



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**MODELO DE GESTIÓN MULTIGENERACIONAL DE
TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA XYZ**

SUSTENTADO POR:

**JONATHAN EDUARDO RODRIGUEZ PALADA
MARCELA TORRES LARA**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

MARZO, 2026

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**MODELO DE GESTIÓN MULTIGENERACIONAL DE
TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA
EMPRESA XYZ**

**MULTIGENERATIONAL TALENT MANAGEMENT MODEL IN
THE COMMERCIAL AREA OF COMPANY XYZ**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR

LUIS JIMENEZ PINEDA

MIEMBROS DE LA TERNA:

**CARLOS EDUARDO ALVARENGA MARTINEZ
MARTHA MARÍA HERNANDEZ MATINEZ
EDGAR ROMERO RAMOS**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
Jonathan Eduardo Rodríguez Palada
Marcela Torres Lara

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

MODELO DE GESTIÓN MULTIGENERACIONAL DE TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA XYZ

**Jonathan Eduardo Rodríguez Palada
Marcela Torres Lara**

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión multigeneracional del talento humano en el área comercial de la empresa XYZ, considerando la necesidad de adaptar las prácticas de gestión a una fuerza laboral caracterizada por la coexistencia de diversas generaciones. El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con el fin de analizar variables clave como la organización del trabajo, la compensación laboral y el clima organizacional dentro de un contexto multigeneracional. Los resultados evidencian que, si bien existe un alto nivel de compromiso por parte del personal, reflejado en la percepción positiva de los colaboradores, persisten oportunidades de mejora en la alineación de las prácticas organizacionales con las necesidades y expectativas de las distintas generaciones. Estas diferencias influyen en la dinámica laboral y en la gestión del talento humano dentro del área comercial. En respuesta a esta situación, se propone un modelo integral de gestión multigeneracional orientado a optimizar la organización del trabajo, fortalecer el clima laboral y mejorar los esquemas de compensación, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas en el sector retail.

Palabras claves: (Clima laboral, Compensación laboral, Gestión de talento humano, Gestión multigeneracional, Organización del trabajo, Sector retail)



GRADUATE SCHOOL

MULTIGENERATIONAL TALENT MANAGEMENT MODEL IN THE COMMERCIAL AREA OF COMPANY XYZ

Jonathan Eduardo Rodríguez Palada
Marcela Torres Lara

Abstract

This research aims to design a multigenerational human talent management model in the commercial area of Company XYZ, considering the need to adapt management practices to a workforce characterized by the coexistence of diverse generations. The study is developed under a quantitative-method, to analyze key variables such as work organization, compensation, and organizational climate within a multigenerational context. The results show that, although there is a high level of employee commitment, reflected in the positive perception of collaborators, there are still opportunities for improvement in aligning organizational practices with the needs and expectations of different generations. These differences influence workplace dynamics and talent management within the commercial area. In response to this situation, a comprehensive multigenerational management model is proposed, aimed at optimizing work organization, strengthening the organizational climate, and improving compensation schemes, thereby contributing to strategic decision-making in the retail sector.

Keywords: (Compensation, Human talent management, Multigenerational management, Organizational climate, Retail sector, Work organization)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, especialmente a mi esposa, por su apoyo incondicional y por motivarme constantemente a superarme.

- *Jonathan Rodríguez*

Dedico este logro a todas las personas que han confiado en mí, en mis capacidades y en mi profesionalismo. De manera especial a mi esposo, a mi madre y a mi padre desde el cielo; quienes han estado a mi lado de forma incondicional, siendo un apoyo fundamental en este camino.

- *Marcela Torres*

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por sus enseñanzas y valores, que han sido la base de mi crecimiento personal y profesional. Asimismo, a cada uno de los docentes que aportaron significativamente a la formación de mis competencias y habilidades.

- *Jonathan Rodríguez*

Agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de continuar preparándome y creciendo tanto personal como profesionalmente. A mi esposo, quien además de ser mi colega, ha sido un pilar fundamental en este proceso; por su apoyo constante, por impulsarme a superarme y por acompañarme en cada paso, siendo un excelente compañero en todos los sentidos e inspirándome a seguir en la búsqueda de más conocimiento. A mi madre, una mujer admirable que siempre ha deseado lo mejor para mí, y a mi padre, quien sentó las bases de mis valores y de mi visión de superación en la vida.

- *Marcela Torres*

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.1 Enunciado del problema	4
1.3.2 Formulación del problema	5
1.3.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	6
1.4.1 Objetivo General.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.1.1 Análisis del Macroentorno.....	9
2.1.2 Análisis del Microentorno.....	12
2.1.3 Análisis Interno.....	14
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	17
2.2.1 Gestion del Talento Humano	17
2.2.2 Generaciones.....	18
2.2.3 Generación Baby Boomers.	18
2.2.4 Generación X.	19
2.2.5 Generación Y / Millennials.....	19
2.2.6 Generación Z.....	20
2.2.7 Gestión Multigeneracional.....	21
2.2.8 Clima Laboral	21
2.2.9 Motivación Laboral.....	22
2.2.10 Productividad	22

2.3	TEORÍAS DE SUSTENTO.....	22
2.3.1	BASES TEÓRICAS.....	22
2.3.1.1	La teoría de gestión por competencias.....	22
2.3.1.2	Teoría de las Cohortes Generacionales.....	23
2.3.1.3	Teoría AMO (Ability–Motivation–Opportunity)	24
2.3.2	METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	24
2.3.3	INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	26
	Instrumentos para medir Clima Laboral	26
	Instrumentos para medir Compensación y Motivación	26
	Instrumentos para analizar Cohortes Generacionales	27
2.4	MARCO LEGAL.....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA		29
3.1	CONGRUENCIA METODOLÓGICA	29
3.1.1	CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	29
3.1.2	MATRIZ METODOLÓGICA	31
3.1.3	ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	35
3.1.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	37
3.1.5	HIPÓTESIS.....	41
3.2.	ENFOQUE Y MÉTODOS.....	42
3.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
3.3.1	POBLACIÓN.....	44
3.3.2	MUESTRA	44
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO	45
3.4.	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	46
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	49
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS	49
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		50
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	50
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	51
4.2.1	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	51
4.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS	64

