros son autodidactas? (Generación X)



Fuente: Elaboración propia 2018

En este grafico se puede percibir de manera más concreta, que de la muestra, quienes tienen un rango de edad que recae en lo que se conoce como Generación X, reconocen que son altamente autodidactas, lo cual muestra una armonía con esta característica previamente identificada para ellos. (Ver figura 48)

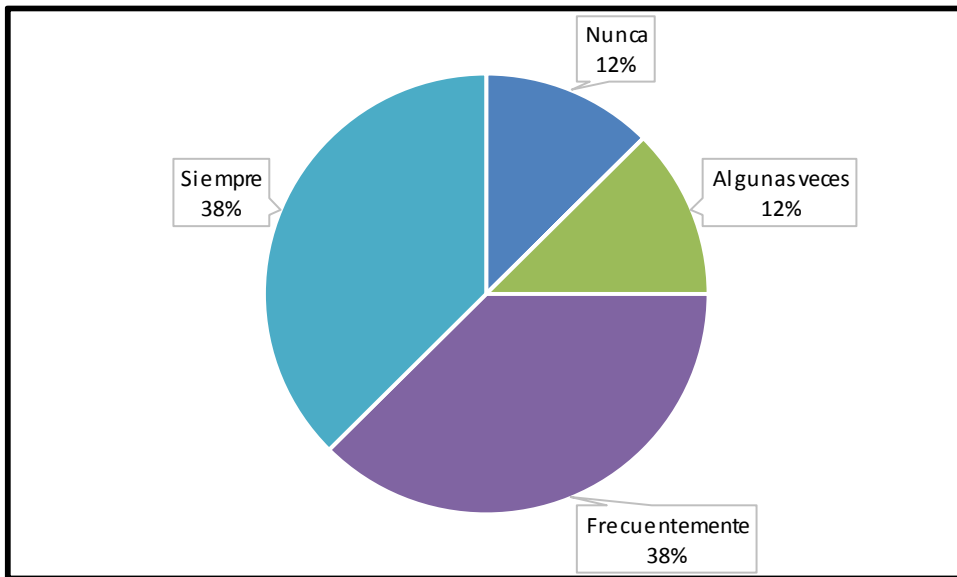
Figura 49. ¿Mis compañeros son versátiles ante los retos del trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2018

Una característica que es importante, en muchos grupos, es ser versátiles ante los retos laborales, esto permite que encuentren nuevas formas o caminos de resolverlos, y de alguna manera permiten eficientar el desempeño del equipo. En esta muestra vemos que solo el 50% del grupo está aceptando que son versátiles. (Ver figura 49)

Figura 50. ¿Mis compañeros son versátiles ante los retos del trabajo? (Generación X)

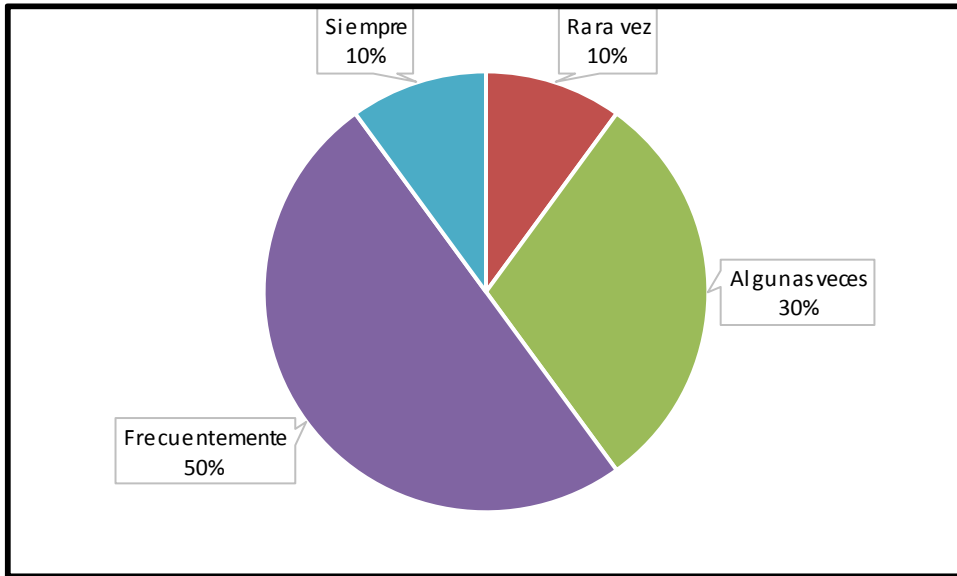


Fuente: Elaboración propia 2018

Debido al tipo de retos que ha tenido la Generación X, durante su desarrollo como personas, los vuelve independientes y poder adaptarse a las circunstancias, esto quiere decir, que son versátiles al afrontar retos laborales, buscan nuevas formas de atenderlos. En la gráfica podemos ver que efectivamente, esta generación siente estar muy identificada con esta característica con el 76% de aceptación. (Ver figura 50)



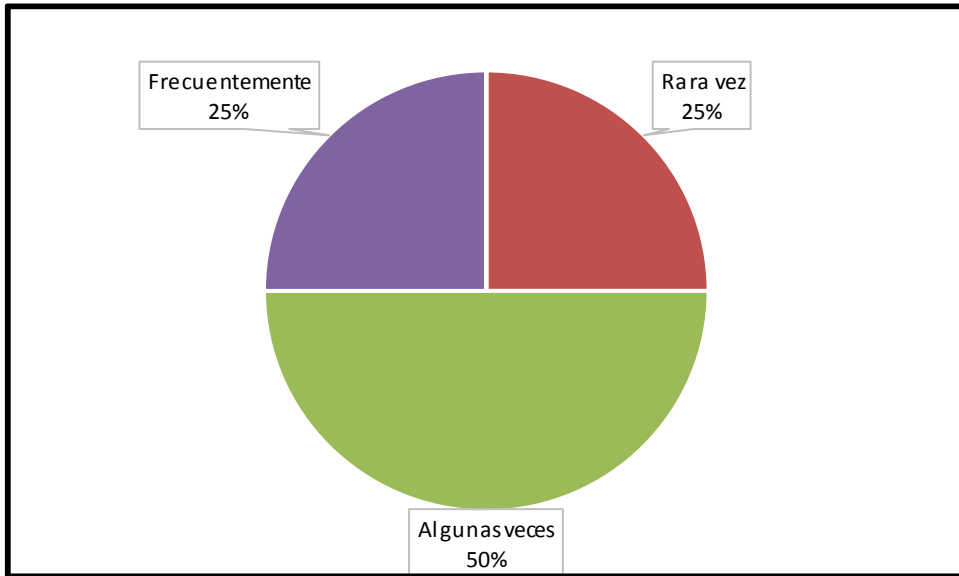
Figura 51. ¿Mis compañeros manifiestan confianza y seguridad en ellos mismos frente a los retos laborales?



Fuente: Elaboración propia 2018

En equipos de desarrollo de tecnologías nuevas, también es muy importante tener personas que tengan seguridad y confianza en los diseños nuevos que presentan, ellos mismos tienen que tener un alto grado de certidumbre de que lo que lo que proponen será una solución viable. Es de resaltar que solo el 60% de la muestra muestran este rasgo como afirmativo, ya que debería ser un valor más alto. (Ver figura 51)

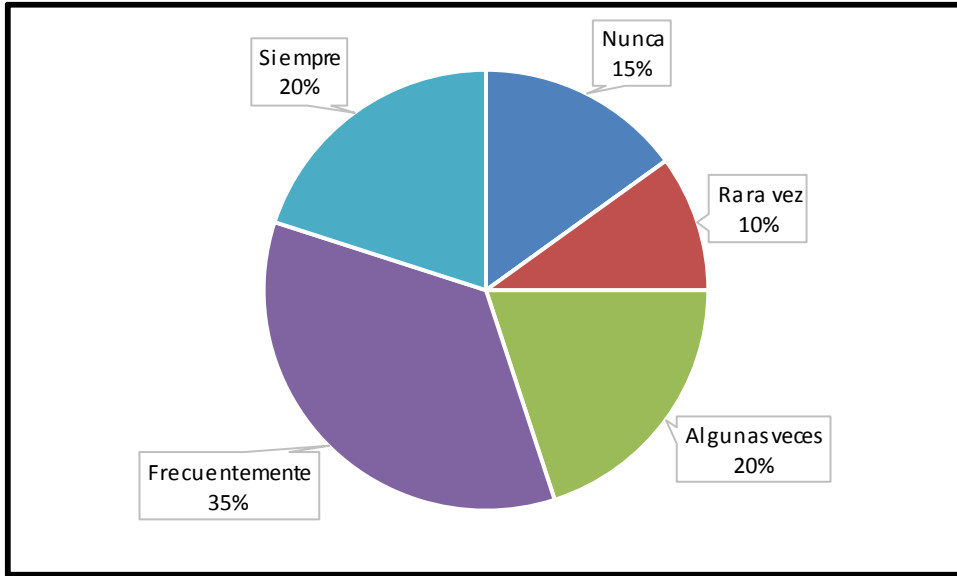
Figura 52. ¿Mis compañeros manifiestan confianza y seguridad en ellos mismos frente a los retos laborales? (Generación X)



Fuente: Elaboración propia 2018

Investigadores sociológicos, resaltan que una gran característica de la Generación X, es que tienen una gran confianza en ellos mismos, esto lo adquirieron al desarrollar por su cuenta una gran serie de técnicas y habilidades para sobrevivir por cuenta propia, al estar en un ambiente donde los padres no se encontraban cerca normalmente. Sin embargo, es de resaltar que en la muestra obtenida, esta población no cree que se tenga este rasgo, lo cual quizás sea algo para llamar la atención si es afectado por el ambiente laboral o por algún agente que se ponga en contra de resaltar esta característica. (Ver figura 52)

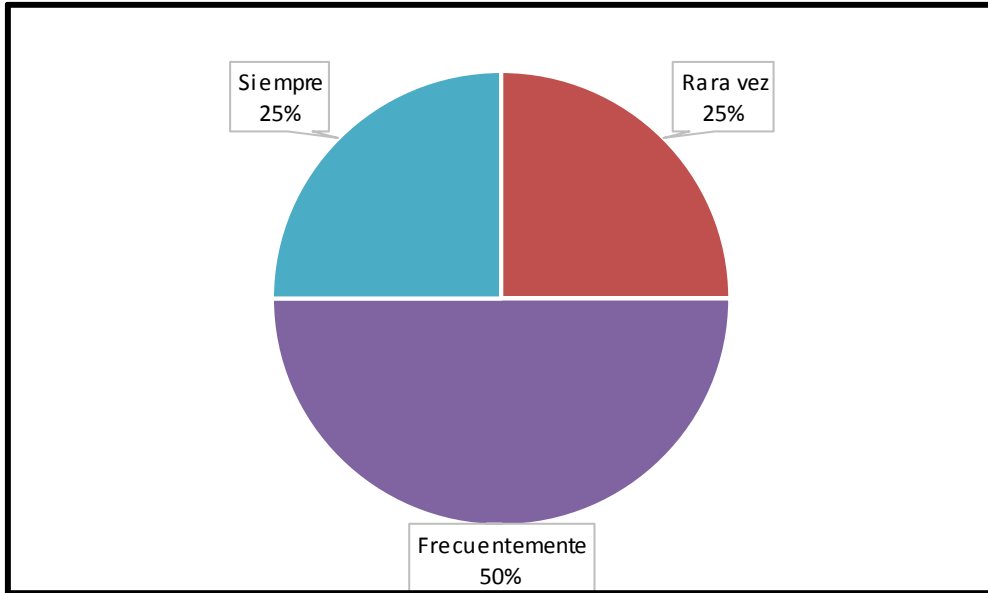
Figura 53. ¿Mis compañeros son reconocidos por sus logros?



Fuente: Elaboración propia 2018

Los integrantes de los equipos deben sentirse reconocidos cuando se alcanzan logros en beneficio de la organización, esto también es un rasgo que depende del tipo de liderazgo que se percibe en la organización. Es por ello que al solo ver un 55% de esta característica a nivel grupo, nos hace resaltar que en general hace falta trabajar en este aspecto como grupo. (Ver figura 53)

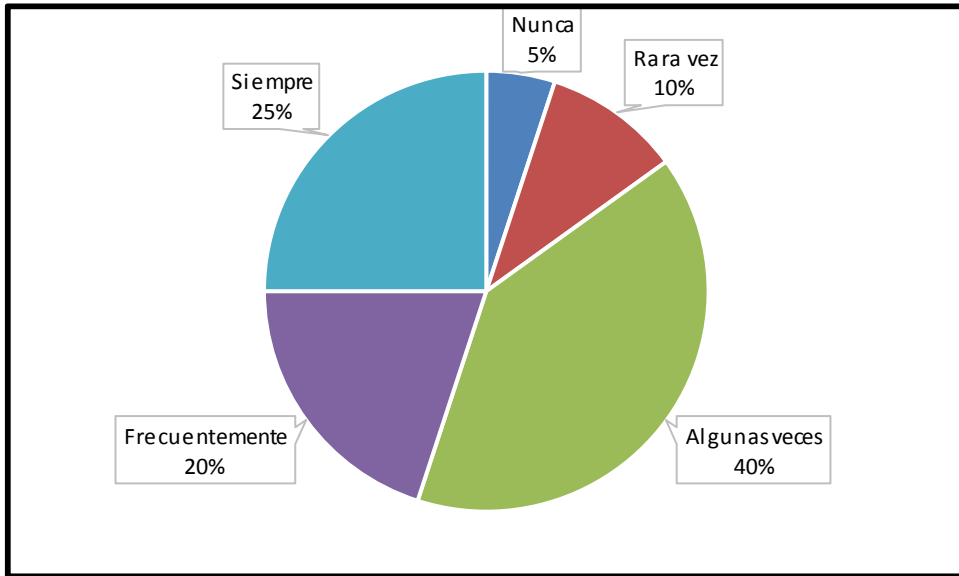
Figura 54. ¿Mis compañeros son reconocidos por sus logros? (Generación X)



Fuente: Elaboración propia 2018

Al haber crecido en un ambiente independiente, los integrantes de esta generación, de alguna manera requieren saber que van por buen camino, saber que los esfuerzos que están haciendo, están encaminados de manera correcta, es por ello que en esta grafica vemos que para ellos es importante ser reconocidos, por un 75% y que la organización les reconoce ese esfuerzo. (Ver figura 54)

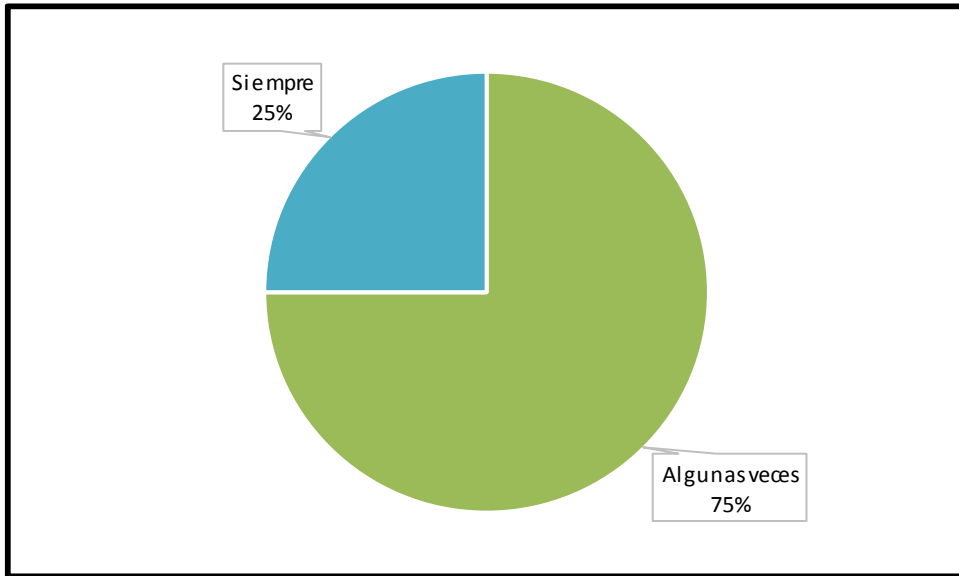
Figura 55. ¿La opinión de mis compañeros es escuchada por todos sin importar el lugar en el organigrama?



Fuente: Elaboración propia 2018

Abrir los canales adecuados para que toda persona pueda expresarse libremente en una organización, siempre propicia que se pueda dar voz y voto en las mejoras tanto de proceso como de productos, es por ello que es un punto importante en todas las organizaciones, escuchar todos los integrantes de ella, ya que nunca sabes de donde vendrán esas grandes ideas revolucionarias, sin embargo, podemos ver de acuerdo a la muestra, que en esta organización, apenas para el 45% hay una percepción de que estos canales se encuentran abiertos para todos, y esto es un foco de atención importante que debe ser atendido por los encargados de hacer que las personas se expresen dentro del equipo, es decir el equipo de liderazgo. (Ver figura 55)

Figura 56. ¿La opinión de mis compañeros es escuchada por todos sin importar el lugar en el organigrama? (Generación X)



Fuente: Elaboración propia 2018

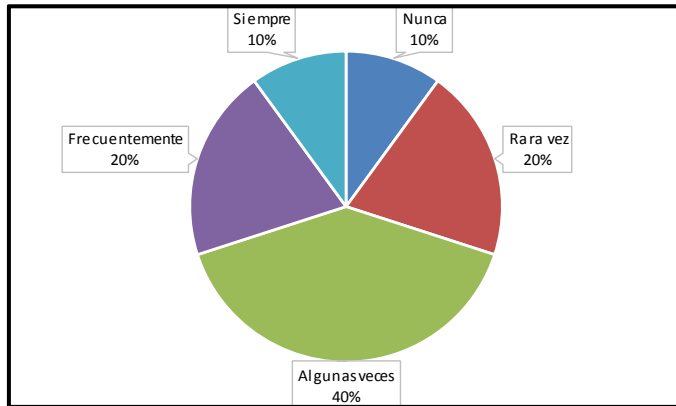
Enfocando este resultado a los integrantes de la Generación X, vemos una situación de llamar la atención, a pesar de ser una característica que los distingue como grupo, pareciera que para ellos no les es fácil verse escuchados en la organización, lo cual causa una brecha entre lo que buscan y lo que obtienen, esto es de llamar la atención para ellos, ya que denota una deficiencia en lo que los distingue y buscan. (Ver figura 56)

#### 5.4.3. Resultados de rasgos característicos de la “Generación Y o Millenials”

Por último, haremos un pequeño análisis de las características que de acuerdo a los investigadores, son las que definen al grupo social de los Millenials, su influencia en la muestra, y su reconocimiento como grupo a cada una de ellas. Debemos también poner

en contexto que el 40% de la muestra, recae en esta generación, comparado con los demás, es la mayoría del grupo, por lo cual sus resultados influyen mucho en la dinámica del grupo.