4.3.1	Análisis de la variable compensación laboral	65
4.3.2	Análisis de la variable organización del trabajo	67
4.3.3	Análisis de la variable clima laboral	70
4.4	ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	73
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		78
5.1	CONCLUSIONES	78
5.2.	RECOMENDACIONES.....	80
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		82
6.1.	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	82
6.2.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
6.3.	ALCANCE DE LA PROPUESTA	83
6.4.	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO.....	83
6.4.1	DESCRIPCIÓN	83
6.4.2	DESARROLLO	85
6.5.	MEDIDAS DE CONTROL	87
6.6.	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	88
6.7.	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	90
6.8.	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	91	
6.9	Gestión interna de la comunicación.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		97
ANEXOS.....		99
Anexo 1. Instrumento FODA para análisis interno		99
Anexo 2. Cuestionario sobre gestión multigeneracional del talento humano en el Área comercial		
	102
Anexo 3. Constancia de validación de instrumento de investigación.....		107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución de colaboradores por tipo de puesto según generación	3
Figura 2. Rotación de personal por tipo de puesto según generación.....	3
Figura 3 Mapa de distribución de tiendas de la empresa XYZ en el territorio nacional	15
Figura 5 Esquema de variables del método cuantitativo	36
Figura 6 Diagrama de flujo del enfoque y método de investigación	43
Figura 7 Distribución de sexo	51
Figura 8. Distribución de generaciones en el área comercial	52
Figura 9. Cargo de colaboradores del área comercial.....	52
Figura 10. Respuestas del área comercial por región	53
Figura 11. Tiempo laborando en la empresa.....	53
Figura 12. Pregunta 1. ¿Qué tan competitivo considera que es su salario frente al mercado laboral?.....	54
Figura 13. Pregunta 2. ¿Considera que su salario es justo en relación con sus funciones?	54
Figura 14. Pregunta 3. ¿Cuál es su percepción acerca de la asignación de los beneficios que brinda la empresa?	55
Figura 15. Pregunta 4. ¿Tiene claridad sobre sus funciones dentro del puesto?	55
Figura 16. Pregunta 5. ¿Existen procedimientos claros para realizar sus tareas?.....	56
Figura 17. Pregunta 6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus tareas?	56
Figura 18. Pregunta 7. ¿Recibe apoyo adecuado para cumplir sus asignaciones?	57
Figura 19. Pregunta 8. ¿Cómo describe el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?.....	58
Figura 20. Pregunta 9. ¿Cómo percibe el apoyo de su jefe cuando lo necesita?	58
Figura 21. Pregunta 10. La comunicación con su jefe inmediato es clara.....	59
Figura 22. Pregunta 11. Existe trabajo en equipo entre compañeros.....	60
Figura 23. Pregunta 12. Existe respeto mutuo en las áreas de trabajo.....	60
Figura 24. Pregunta 13. ¿Qué tipo de conflicto es más frecuente en su área de trabajo?.....	61
Figura 25. Pregunta 14. ¿Qué estrategia se utiliza con mayor frecuencia para resolver conflictos?	62
Figura 26. Pregunta 15. ¿De acuerdo con su percepción cuál es la forma más común de resolver los conflictos en las áreas de trabajo?	62
Figura 27. Pregunta 16. ¿Se siente identificado con la empresa y sus valores?	63

Figura 28. Pregunta 17. ¿Se siente comprometido con su trabajo?	64
Figura 29. Percepción de la competitividad salarial	65
Figura 30. Percepción de los beneficios	66
Figura 31. Carga versus disponibilidad de herramientas	67
Figura 32. Generación versus percepción de liderazgo	69
Figura 33. Antigüedad versus puestos	70
Figura 34. Generación versus trabajo en equipo.....	72
Figura 35. Segmentación generacional	73
Figura 36. Tiempo de laborar en la empresa.....	74
Figura 37 Plan de comunicación y socialización Propuesta integral de gestión multigeneracional del talento humano	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tendencias globales en Gen Z y Millennials.....	11
Tabla 2 Participación de cohortes generacionales en la fuerza laboral hondureña y desafíos asociados.....	13
Tabla 3 Sustento del marco legal de la investigación.....	28
Tabla 4 Conceptualización de las variables de investigación.....	30
Tabla 5 Matriz de congruencia y operacionalización de variables	33
Tabla 6 Operacionalización de variables independientes	38
Tabla 7 Tipo de Hipótesis.....	41
Tabla 8 Técnica e instrumentos utilizados en el método cuantitativo	46
Tabla 9 Procedimiento aplicados	47
Tabla 10 Medidas e indicadores de control	87
Tabla 11 Cronograma de implementación de la propuesta.....	88
Tabla 12 Presupuesto de la implementación de propuesta	90
Tabla 13 Impacto cuantitativo de la propuesta	90
Tabla 14 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta integral de gestión multigeneracional del talento humano	91

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional contemporáneo, la gestión del talento humano se ha convertido en un eje estratégico para el logro de los objetivos empresariales, especialmente ante los constantes cambios demográficos, tecnológicos y competitivos que enfrentan las organizaciones. La coexistencia de distintas generaciones dentro de un mismo entorno laboral ha transformado la dinámica del trabajo, planteando nuevos retos y oportunidades para la administración de personas.

Actualmente, las organizaciones cuentan con una fuerza laboral diversa, integrada por colaboradores pertenecientes a diferentes generaciones, cada una con características particulares en cuanto a valores, expectativas, estilos de comunicación, motivaciones y formas de relacionarse con la organización. Esta diversidad generacional ha impulsado el desarrollo del enfoque de gestión multigeneracional del talento humano, el cual busca armonizar dichas diferencias mediante prácticas de gestión que favorezcan la integración, el compromiso y el desempeño de los colaboradores.

En el sector retail, y de manera específica en el área comercial, la gestión del talento humano adquiere una relevancia aún mayor debido a la naturaleza dinámica de sus operaciones, la presión constante por el cumplimiento de metas, la interacción directa con el cliente y la necesidad de mantener altos niveles de productividad. En este contexto, aspectos como la organización del trabajo, la compensación laboral y el clima organizacional se convierten en factores clave para el desempeño de los equipos comerciales.

Asimismo, la productividad se posiciona como un indicador fundamental de competitividad y sostenibilidad organizacional, particularmente en empresas con presencia nacional y proyección de crecimiento. Por ello, resulta pertinente analizar la manera en que la gestión multigeneracional del talento humano puede contribuir al fortalecimiento del desempeño del área comercial, a partir del diseño de modelos de gestión que respondan a las características y necesidades de una fuerza laboral diversa.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se orienta al estudio de un modelo de gestión multigeneracional del talento humano en el área comercial de la empresa XYZ, con el

propósito de aportar conocimientos que permitan optimizar las prácticas de gestión de personas y contribuir al logro de mejores resultados organizacionales.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Durante los últimos años, las organizaciones del sector retail han experimentado cambios significativos en la composición de su fuerza laboral, caracterizados por la coexistencia simultánea de distintas generaciones dentro de un mismo entorno de trabajo. Este fenómeno ha dado lugar a lo que la literatura denomina fuerza laboral multigeneracional, integrada por colaboradores pertenecientes a generaciones como Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z, las cuales presentan diferencias en valores, expectativas, estilos de trabajo y formas de relacionarse con la organización (Lancaster & Stillman, 2002; Twenge, 2010).

Diversos estudios señalan que, cuando estas diferencias generacionales no son gestionadas de manera estratégica, pueden surgir dificultades en la asignación de roles, en la organización del trabajo y en los sistemas de compensación, lo que impacta negativamente en el desempeño y la productividad organizacional (Becker & Huselid, 1998; Armstrong, 2020). En sectores intensivos en mano de obra, como el retail, estas brechas adquieren mayor relevancia debido a la presión constante por el cumplimiento de objetivos comerciales y la eficiencia operativa.

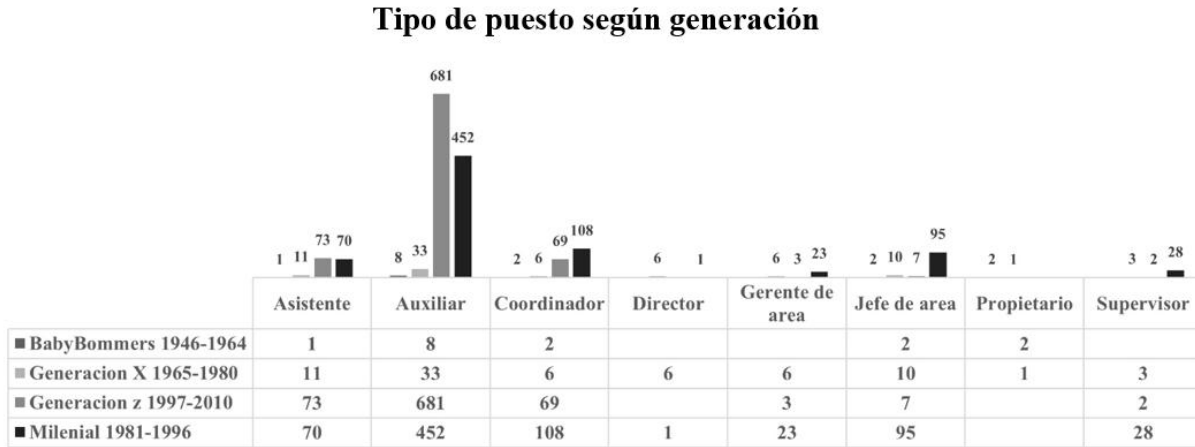
Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, la literatura coincide en que las prácticas tradicionales, homogéneas y poco flexibles resultan insuficientes para responder a la diversidad generacional presente en las organizaciones actuales. Chiavenato (2017) sostiene que la gestión del talento humano debe alinearse con los resultados organizacionales, considerando las características y expectativas de los colaboradores, ya que la omisión de estos factores genera brechas de desempeño que afectan directamente la productividad y la competitividad empresarial.

Asimismo, Armstrong (2020) plantea que la gestión del talento humano debe evolucionar hacia enfoques más flexibles e inclusivos, capaces de integrar las diferencias generacionales como un elemento estratégico. Cuando esta diversidad es gestionada de manera adecuada, puede convertirse en una ventaja competitiva; sin embargo, cuando se ignora, tiende a generar conflictos, desmotivación, rotación de personal y disminución del rendimiento laboral, especialmente en contextos operativos de alta exigencia como el sector retail (Becker & Huselid, 1998).

En cuanto a los antecedentes empíricos, el análisis de datos internos correspondientes a la

región de Tegucigalpa, Francisco Morazán, evidencia una alta concentración de personal perteneciente a las generaciones Millennials y Generación Z en los puestos operativos del área comercial, particularmente en los cargos de auxiliar y asistente.