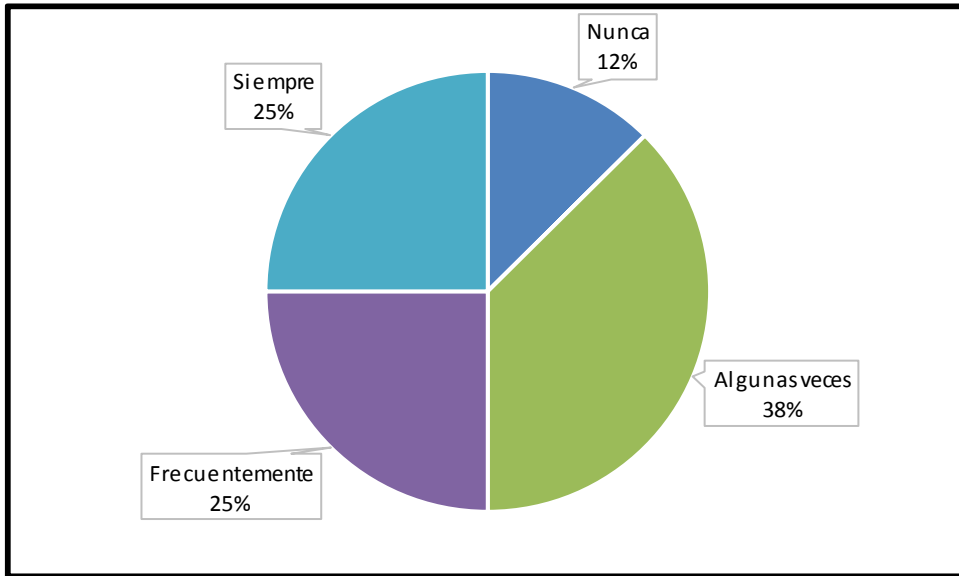
Figura 57. ¿Mis compañeros muestran curiosidad por el funcionamiento de las cosas?



Fuente: Elaboración propia 2018

Debemos recordar que es importante mostrar curiosidad por el funcionamiento de las cosas ya que de esta manera nos permite analizar mejor las circunstancias de lo que ocurre y dar soluciones creativas a los problemas que se presentan, además de que al ser una área de desarrollo de productos nuevos, es muy importante esta característica, sin embargo en el balance de la muestra, podemos ver a través de la gráfica que esta característica, pareciera ser un poco despreciable para el grupo. (Ver figura 57)

Figura 58. ¿Mis compañeros muestran curiosidad por el funcionamiento de las cosas?  
(Millenials)

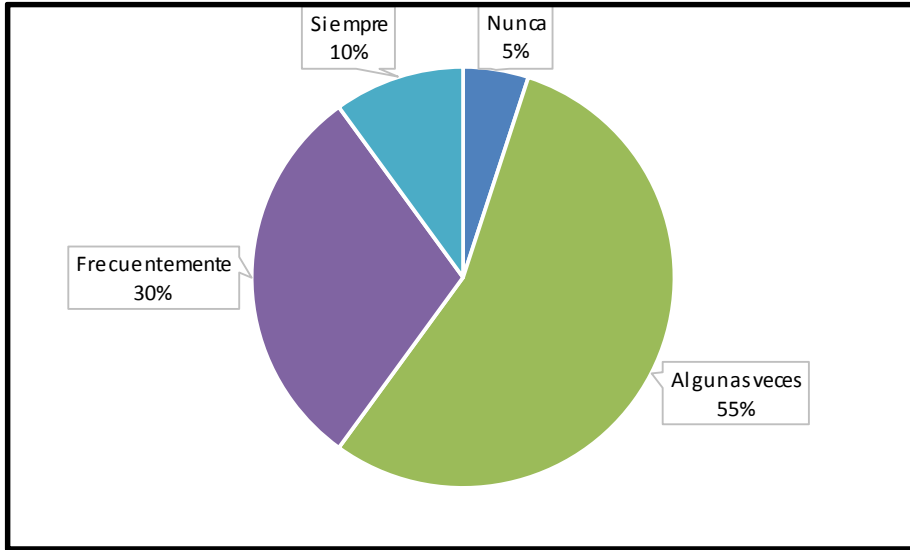


Fuente: Elaboración propia 2018

Para los Millenials, la curiosidad es algo importante, ya que al ser muy dinámicos en su forma de ser, siempre están buscando innovar, y lo hacen en base al saber cómo funcionan las cosas, esto les da una mejor idea de su entorno. De acuerdo a la gráfica, este sector de la muestra está en alineación con esta característica. (Ver figura 58)



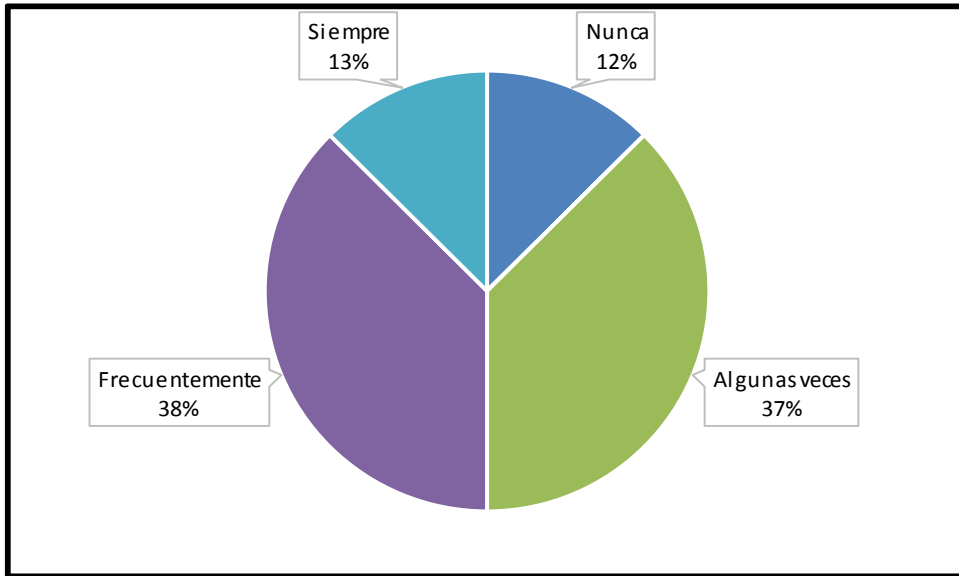
Figura 59. ¿Mis compañeros se adaptan con facilidad a las nuevas circunstancias?



Fuente: Elaboración propia 2018

La adaptabilidad a los retos o circunstancias que se presentan durante la jornada laboral, es algo importante, ya que define las mejores estrategias o la mejor manera de atender los retos, es lo que comúnmente se llama, pensar fuera de la caja, pero aquí podemos ver que en general en el grupo, hay una deficiencia en la adaptabilidad, hay que se ve que solo 40% de la muestra acepto este rasgo en el grupo. (Ver figura 59)

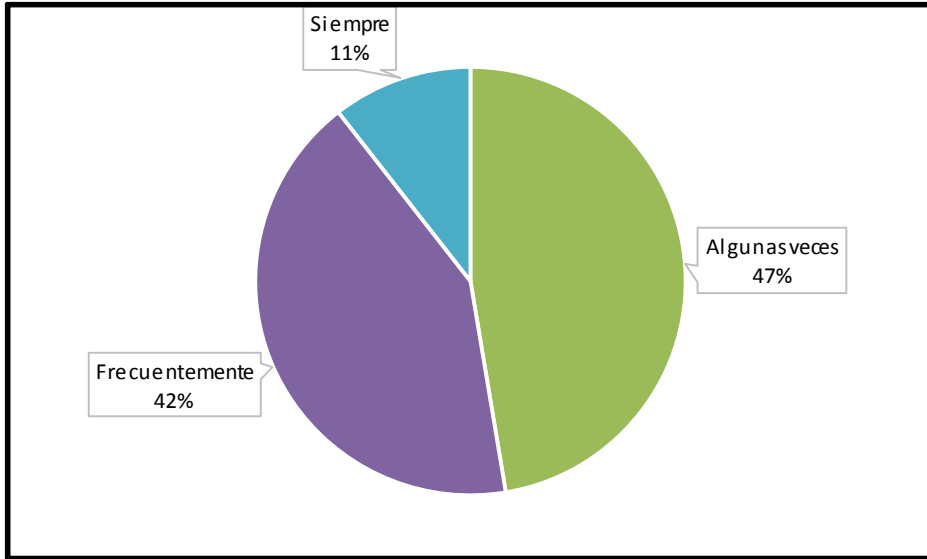
Figura 60. ¿Mis compañeros se adaptan con facilidad a las nuevas circunstancias?  
(Millenials)



Fuente: Elaboración propia 2018

En la gráfica mostrada podemos ver un desglose de esta característica, pero en los Millenials de la muestra, y podemos observar que con un 51%, pareciera efectivamente ser un rasgo que los identifica como grupo. Esto es interesante, ya que a pesar de no tener un alto grado de identificación, tampoco es una tendencia a la baja, lo que se podría leer como característica a potencializar. (Ver figura 60)

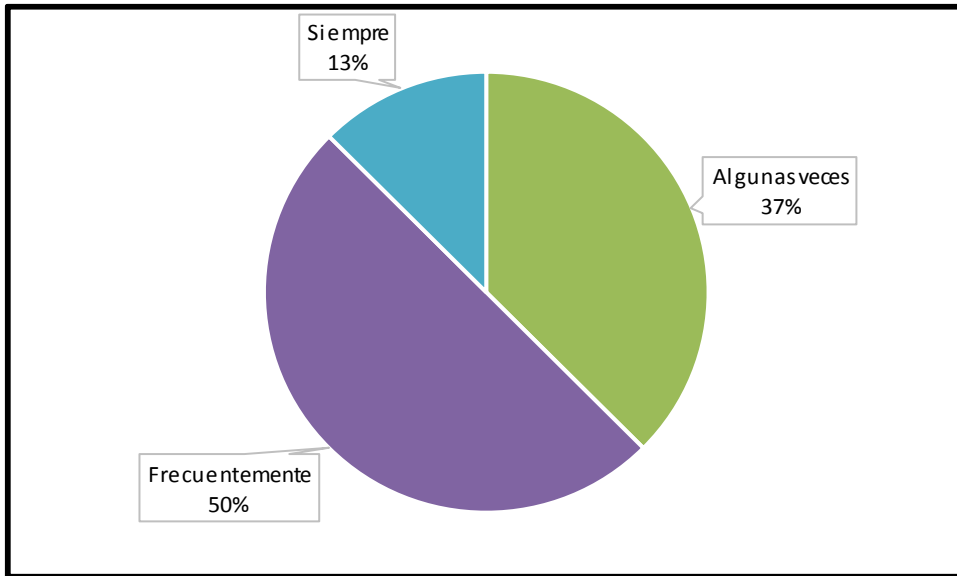
Figura 61. ¿Mis compañeros son ambiciosos en el logro de sus metas?