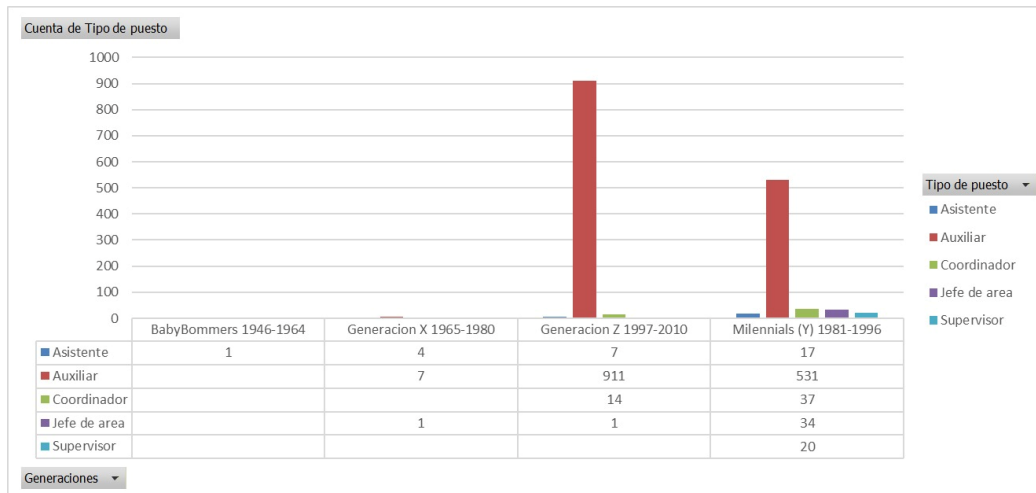
Figura 1. Distribución de colaboradores por tipo de puesto según generación



(Elaboración propia con base en los registros de personal regional. 2026)

Asimismo, se observa que los puestos de coordinación, jefatura y supervisión están ocupados mayoritariamente por colaboradores Millennials y, en menor proporción, por la Generación X.

Figura 2. Rotación de personal por tipo de puesto según generación



(Elaboración propia con base en los registros de personal de la zona centro.2026)

Adicionalmente, los registros de personal de zona centro retirado muestran que la rotación

se concentra principalmente en los puestos operativos y en las generaciones más jóvenes, lo cual coincide con estudios previos que señalan una mayor movilidad laboral en estos grupos etarios cuando perciben una desalineación entre sus expectativas y las condiciones de trabajo ofrecidas (Gursoy et al., 2008).

Estos antecedentes teóricos y empíricos evidencian la necesidad de contar con un modelo de gestión multigeneracional del talento humano que permita optimizar la asignación de perfiles profesionales, la organización del trabajo y los sistemas de compensación laboral, con el propósito de mejorar la productividad del área comercial de la empresa XYZ.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En las empresas del sector retail, la gestión del talento humano en el área comercial se desarrolla en un contexto caracterizado por la predominancia de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennial y Generación Z, cuyas expectativas, dinámicas laborales y formas de vinculación difieren de los enfoques tradicionales de gestión. No obstante, dichas prácticas no siempre responden a esta realidad generacional, al no existir un modelo estructurado que integre de manera articulada el perfil profesional, la organización del trabajo y la compensación laboral.

Esta ausencia de un enfoque integral de gestión multigeneracional se manifiesta en prácticas de gestión poco alineadas con las necesidades reales de la operación comercial, tales como esquemas de organización del trabajo rígidos, baja flexibilidad en la asignación de turnos frente a escenarios de rotación y condiciones laborales que generan sobrecarga operativa. Estas situaciones inciden negativamente en el bienestar de los colaboradores, afectan su nivel de compromiso y provocan una disminución en la eficiencia y productividad del personal del área comercial.

Como consecuencia, el área comercial enfrenta dificultades para alcanzar metas de ventas, presenta altos niveles de rotación, mayores costos asociados a capacitación y supervisión, y una baja productividad. A pesar de estos efectos, la organización no cuenta con un modelo de gestión del talento humano multigeneracional que permita orientar de forma estratégica la toma de decisiones en función de la productividad, lo que evidencia la necesidad de analizar esta problemática y desarrollar una propuesta de modelo acorde a la realidad del sector retail.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa retail XYZ, en su interés por fortalecer la productividad del área comercial, gestiona su talento humano en un contexto caracterizado por la predominancia de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Generación Z, cuyas expectativas, formas de vinculación y dinámicas laborales difieren de los enfoques tradicionales de gestión. No obstante, la organización no dispone de un modelo de gestión del talento humano con enfoque multigeneracional que integre de manera articulada la organización del trabajo, la compensación laboral y el clima organizacional, orientado al logro de resultados productivos.

La ausencia de dicho modelo se refleja en prácticas de gestión poco alineadas con la realidad operativa del área comercial, tales como esquemas de organización del trabajo rígidos, limitada flexibilidad en la asignación de turnos frente a escenarios de rotación y condiciones laborales que generan sobrecarga operativa. Estas situaciones inciden negativamente en el compromiso del personal, afectan la eficiencia de los procesos comerciales y limitan el desempeño del equipo de trabajo.

Como consecuencia, el área comercial enfrenta dificultades para el cumplimiento de las metas establecidas, incremento en los costos asociados a la supervisión y capacitación del personal, así como bajos niveles de productividad. Ante este escenario, se hace necesario analizar la gestión del talento humano desde una perspectiva multigeneracional y desarrollar una propuesta de modelo que permita orientar estratégicamente la toma de decisiones en el área comercial, contribuyendo a la mejora de la productividad en el sector retail.

¿El éxito de la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial, está determinado por aspectos claves como: organización del trabajo, compensación, ¿clima laboral?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora asociadas a una gestión de talento humano multigeneracional en el área comercial en la empresa retail XYZ?
2. ¿La organización del trabajo es un aspecto clave en la gestión del talento humano multigeneracional?
3. ¿La compensación económica es un elemento influyente de la gestión del talento humano multigeneracional?

4. ¿El clima laboral es un determinante del éxito de la gestión del talento humano multigeneracional?

5. ¿Es posible una propuesta integral que favorece a la gestión del talento humano multigeneracional?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de gestión multigeneracional de talento humano en el área comercial de la empresa XYZ.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las principales oportunidades de mejora asociadas a una gestión de talento humano multigeneracional
2. Determinar si la organización del trabajo es un aspecto clave en la gestión del talento humano multigeneracional
3. Establecer si la compensación económica es un elemento influyente de la gestión del talento humano multigeneracional
4. Analizar la influencia del clima laboral en la gestión del talento humano multigeneracional.
5. Plantear una propuesta integral que favorece a la gestión del talento humano multigeneracional

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por la necesidad de fortalecer la gestión del talento humano en el área comercial de las empresas del sector retail, un entorno caracterizado por una alta dependencia del desempeño del personal para el logro de resultados productivos y comerciales. La predominancia de colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennials y Generación Z plantea desafíos específicos para las prácticas tradicionales de gestión, las cuales, cuando no se ajustan a las características y expectativas de estos grupos generacionales, pueden afectar de manera directa la productividad, el cumplimiento de metas y la sostenibilidad organizacional.

Desde una perspectiva organizacional, resulta necesario analizar la ausencia de un modelo estructurado de gestión del talento humano con enfoque multigeneracional que articule de manera coherente la organización del trabajo, la compensación laboral y el clima organizacional. En el contexto de la empresa retail XYZ, se ha observado que esta situación se asocia a prácticas de gestión poco alineadas con la dinámica operativa del área comercial, lo que se traduce en elevados niveles de rotación de personal, los cuales se han mantenido en rangos aproximados entre el 18 % y el 23 % anual. Esta condición genera impactos directos en los costos operativos, particularmente en los procesos de reclutamiento, capacitación, supervisión y adaptación del personal.

Asimismo, se ha identificado que el presupuesto destinado a tiempo compensatorio y horas extras tiende a exceder de forma recurrente lo programado, como consecuencia de la rotación, la redistribución de turnos y la sobrecarga operativa en el área comercial. Estas desviaciones presupuestarias representan un impacto monetario significativo para la organización, afectando la eficiencia financiera y la rentabilidad del negocio. A ello se suma la necesidad de realizar inversiones constantes en nuevas tecnologías de atracción de talento y en el fortalecimiento de programas de capacitación, con el objetivo de responder a las exigencias del mercado laboral actual y mejorar el desempeño del personal.

Desde una perspectiva social y laboral, la investigación adquiere relevancia al considerar que una gestión inadecuada de la diversidad generacional puede incidir negativamente en el bienestar de los colaboradores, generando desmotivación, desgaste laboral y menor compromiso organizacional. En contraste, la implementación de un modelo de gestión multigeneracional orientado a la productividad puede contribuir a mejorar las condiciones de trabajo, promover un clima laboral más favorable y fortalecer la relación entre la organización y sus colaboradores, impactando positivamente en la estabilidad laboral y el desarrollo profesional.

Desde el ámbito académico, este estudio aporta evidencia aplicada sobre la gestión multigeneracional del talento humano en el sector retail, contribuyendo a reducir la brecha existente entre la teoría de recursos humanos y su aplicación práctica en contextos comerciales altamente demandantes. Finalmente, desde una perspectiva práctica y profesional, el desarrollo de un modelo de gestión multigeneracional del talento humano en el área comercial de la empresa XYZ constituye una herramienta estratégica y replicable, que puede servir como base para la toma

de decisiones gerenciales, la optimización de recursos y la mejora sostenida de la productividad, tanto en el área comercial como en otras áreas de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

El análisis de la situación actual permite contextualizar la problemática objeto de estudio desde una perspectiva externa e interna, considerando los factores que influyen directa e indirectamente en la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ. Este análisis se desarrolla a partir del estudio del macroentorno, microentorno y análisis interno, conforme a los lineamientos metodológicos establecidos.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Para comprender las fuerzas estructurales externas que inciden en la gestión del talento humano dentro del sector retail. A nivel internacional, es importante comprender que este sector ha experimentado profundas transformaciones derivadas de la digitalización, la automatización de procesos y la omnicanalidad, fenómenos que han modificado los patrones de consumo y la dinámica competitiva. En América Latina, el comercio minorista enfrenta un entorno caracterizado por márgenes ajustados, presión por resultados y elevada rotación de personal operativo. En consecuencia, la gestión estratégica del talento humano se convierte en un factor crítico para garantizar la sostenibilidad organizacional.

En este contexto, las tendencias globales en recursos humanos enfatizan la necesidad de modelos flexibles que integren diversidad generacional, esquemas de compensación competitivos y estructuras organizativas ágiles. La coexistencia de múltiples generaciones en el mercado laboral —Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z— ha generado nuevos desafíos en materia de liderazgo, motivación y organización del trabajo. La literatura internacional coincide en que las organizaciones que logran integrar estas diferencias bajo modelos estructurados de gestión presentan mayores niveles de productividad, compromiso y retención del talento. Por tanto, el fenómeno multigeneracional no constituye únicamente una característica demográfica, sino una variable estratégica que impacta directamente en los resultados organizacionales.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), el mercado laboral atraviesa una transformación estructural marcada por tres fenómenos principales: digitalización acelerada, envejecimiento poblacional y cambios en las expectativas laborales de las nuevas generaciones. El informe World Employment and Social Outlook 2023 señala que el empleo en el sector servicios representa más del 50 % del empleo mundial, siendo el comercio minorista uno

de los mayores generadores de empleo urbano. En este sentido, el sector retail se caracteriza por una alta competitividad, una transformación digital acelerada y una creciente dependencia del capital humano para garantizar la sostenibilidad organizacional.

El Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey (2024) confirma que las preocupaciones económicas y sociales de estas generaciones trascienden fronteras. Más de la mitad de los encuestados reporta vivir “al día”, con el costo de vida como principal preocupación. Sin embargo, se observa un repunte de optimismo: el 48 % de la Generación Z y el 40 % de los Millennials esperan mejorar su situación financiera en el próximo año. Estos hallazgos reflejan una tensión global entre vulnerabilidad económica y expectativas de progreso, que también se manifiesta en el contexto latinoamericano.

Desde una perspectiva demográfica, el Banco Mundial (2024) indica que la fuerza laboral mundial está compuesta simultáneamente por al menos cuatro cohortes generacionales activas. Esta pluralidad generacional organizacional (Parry & Urwin, 2017) obliga a las empresas a rediseñar sus sistemas de organización del trabajo, compensación y clima laboral. En el sector retail, la situación es aún más compleja debido a la presión constante derivada de la omnicanalidad, la digitalización de ventas, la automatización de procesos y los cambios en el comportamiento del consumidor. El informe Global Retail Report 2024 de Deloitte señala que el 62 % de las empresas retail identifican la gestión del talento como su principal desafío estratégico, particularmente por la alta rotación en áreas comerciales.