Fuente: Elaboración propia 2018

En esta grafica podemos observar que para la muestra, poco más del 53% son ambiciosos en el logro de las metas, esta característica debería ser importante en un equipo de desarrollo de tecnología, sobre todo porque la vanguardia no se hace esperar, siempre está cambiando, y es necesario gente que siempre está buscando ir adelante a través del logro de las metas. (Ver figura 61)

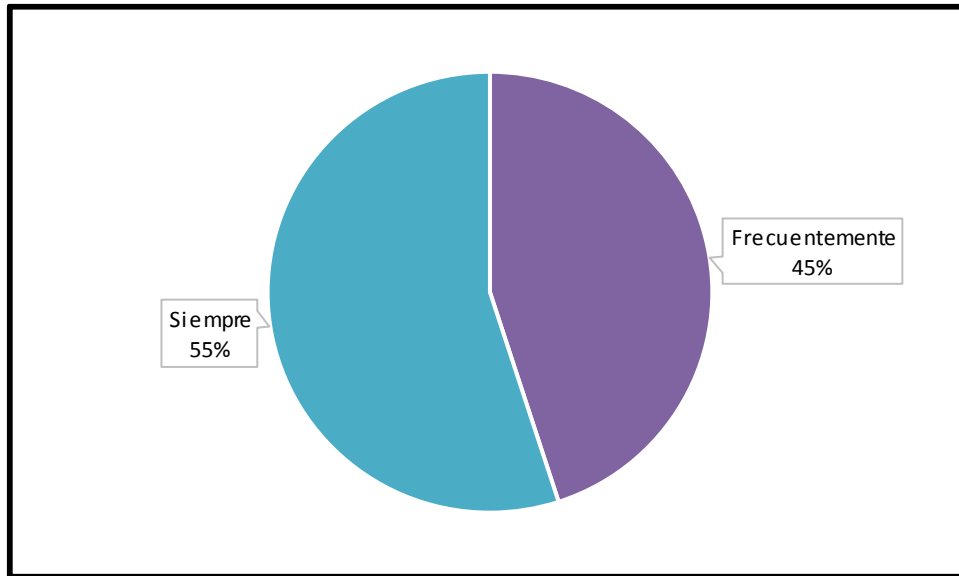
Figura 62. ¿Mis compañeros son ambiciosos en el logro de sus metas? (Millenials)



Fuente: Elaboración propia 2018

Los Millenials tienen la característica de buscar satisfacer sus placeres personales, en gran medida buscan bienes materiales y estar rotando de ámbito de trabajo para mejorar su forma de vida, esto se traduce en ser más ambiciosos, lo cual podemos ver en la gráfica anterior, que el grupo compuesto por personas de esta edad, coinciden con esta característica en un 63%. (Ver figura 62)

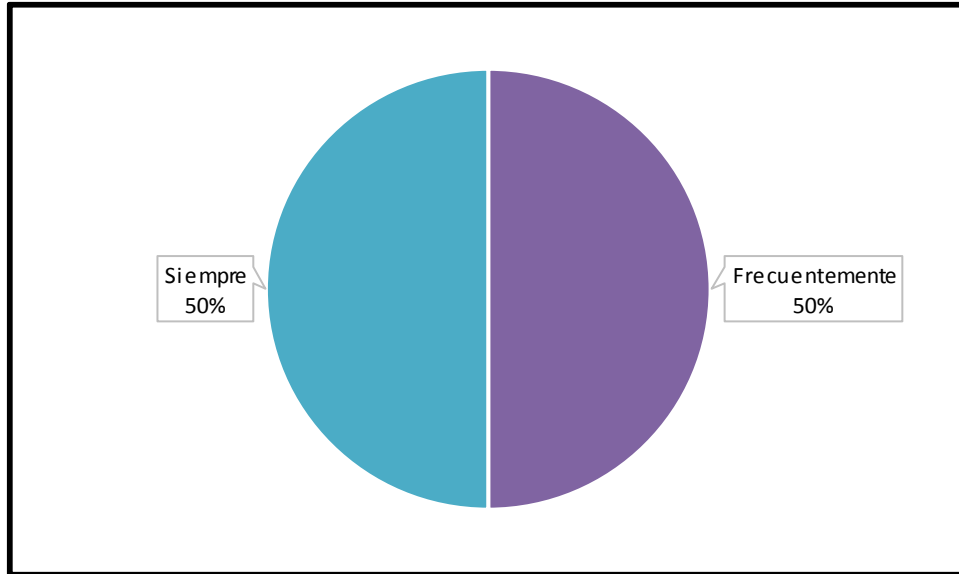
Figura 63. ¿Mi empresa tiene contactos con gente a nivel global?



Fuente: Elaboración propia 2018

Esta pregunta es un poco ambigua, ya que al ser una empresa de carácter corporativo, las comunicaciones normales son a nivel global, es por eso que hay un rotundo 100% a esta característica, por lo cual no sería una característica a resaltar. (Ver figura 63)

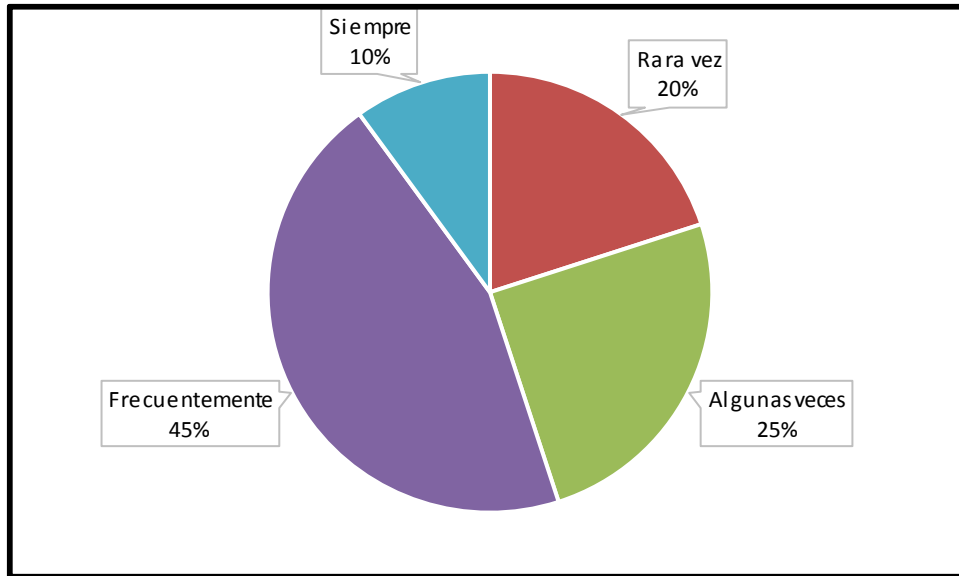
Figura 64. ¿Mi empresa tiene contactos con gente a nivel global? (Millenials)



Fuente: Elaboración propia 2018

Como se comentaba en la gráfica anterior, al ser una empresa corporativa, los resultados terminan sesgados. La intención de la pregunta es porque la generación Millenials resalta por tener un constante acercamiento con personas a nivel global, sin embargo, esta característica se vuelve común en el grupo independientemente de la generación en que nos enfoquemos. (Ver figura 64)

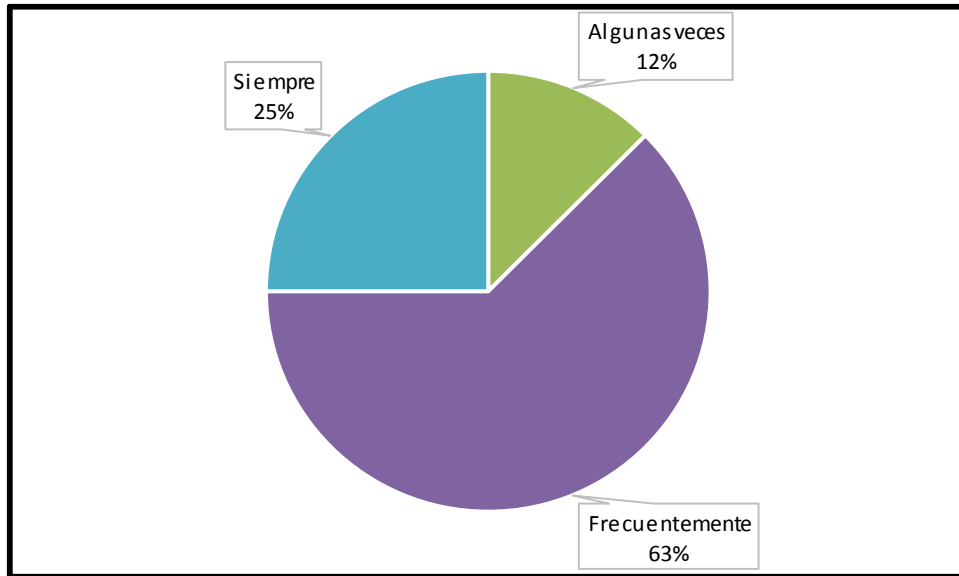
Figura 65. ¿Mis compañeros son apasionados por su trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2018

En general una característica que hace que los grupos den su mejor esfuerzo en las actividades laborales que realizan, es en base a la pasión por el trabajo. Podemos ver en la gráfica que el 55% de las personas muestran pasión por las actividades. Es algo de resaltar e interesante, sin embargo, también es algo de llamar la atención ya que poco menos de la mitad no tiene esta característica o no lo perciben, y es un foco de atención a nivel grupo. (Ver figura 65)

Figura 66. ¿Mis compañeros son apasionados por su trabajo? (Millenials)