Desde una lectura crítica, se observa que la problemática no radica únicamente en la coexistencia generacional, sino en la incapacidad de muchas organizaciones para adaptar sus modelos de gestión. Las generaciones más jóvenes demandan flexibilidad, reconocimiento inmediato y propósito organizacional, mientras que generaciones anteriores priorizan estabilidad y estructuras jerárquicas. Esta tensión, si no es gestionada estratégicamente, impacta directamente en el clima laboral y en la productividad. Asimismo, la OIT (2024) advierte que América Latina presenta una de las mayores tasas de informalidad laboral del mundo, lo que genera inestabilidad estructural y obliga al retail formal a fortalecer sistemas de compensación competitivos y modelos de organización más eficientes.

El estudio de Deloitte de igual forma revela que el propósito organizacional es un factor decisivo para estas cohortes: cerca del 86 % de Gen Z y el 89 % de Millennials consideran que

trabajar en una empresa con valores claros y alineados a sus principios personales es fundamental para su satisfacción laboral. Más del 40 % incluso ha rechazado empleadores o asignaciones que no se alineaban con sus valores. Este hallazgo sugiere que, en el sector retail, la gestión multigeneracional debe integrar estrategias de propósito y sostenibilidad como elementos centrales de atracción y retención de talento.

Otro hallazgo relevante es la creciente preocupación por el cambio climático: el 62 % de Gen Z y el 59 % de Millennials expresan ansiedad frente a este fenómeno y demandan acciones concretas de sus empleadores. En regiones como América Latina, donde la informalidad laboral alcanza niveles elevados, estas expectativas globales presionan a las empresas formales del retail a incorporar políticas de sostenibilidad, bienestar y responsabilidad social como parte de su estrategia de gestión del talento.

En un contexto macroeconómico dinámico, las organizaciones retail que no integren estos elementos en su gestión del talento corren el riesgo de perder competitividad. Por tanto, el macroentorno actual se caracteriza por una transformación digital acelerada, diversidad generacional coexistente, alta rotación laboral, nuevas demandas de flexibilidad y mayor exigencia en productividad. Este escenario convierte la gestión multigeneracional en una necesidad estratégica más que en una opción administrativa.

Tabla 1 Tendencias globales en Gen Z y Millennials

Tendencias globales en Gen Z y Millennials (Deloitte, 2024)	
Dimensión	Hallazgos globales
Costo de vida	Principal preocupación; más de la mitad vive “al día”
Optimismo económico	48 % Gen Z y 40 % Millennials esperan mejorar su situación financiera
Propósito organizacional	86 % Gen Z y 89 % Millennials lo consideran clave; 40 % ha rechazado empleadores sin valores alineados
Cambio climático	62 % Gen Z y 59 % Millennials demandan acción empresarial
Retención	La falta de propósito y sostenibilidad incrementa la rotación

(Fuente: Deloitte (2024), Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2024.)

En síntesis, el macroentorno global del sector retail se encuentra atravesado por dinámicas estructurales: digitalización acelerada, coexistencia generacional, presión por resultados y nuevas demandas de propósito y sostenibilidad. Los hallazgos de Deloitte (2024) muestran que las generaciones jóvenes no solo demandan estabilidad económica, sino también valores organizacionales claros y compromiso ambiental. En este escenario, la gestión multigeneracional se convierte en una estrategia indispensable para garantizar competitividad y sostenibilidad en el sector retail a nivel internacional.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Comprender las dinámicas específicas que inciden directamente en la gestión del talento humano dentro del sector retail. Que, a nivel nacional, este sector se caracteriza por una alta concentración de colaboradores en puestos operativos, esquemas de turnos rotativos y presión constante por el cumplimiento de metas comerciales. En consecuencia, los niveles de rotación superan los promedios de otros sectores económicos, lo que genera un impacto significativo en la estabilidad organizacional. Este escenario evidencia la necesidad de diseñar modelos de gestión adaptados a las particularidades del contexto nacional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2024), la fuerza de trabajo hondureña se redujo en más de 96 mil personas respecto al año anterior, reflejando fenómenos como migración y desánimo laboral. Este contexto macro se traduce en mayor presión para sectores como el retail, que dependen de una base amplia de colaboradores operativos. La reducción de la fuerza laboral disponible intensifica la competencia por talento joven y eleva los costos de reclutamiento y retención.

La fuerza laboral hondureña en el sector retail está compuesta mayoritariamente por Millennials y Generación Z, quienes presentan expectativas diferenciadas respecto al liderazgo, el reconocimiento, el equilibrio vida-trabajo y las oportunidades de desarrollo. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE, 2023), Honduras cuenta con una población económicamente activa de aproximadamente 4.2 millones de personas, de las cuales el comercio representa alrededor del 25 % del empleo formal urbano. Esta composición refleja que el sector retail constituye uno de los principales generadores de empleo en el país, con una marcada presencia de cohortes jóvenes en su estructura laboral.

En Honduras, la tasa de desocupación juvenil alcanzó 11.2% en 2023, casi el doble de la tasa general (6.4%). Este indicador revela que, aunque el comercio absorbe una proporción significativa de jóvenes, persiste un alto nivel de vulnerabilidad en su inserción laboral. La dificultad para acceder a empleos estables y bien remunerados explica en parte la elevada rotación en el sector retail, donde los jóvenes constituyen la mayoría de la fuerza laboral.

Desde una perspectiva generacional, el mercado laboral hondureño presenta una distribución oficial de 33 % de jóvenes entre 15 y 29 años (Generación Z), 32 % de adultos entre 30 y 44 años (Millennials), 23 % de personas entre 45 y 59 años (Generación X) y 12 % de mayores de 60 años (Baby Boomers) (INE, 2024; COHEP, 2023). Esta composición confirma que la fuerza laboral comercial está dominada por Millennials y Generación X, con una presencia significativa de jóvenes de la Generación Z en puestos operativos. En este contexto, las organizaciones enfrentan retos específicos como la dificultad para retener talento joven, el incremento en costos asociados a la rotación y capacitación, y la desalineación entre sistemas de compensación y expectativas generacionales. Tales elementos repercuten directamente en el clima laboral y en el desempeño comercial.