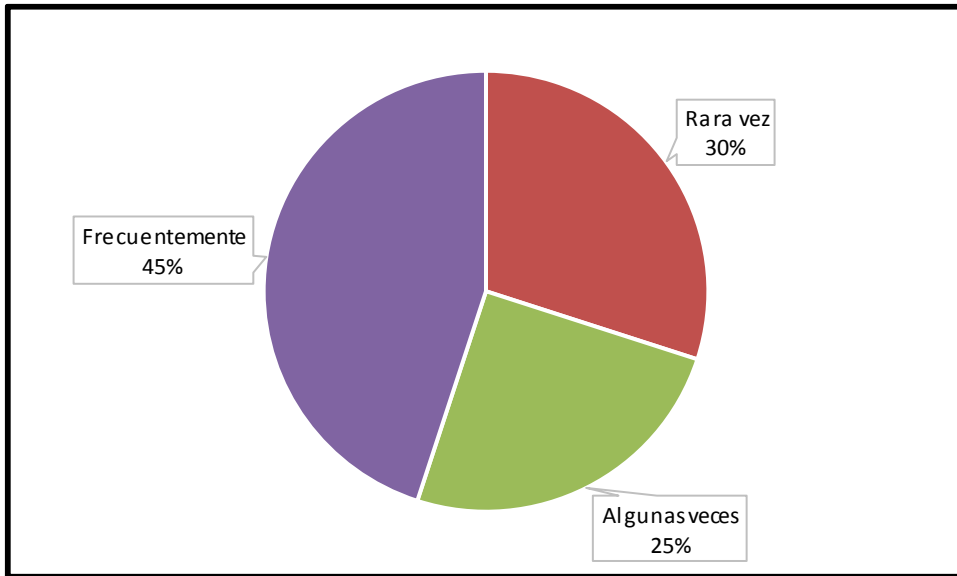


Fuente: Elaboración propia 2018

De acuerdo a investigaciones, los Millenials les gusta sentir pasión por su trabajo, si ellos no sienten pasión por lo que hacen, buscan otro lugar donde puedan sentirla, es por ello que no es de sorprender que en los resultados de la muestra, enfocado al grupo de los Millenials, haya un 88% de aceptación con esta característica, de no ser así, ya hubieran renunciado por cuenta propia, ya que no son personas estáticas. (Ver figura 66)



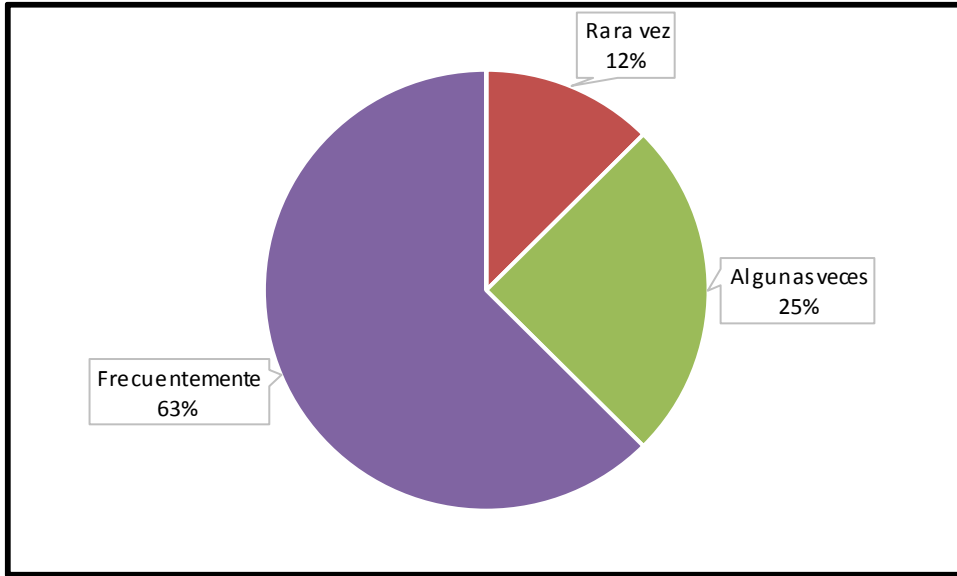
Figura 67. ¿Mis compañeros son innovadores en sus actividades?



Fuente: Elaboración propia 2018

Innovar, ser parte del cambio, influir en mejorar los procesos y las actividades, es un rasgo que en toda organización debe prevalecer, siempre hay que estar buscando la mejora continua, es por eso, que como grupo, tenemos un foco de atención, al tener solo 45% de la muestra comprometida con innovar, nos da a entender que quizás no hay los medios, o el apoyo adecuado para llevarlo a cabo. (Ver figura 67)

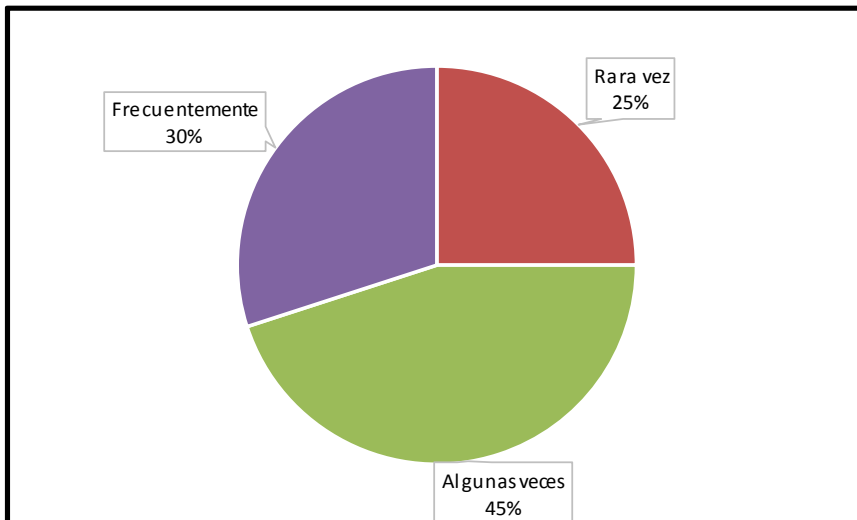
Figura 68. ¿Mis compañeros son innovadores en sus actividades? (Millenials)



Fuente: Elaboración propia 2018

Uno de los rasgos más mencionados de los Millenials es su capacidad de innovar, en varios aspectos, desde cómo realizar sus trabajos, buscar nuevos negocios, o nuevas actividades para realizar. Es por ello que no es de extrañar un resultado de 63% de adherencia de este grupo social de la muestra a esta característica. (Ver figura 68)

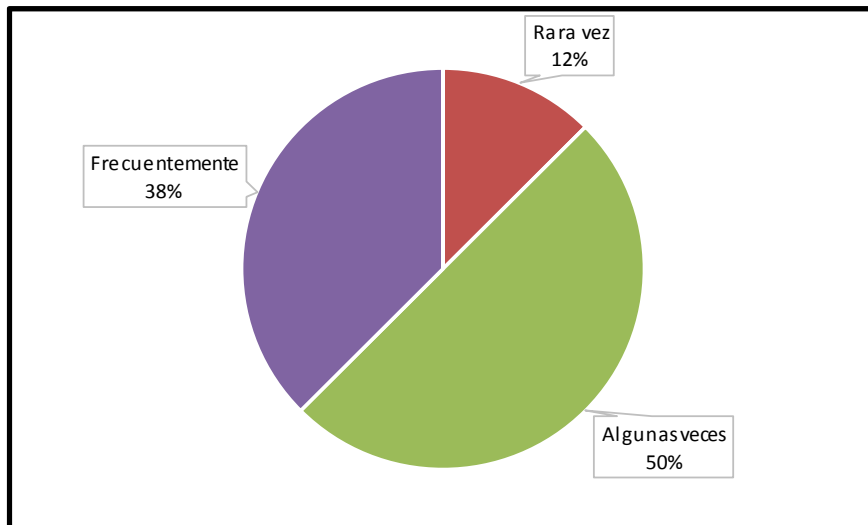
Figura 69. ¿Mis compañeros tienen características de emprendedores?



Fuente: Elaboración propia 2018

En una organización como en la cual se hizo el diagnostico, es muy complicado evaluar si las personas tienen características de emprendedores. El contexto de esta empresa, es que muchas personas entran en zona de confort ya que las condiciones de trabajo son suficientes para que las personas duren muchísimo tiempo en ella. Es por ello que no es de sorprender que solo el 30% de la muestra, vea características de emprendedores en los miembros del equipo. (Ver figura 69)

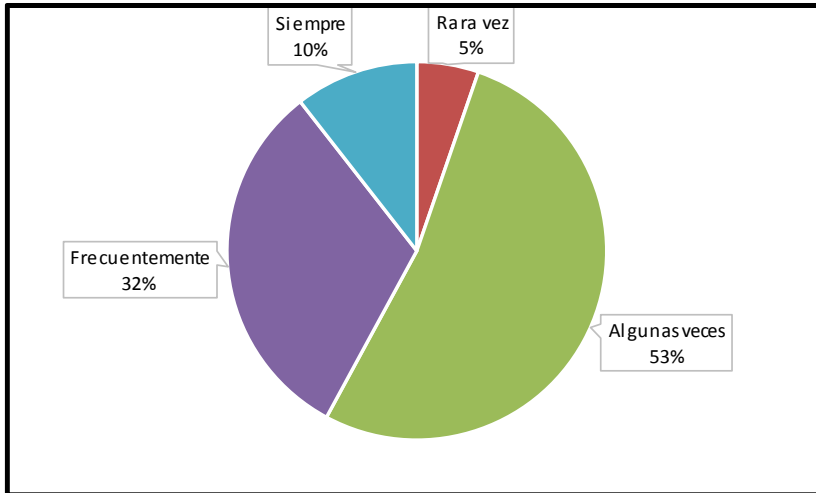
Figura 70. ¿Mis compañeros tienen características de emprendedores? (Millenials)



Fuente: Elaboración propia 2018

Como lo venimos comentando previamente, los Millenials, buscan ser emprendedores por naturaleza, debido a que no son personas estáticas y buscan siempre estar innovando y haciendo cosas diferentes. Sin embargo, lo que vemos aquí, es que esa característica, no se ve tan resaltada en ellos, y se debe principalmente al entorno, al sentirse cómodos, se dejan llevar por estar en una zona de confort, y no buscan el volverse independientes, pero para un 38% de la muestra, si resuena esta característica en ellos. (Ver figura 70)

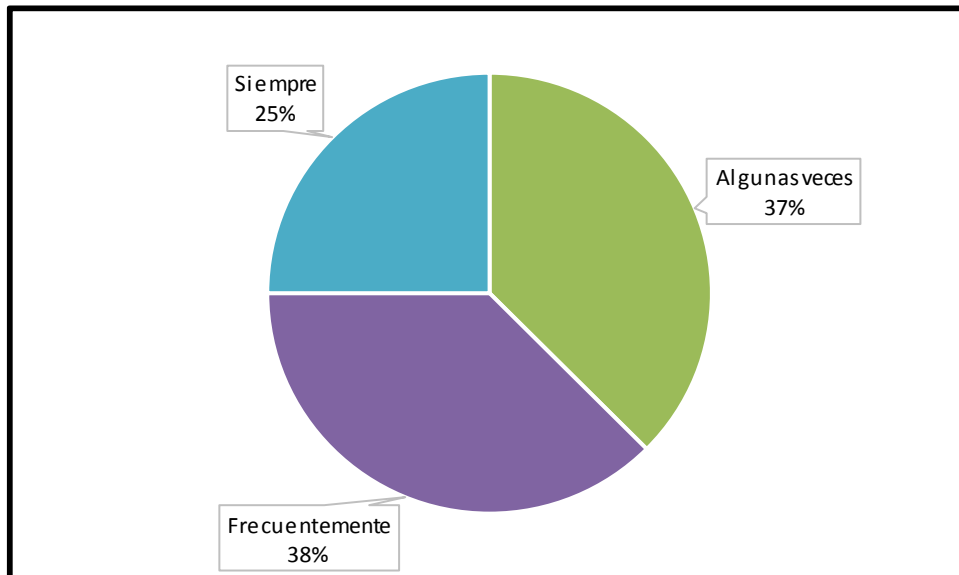
Figura 71. ¿Para mis compañeros el salario es lo más importante para disfrutar un trabajo?



Fuente: Elaboración propia 2018

Si bien es cierto, muchos autores actuales buscan darle menor peso al salario como prestación principal para los colaboradores, es indudable que al ser un medio para conseguir muchos de los insumos diarios, se le debe dar una atención importante por medios que definan los departamentos de Desarrollo Organizacional, pero también es importante ver la perspectiva de la muestra. En este caso podemos ver que para un porcentaje muy cercano a la mitad, es decir 42% de los encuestados, el salario es algo importante dentro de sus prestaciones de la organización, por lo cual es importante tener medios claros para evaluar que sea un salario equiparable al de sus actividades que desempeñan. (Ver figura 71)

Figura 72. ¿Para mis compañeros el salario es lo más importante para disfrutar un trabajo? (Millenials)



Fuente: Elaboración propia 2018

Dadas las personalidades de los Millennials en general, es de anticipar que para ellos es muy importante el tener un salario de acuerdo a sus actividades, es por ello que en la muestra de este grupo de personas, podemos ver que un 63% de ellos piensan que es importante el salario para poder disfrutar el trabajo que realizan. (Ver figura 72)

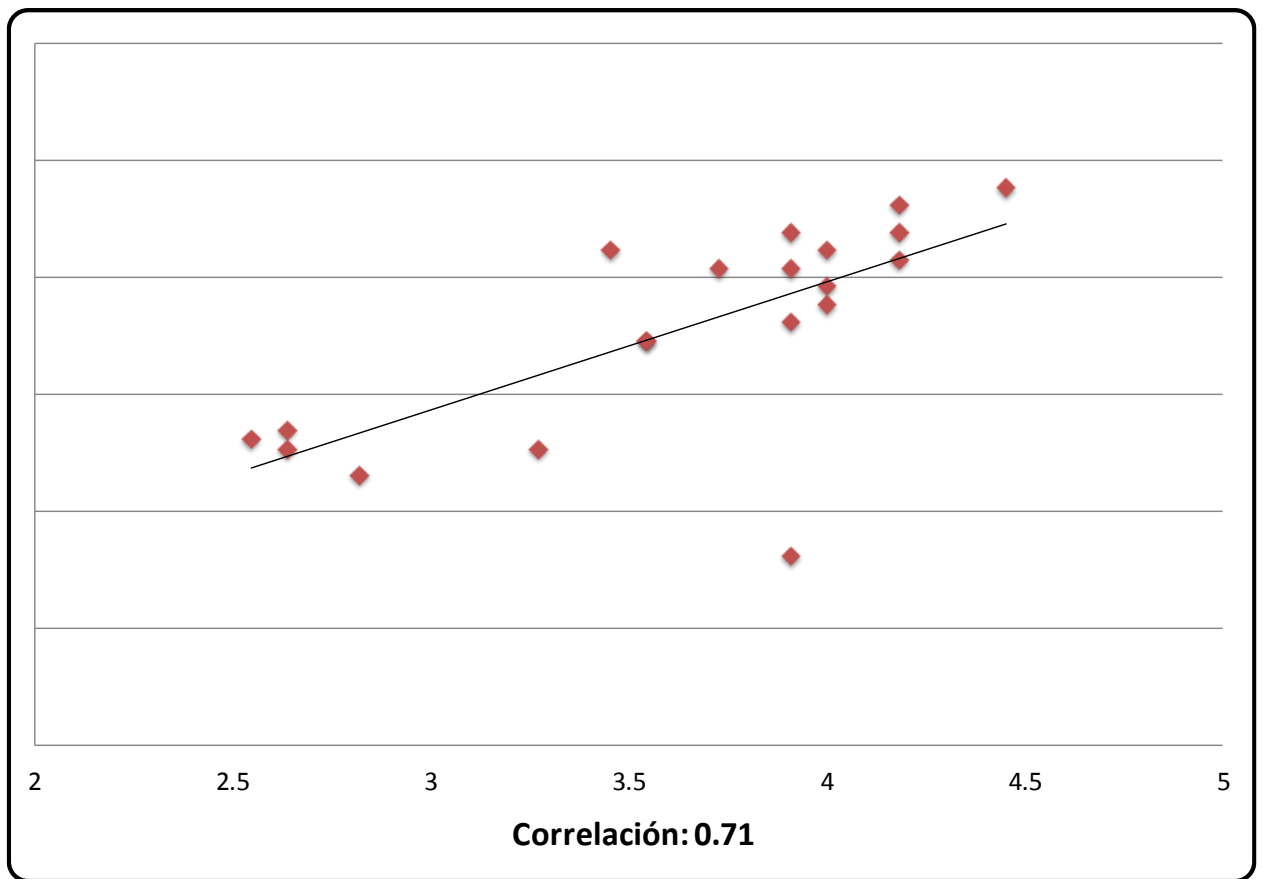
### 5.5. Análisis de Correlación de Variables

Una vez que hemos podido trabajar con toda la información que ha sido procesada en los gráficos anteriores, estamos listos para evaluar las correlaciones entre las dos variables principales de esta investigación, la relación que hay entre el Desempeño Laboral, y el Liderazgo de la muestra que estamos analizando

**5.5.1. Correlación entre variables para la muestra en general**

El primer análisis lo haremos considerando todos los resultados de la muestra, es importante primero analizar todas las respuestas ya que lo que tenemos enfrente es un conjunto de personas de varias generaciones, pero en los siguientes análisis, revisaremos a detalle esta relación por generación, para poder ver si en todas se comporta igual que la muestra.

*Figura 73. Correlación Entre Desempeño Laboral y el Liderazgo de la muestra*



Fuente: Elaboración propia 2018

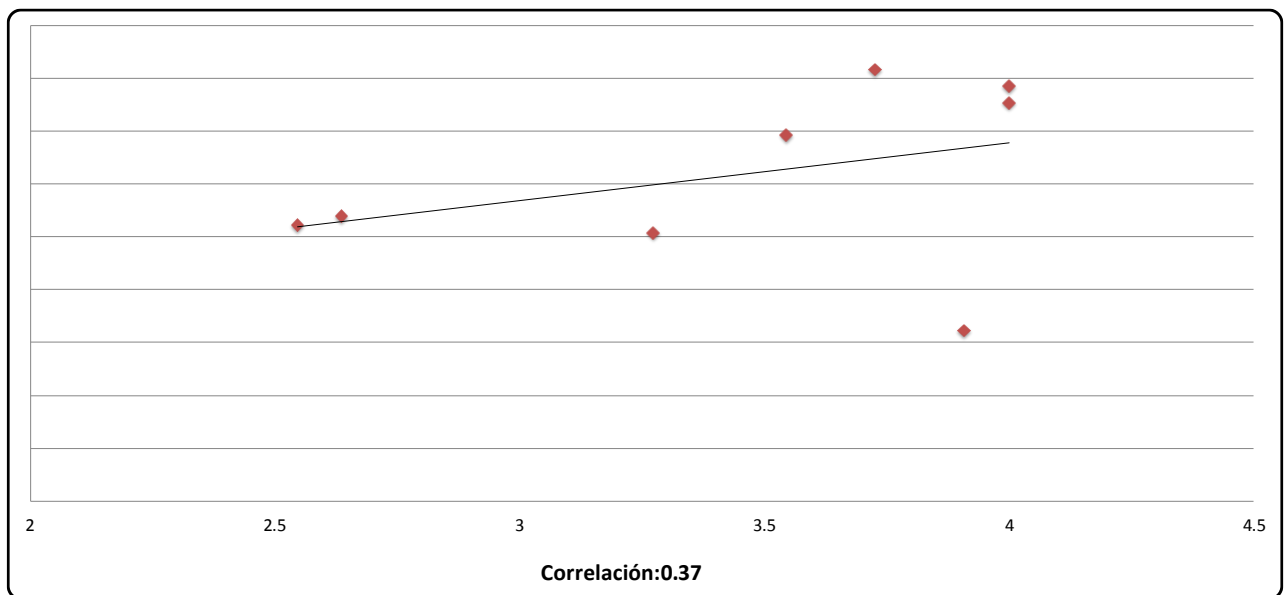
Podemos en la gráfica anterior ver que existe una relación entre el Liderazgo que se percibe en la muestra y el Desempeño Laboral. Esto es muy importante de analizar ya que vemos que para la muestra en general, se está teniendo un buen desempeño de los

esfuerzos para lograr que el equipo de liderazgo mejore los resultados del equipo. Ahora, para poder desglosar mejor estos resultados, es necesario ver, como se comporta el liderazgo para cada una de las generaciones sociales identificadas en la muestra. (Ver figura 73)

**5.5.2. Correlación entre variables para los Baby Boomers**

Desglosemos primeramente la generación de los Baby Boomers, recordemos que esta generación fue catalogada para este análisis, por las personas que tienen más de 40 años de edad.