Tabla 2 Participación de cohortes generacionales en la fuerza laboral hondureña y desafíos asociados

Participación de cohortes generacionales en la fuerza laboral hondureña y desafíos asociados		
Grupo generacional	Participación en fuerza laboral (2024)	Principales retos
Generación Z (15-29)	33.2% de la fuerza laboral	Alta desocupación (8.5%), brechas digitales, expectativas de flexibilidad
Millennials (30-44)	32% de la fuerza laboral	Retención, búsqueda de desarrollo profesional, equilibrio vida-trabajo
Generación X (45-59)	23% de la fuerza laboral	Adaptación tecnológica, estabilidad en compensación
Baby Boomers (60+)	11.5% de la fuerza laboral	Permanencia limitada, transición hacia retiro

(Fuente: INE, EPHPM junio 2024; COHEP, Boletín Laboral 2024)

La empresa XYZ, como empresa de capital nacional con operaciones nacionales y modelo retail mixto (físico y digital), enfrenta desafíos particulares derivados de la alta rotación en áreas comerciales, la presión por cumplimiento de metas y los esquemas de compensación variables. A ello se suman las jornadas extendidas en temporadas altas y la diversidad generacional en el piso de venta, factores que complejizan la gestión del talento humano. Desde una perspectiva analítica, el microentorno evidencia que las prácticas tradicionales de administración de personal resultan insuficientes para gestionar una plantilla multigeneracional, lo que puede derivar en tensiones intergeneracionales y deterioro del clima laboral.

Adicionalmente, el contexto económico nacional, caracterizado por inflación moderada y limitaciones salariales estructurales (BCH, 2024), incrementa la sensibilidad del personal frente a la compensación. En el retail, donde gran parte del ingreso depende de comisiones, las diferencias generacionales en expectativas salariales influyen significativamente en la percepción de equidad organizacional. En términos de organización del trabajo, muchas empresas mantienen estructuras jerárquicas tradicionales, lo que puede entrar en conflicto con las expectativas de autonomía y participación de las generaciones más jóvenes. Esta tensión requiere un rediseño de los modelos de gestión para garantizar cohesión y productividad.

Más de 2 millones de hondureños enfrentan problemas de empleo, incluyendo subocupación por insuficiencia de ingresos (34.8%) y tiempo (8.5%). Estos fenómenos afectan directamente al sector retail, donde gran parte de los colaboradores dependen de esquemas de comisiones y salarios variables. La percepción de inequidad salarial entre generaciones se amplifica en este contexto, generando tensiones que requieren estrategias de compensación diferenciadas.

Por tanto, el microentorno nacional exige la implementación de modelos de gestión diferenciados, estrategias de compensación competitivas, climas laborales inclusivos y un rediseño de la organización del trabajo. Solo mediante estas acciones será posible responder a las demandas de una fuerza laboral diversa y garantizar la sostenibilidad del sector retail en Honduras.

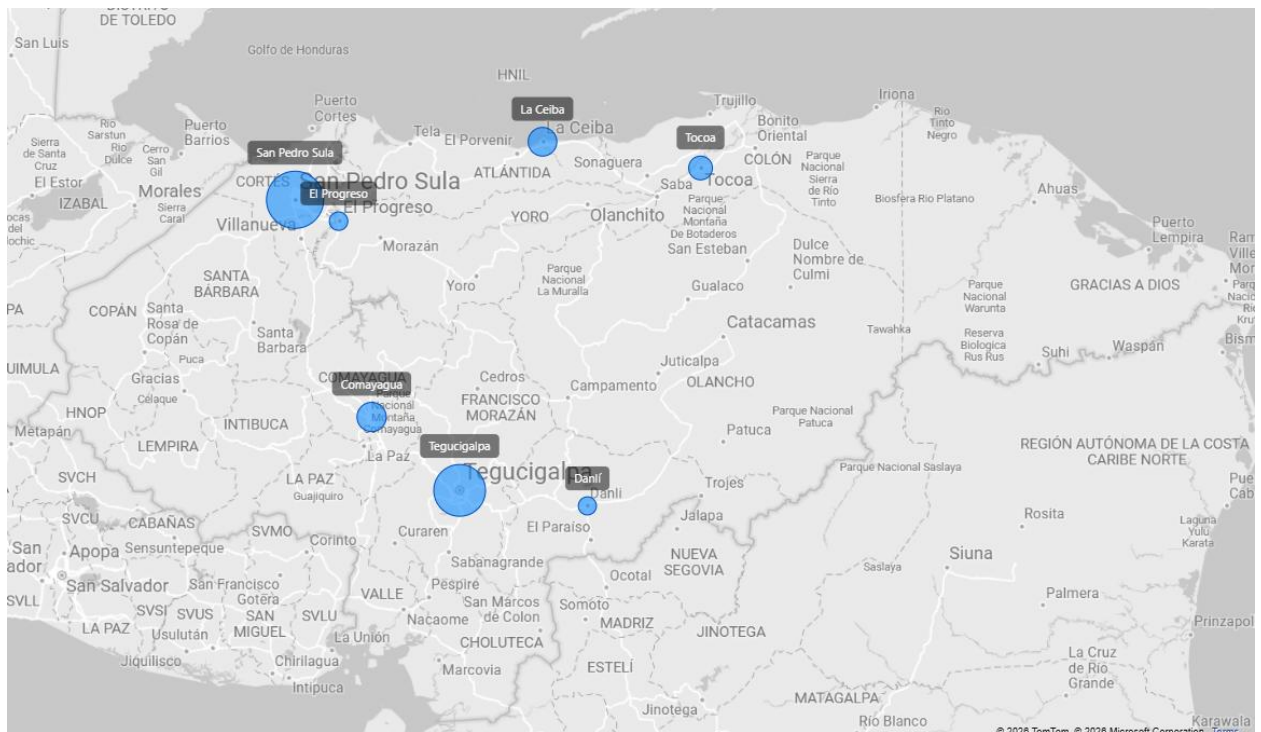
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Identificar los factores organizacionales que influyen en el desempeño del talento humano dentro de la empresa, así como reconocer las principales fortalezas y debilidades que caracterizan su funcionamiento. Para este propósito, se aplicó un instrumento tipo FODA dirigido a

colaboradores del área comercial de la empresa XYZ, con el objetivo de conocer la percepción del personal sobre distintos aspectos relacionados con la gestión del talento humano multigeneracional.