*Figura 74. Correlación Entre Desempeño Laboral y el Liderazgo de la Generación de los Baby Boomers*



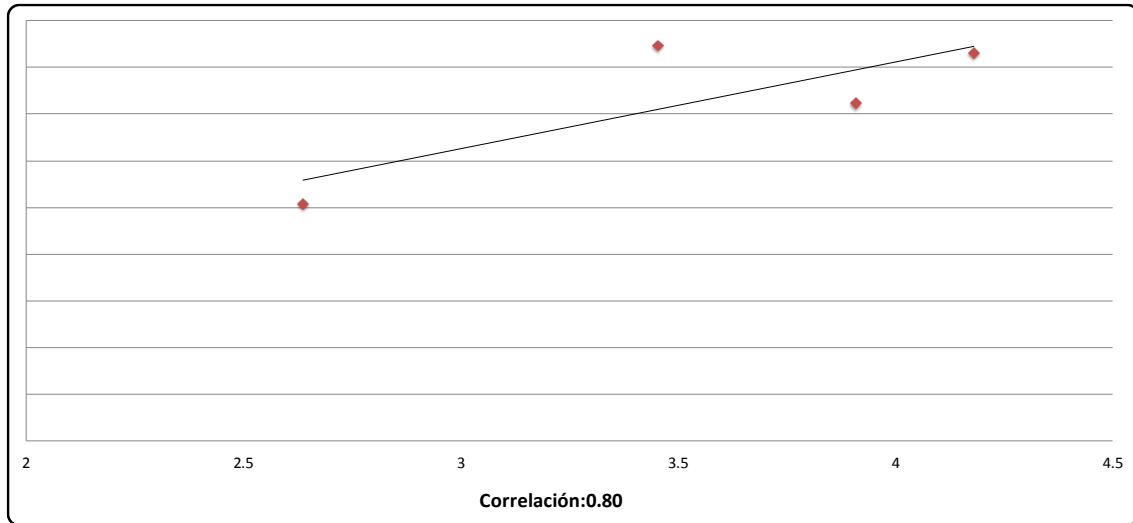
Fuente: Elaboración propia 2018

Esta grafica es interesante, ya que vimos previamente que al ver la muestra en general, tenemos una correlación entre ambas variables de 0.71, sin embargo para los integrantes de la Generación Baby Boomers, solo vemos una correlación de 0.37, esto quiere decir, que el equipo de liderazgo, no está ejecutando acciones que vayan acorde a lo que buscan o resuene en ellos en base a sus características sociales que poseen por naturaleza y pertenencia a este grupo social. Un análisis más profundo en este grupo, daría un grupo de actividades que podrían ayudar a encaminar mejor este resultado. (Ver figura 74)

### ***5.5.3. Correlación entre variables para la Generación X***

Para el análisis de los integrantes de la muestra de la Generación X, se está considerando a los integrantes que tienen una edad entre los 30 y los 40 años, ya que de acuerdo a los estudios sociológicos, es el grupo de personas que más encajan por características en este grupo.



*Figura 75. Correlación Entre Desempeño Laboral y el Liderazgo para la Generación X*

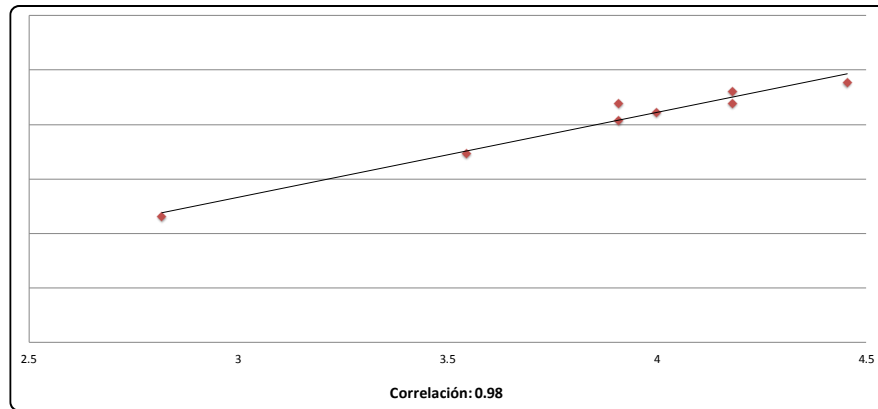
Fuente: Elaboración propia 2018

Mientras que para los integrantes de la Generación de los Baby Boomers, la relación era muy baja, podemos ver que para la generación X, la relación es bastante alta, teniendo una correlación de 0.81, esto quiere decirnos que varias de las actividades del equipo de liderazgo, han sido, o están siendo aceptadas por este grupo social, y no solo eso, sino que también se adecuan mucho a valores y características que los distinguen en este grupo social. (Ver figura 75)

#### ***5.5.4. Correlación entre variables para la Generación Y o Millenials***

Por ultimo analizaremos ambas variables para los integrantes de la Generación Y o Millenials, que para este estudio, fueron seleccionados los integrantes que sean menores a 30 años, de la muestra en general en la que se trabajó.

*Figura 76.* Correlación Entre Desempeño Laboral y el Liderazgo para la Generación Y o Millenials



Fuente: Elaboración propia 2018

Por ultimo podemos observar que la correlación más alta la tenemos con este grupo de Millenials. Lejos de ser sorprendente, resulta un tema de análisis. Consideremos que en la muestra, la mayoría de integrantes se da entre los Baby Boomers y los Millenials, sin embargo las correlaciones que arrojan ambas, son completamente diferentes, mientras para los Millenials es alta, para los Baby Boomers es muy baja. Lo cual nos indica que hay que hacer un análisis en el equipo de liderazgo y ver cómo se puede disminuir esta brecha, generando actividades que permitan que también los Baby Boomers vean que las actividades del equipo los harán sentirse identificados con sus valores sociales. (Ver figura 76)

## 5.6. Comprobación de la hipótesis

Recordemos primeramente la hipótesis inicial: “Un líder influye favorablemente en el desempeño de equipos con brechas generacionales”

Dados los resultados de esta investigación, podemos asegurar que la hipótesis es correcta, existe una relación entre los comportamientos del líder y el desempeño de la muestra, lo cual se pudo corroborar con una correlación general de 0.71. Pero, con la información que se obtuvo, pudimos ir más allá, ya que al realizar el análisis del comportamiento de cada una de las generaciones, y generar sus correlaciones, pudimos observar que las actividades del equipo de liderazgo, están siendo deficientes con la generación de los Baby Boomers, convirtiéndose en un primer foco en el cual se debería de hacer un análisis profundo y generar un plan de actividades que permita que ellos también reciban el liderazgo que buscan en la organización, o mejor dicho con el que sentirán que sus resultados mejoraran aún más.

### **5.7. Evaluación de los resultados y propuestas**

A manera general en la tabla 8, podemos resumir las correlaciones obtenidas a través de la herramienta utilizada:

**Tabla 8.**

*Correlación de las Generaciones*

| GENERACIÓN  | CORRELACIÓN | CONCLUSIÓN   |
|---|-------------|--|
| <b>Muestra General (Incluye todas las generaciones)</b> | 0.71        | Para la muestra, en general, vemos que existe una correlación aceptable entre el tipo de liderazgo que se percibe y el desempeño que se está obteniendo.   |
| <b>Baby Boomers</b>                                     | 0.37        | Es evidente que la generación que menos percibe como aceptable la relación entre ambas variables, es para los Baby Boomers. Es por ello que se debe analizar a detalle por qué se produce esta correlación tan baja, que incluso es muy alejada de la media de la muestra.   |
| <b>Generación X</b>                                     | 0.8         | Para esta generación, podemos observar que la correlación es muy similar a la que se obtiene de la muestra general, además de ser un valor aceptable, lo cual permite que no sea un foco de atención para futuros diagnósticos.  |
| <b>Generación Y o Millenials</b>                        | 0.98        | Es importante no solo analizar no solo los resultados de los Baby Boomers para una posible intervención, en beneficio del equipo, sino también, identificar, porque la Generación Y tiene una correlación tan alta en este ejercicio. Es muy importante el análisis de esta información, ya lo que se esté haciendo bien para que esta generación tenga una correlación tan alta entre ambas variables, pueda extrapolarse para generar actividades en beneficio de mejorar los números con los integrantes de la generación de los Baby Boomers |

Fuente: Elaboración propia 2018

Así mismo podemos generar propuestas para atender lo detectado en esta investigación:

- Se recomienda realizar un diagnóstico más a completo de los valores de los Baby Boomers y cuáles son los que más impactan en su trabajo y que no están siendo considerados para mejorar su desempeño.
- Utilizar la metodología de Pareto para ubicar los valores que al mejorarlos impactaran positivamente en el desempeño del equipo.
- Generar un análisis de causa raíz para identificar porque se está teniendo esta brecha entre lo que buscan y lo que la empresa necesita.

- Generar Kaizenes de mejora para cada uno de los puntos identificados previamente en las causas raíces
- Dar un seguimiento puntual a las actividades generadas, preferentemente cada 3 meses y evaluar si se está mejorando el desempeño, y de no ser así, retomar el análisis de causa raíz de los temas detectados durante el diagnóstico.

## CONCLUSIONES

Ahora que hemos podido analizar toda la información que ha sido recabada a través de la investigación de este documento podemos anticipar varias conclusiones:

- Se pudo comprobar la hipótesis inicial, “Un líder influye favorablemente en el desempeño de equipos con brechas generacionales”. Para la muestra, en general, vemos que existe una correlación aceptable ( $r= 0.71$ ) entre el tipo de liderazgo que se percibe y el desempeño que se está obteniendo.
- Se identificó que los integrantes de la Generación de los Baby Boomers muestran un cierto desapego por las actividades realizadas por el equipo de liderazgo, por lo cual será necesario que las actividades encaminadas para mejorar el desempeño del equipo, tomando en cuenta una mejor penetración en este grupo social de la organización. Esto se vuelve evidente al observar su resultado de la correlación entre variables ( $r= 0.37$ ), el cual es el más bajo de las tres generaciones evaluadas. Es por ello que se debe analizar a detalle por qué se produce esta correlación tan baja, que incluso es muy alejada de la media de la muestra.
- Se pudo identificar además, cuales son los valores que están menos en armonía para cada uno de los grupos sociales de la muestra, por ejemplo para la generación de los Baby Boomers, un rasgo que ellos valoran mucho es el perfeccionismo en las actividades que realizan, es por ello que su percepción del grupo es que no se le da el suficiente valor o tiempo a la búsqueda de resultados perfeccionistas, para lo cual se tendría que hacer un análisis de causa

raíz y crear un plan de acción que ayude a encontrar un balance entre lo que ellos buscan y lo que la empresa necesita.

## REFERENCIAS

- Alcázar, A., Cascante, E., Labrador, J., Sobrino de Toro, I., et al. (2015). *Diagnóstico de la diversidad Generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas*. España: Observatorio Generacion y Talento.
- Aranzadi. (2006). *Factbook Recursos Humanos*. España: Aranzadi.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. 2(4). pp. 133 – 153.
- Davis, K. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Delizzona, L. (2017). *High-Performing Teams need psychological safety. Here's how to create it*. Obtenido el 25 de Julio de 2018 desde Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Friedler, F., Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*. México: TRILLAS.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review* 78(2). pp. 78-90.
- Greenleaf, R.L. (1977/2002). *Servant-leadership. "A journey into the nature of legitimate power and greatness"*. Estados Unidos de América: Paulist Press.
- Harrington, H. J. (1998). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Hellriegel W. S., (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Thomson Paraninfo



Sampieri, R., Fernández, C., Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Joaquín, R. (1999). *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*. México: ECAFSA

Larrañaga, J. (1974). *La evaluación de eficiencia del personal*. Caracas, Venezuela: UCAB

Leccardi, C., Feixa, C. (Junio, 2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última década* (34). pp. 11-32.

Katzenbach, J., Smith, D. (1993). The discipline of teams. *Harvard Business Review* 71(2). pp. 111-120.

Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. (1997). “Sabiduría de los equipos de trabajo”. Mexico

Kaplan, R.; Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System. *Harvard Business Review* 85(4). pp. 75-85.

Lourdes, M., Garcia J. (2014). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas

Montejo, A. P. (2001). *Evaluación del desempeño laboral*. Tesis de Maestría. Instituto Politécnico Nacional, México.

Montoya, C., (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de futuro*. 11(1) (s.p.).

- Ogg, J. y Bonvalet, C. (March, 2006). *The baby boomer generation and the birth cohort of 1945-1954; a European perspective*. Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme (ESRG-AHRC). Reino Unido.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. (6ª. ed.). Madrid: ESIC.
- Pedraza, E., Amaya, G., Conde, M., (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. 16(1). pp. 493-505.
- Viveros, J. (2003). *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*. Santiago de Chile, Chile: OIT.
- Sikula, A. (1982). *Administración de recursos humanos en empresas*. Mexico: Limusa
- Spears, L. (2000). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of effective, caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1). pp. 25-30.
- Yoder, D. (1973). *Manejo de personal y relaciones industriales*. México: Compañía Editorial Continental S.A.

## APENDICE

### Cuestionario utilizado para la investigación

La finalidad de este cuestionario es identificar la relación entre liderazgo y el desempeño organizacional en equipos con brechas generacionales.

Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado: 15 minutos).

#### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una “X” la letra que lo describa

1. Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
2. Mi edad es entre: A) 19-29 b) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
3. Mi escolaridad es: A) Licenciatura b) Maestría c) Doctorado
4. Estado Civil: a) Soltero b) Casado c) Divorciado u otro
5. Dependientes económicos A) 1 (Yo) b) 2 c) 3 o mas
6. Antigüedad en la empresa A) 1 a 3 años b) 4 a 8 años c) Mas de 9 años
7. Antigüedad en el puesto actual A) 1 a 3 años b) 4 a 8 años c) Mas de 9 años

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

-Liderazgo-

|    |  |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | Tengo identificado a los líderes de mi organización  | A | B | C | D | E |
| 2  | Los líderes dan a conocer la Misión, Visión y Valores o principios éticos de la organización         | A | B | C | D | E |
| 3  | Los líderes son coherentes en su día a día con lo que difunden                                       | A | B | C | D | E |
| 4  | Los líderes son accesibles y escuchan  | A | B | C | D | E |
| 5  | Los líderes me reconocen los logros y las mejoras  | A | B | C | D | E |
| 6  | Los líderes transmiten pasión por el trabajo   | A | B | C | D | E |
| 7  | Los líderes propician un ambiente para la creatividad  | A | B | C | D | E |
| 8  | Los líderes motivan mi crecimiento personal  | A | B | C | D | E |
| 9  | Los líderes propician un ambiente de respeto   | A | B | C | D | E |
| 10 | Los líderes desempeñan de manera correcta su trabajo   | A | B | C | D | E |
| 11 | Los líderes saben delegar las actividades  | A | B | C | D | E |
| 12 | Los líderes valoran mi participación en los proyectos  | A | B | C | D | E |
| 13 | Los líderes crean un ambiente para poder expresar satisfacción/insatisfacción con el quehacer diario | A | B | C | D | E |

-Equipos de alto desempeño-

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Conozco los objetivos generales de la organización  | A | B | C | D | E |
| 2  | Mi quehacer diario aporta a los objetivos generales de la organización                        | A | B | C | D | E |
| 3  | Me causa pasión la misión de la organización  | A | B | C | D | E |
| 4  | Es correcta la métrica de mis objetivos individuales  | A | B | C | D | E |
| 5  | Doy seguimiento a mis objetivos puestos en el BSC anual                                       | A | B | C | D | E |
| 6  | Mi quehacer diario es la mejor forma de realizarlo  | A | B | C | D | E |
| 7  | Evalúo posibles mejoras a mis actividades diarias   | A | B | C | D | E |
| 8  | Hago propuestas para realizar de mejor manera las actividades diarias                         | A | B | C | D | E |
| 9  | Estoy abierto a poner en práctica diferentes formas de realizar mis actividades               | A | B | C | D | E |
| 11 | En mi empresa se trabaja con equipos multidisciplinarios                                      | A | B | C | D | E |
| 12 | Siento confianza para pedir apoyo de los miembros de mi equipo para completar mis actividades | A | B | C | D | E |

- Brechas Generacionales-

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Mis compañeros cuenta con la experiencia suficiente para cumplir los objetivos                              | A | B | C | D | E |
| 2  | Mis compañeros tienen metas claras para cumplir sus objetivos   | A | B | C | D | E |
| 3  | Mis compañeros son constantes para cumplir sus objetivos  | A | B | C | D | E |
| 4  | En la empresa importa más lo “bien hecho de un trabajo” más que tenerlo rápido                              | A | B | C | D | E |
| 5  | En la empresa mis compañeros muestran curiosidad por el funcionamiento de las cosas                         | A | B | C | D | E |
| 6  | En la empresa mis compañeros son autodidactas   | A | B | C | D | E |
| 7  | En la empresa mis compañeros se adaptan con facilidad a las nuevas circunstancias                           | A | B | C | D | E |
| 8  | En la empresa mis compañeros son versátiles ante los retos del trabajo                                      | A | B | C | D | E |
| 9  | En la empresa mis compañeros son ambiciosos en el logro de sus metas  | A | B | C | D | E |
| 10 | En la empresa mis compañeros manifiestan confianza y seguridad en ellos mismos frente a los retos laborales | A | B | C | D | E |
| 11 | Mi empresa tiene contactos con gente a nivel global   | A | B | C | D | E |
| 12 | En mi empresa mis compañeros son apasionados por su trabajo   | A | B | C | D | E |
| 13 | Mis compañeros son innovadores en sus actividades   | A | B | C | D | E |
| 14 | Mis compañeros son reconocidos por sus logros   | A | B | C | D | E |
| 15 | Me considero Impaciente   | A | B | C | D | E |
| 16 | Quiero en algún momento volverme emprendedor  | A | B | C | D | E |
| 17 | El salario es lo más importante para disfrutar un trabajo   | A | B | C | D | E |
| 18 | La preparación personal en aula define que tanto crecimiento laboral puedo tener                            | A | B | C | D | E |
| 19 | El cúmulo de experiencias define mi crecimiento laboral en la empresa                                       | A | B | C | D | E |
| 20 | Mi opinión es escuchada por todos sin importar el lugar en el organigrama                                   | A | B | C | D | E |