La empresa XYZ, con presencia en múltiples ciudades del país, opera bajo un modelo retail mixto que combina tiendas físicas con plataformas digitales. Esta característica introduce una complejidad adicional en la organización del trabajo, ya que el personal comercial debe adaptarse simultáneamente a dinámicas de atención presencial y a procesos de interacción digital con los clientes. En este contexto, el talento humano se convierte en un elemento estratégico para el cumplimiento de los objetivos comerciales de la organización.

Figura 3 Mapa de distribución de tiendas de la empresa XYZ en el territorio nacional



(Elaboración propia. 2026)

Dentro del área comercial convergen distintas generaciones, principalmente Generación Z (nacidos entre 1997 y 2010), Millennials o Generación Y (1981–1996) y en menor proporción Generación X (1965–1980), que desempeñan funciones de ventas, supervisión y jefaturas. Esta diversidad generacional implica diferencias en estilos de comunicación, niveles de adopción tecnológica, expectativas frente al liderazgo y percepciones sobre los sistemas de compensación. En consecuencia, la gestión del talento humano en la empresa XYZ requiere considerar estas

diferencias para garantizar un entorno laboral equilibrado y productivo.

Tras la aplicación de la matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), los resultados evidencian una muestra diversa conformada por colaboradores de distintos niveles organizacionales, incluyendo personal de recursos humanos, jefaturas y colaboradores operativos del área comercial. Asimismo, se observa una predominancia de participantes pertenecientes a generaciones más jóvenes, particularmente de la generación millennial, lo cual refleja una tendencia actual en el sector retail donde la fuerza laboral se caracteriza por una mayor presencia de colaboradores jóvenes.

En término de la organización del trabajo, se observa que el sector retail tradicionalmente opera bajo un esquema de metas individuales, horarios rotativos y una alta presión por resultados comerciales. Si bien este modelo favorece la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos de ventas, también puede generar tensiones organizacionales si no se consideran las necesidades diferenciadas de las distintas generaciones que integran el equipo de trabajo.

En relación con el Clima Laboral, la coexistencia generacional puede representar una oportunidad para fortalecer el aprendizaje organizacional mediante el intercambio de experiencias, conocimientos y habilidades entre colaboradores de diferentes edades. Sin embargo, esta diversidad también puede generar fricciones si no existe un liderazgo adaptativo que promueva la integración, el respeto intergeneracional y una comunicación efectiva dentro de los equipos de trabajo.

Por otra parte, en lo referente a la Compensación Laboral, el modelo comercial predominante en la empresa XYZ se basa en un esquema de salario base complementado con comisiones e incentivos vinculados al cumplimiento de metas. Este sistema requiere especial atención en términos de percepción de equidad entre los colaboradores. De acuerdo con la teoría de la equidad propuesta por Adams (1965), los trabajadores tienden a comparar las recompensas que reciben con las de otros compañeros dentro de la organización, evaluando si existe una relación justa entre el esfuerzo realizado y los beneficios obtenidos. Esta percepción puede intensificarse en entornos multigeneracionales donde existen diferencias en experiencia, desempeño y expectativas laborales.

A partir de un análisis crítico integrado, puede afirmarse que la empresa XYZ enfrenta un desafío estratégico relacionado con la gestión del talento humano multigeneracional. Por un lado,

cuenta con fortalezas importantes asociadas al compromiso del personal, la capacidad operativa del equipo comercial y las oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Por otro lado, también se identifican áreas de mejora vinculadas con la gestión de la carga laboral, la comunicación organizacional, la percepción de equidad en los sistemas de compensación y la integración efectiva entre generaciones.

En este sentido, los resultados del análisis interno evidencian la necesidad de diseñar un modelo de gestión del talento humano que permita armonizar la eficiencia comercial con la diversidad generacional existente dentro de la empresa. Lograr este equilibrio contribuirá a fortalecer el clima organizacional, mejorar la percepción de justicia en las recompensas laborales y potenciar el desempeño del equipo comercial, manteniendo al mismo tiempo la competitividad de la empresa XYZ en un entorno económico dinámico.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano se define como el conjunto de políticas, prácticas y sistemas orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores dentro de una organización, con el fin de contribuir al logro de los objetivos institucionales. Según Llanos (2016), la gestión del talento humano implica un proceso integral que considera al trabajador como un actor estratégico y no únicamente como un recurso productivo.

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente desde los enfoques tradicionales de administración de personal hasta convertirse en un eje estratégico de competitividad organizacional. En sus primeras concepciones, la función de recursos humanos se limitaba a tareas operativas como contratación, nómina y control disciplinario. No obstante, en la actualidad es concebida como un sistema integral orientado a maximizar el desempeño organizacional mediante la gestión estratégica de las personas (Chiavenato, 2009; Dessler, 2020; Noe et al., 2017).

Según Chiavenato (2017), la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos relacionados con las personas, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y remuneración. Desde una perspectiva estratégica, Wright y McMahan (1992) sostienen que la gestión de recursos humanos constituye un patrón planificado de actividades destinadas a permitir que la organización alcance

sus objetivos a través del capital humano. Por su parte, Ulrich (1997) introduce el concepto del área de recursos humanos como “socio estratégico”, destacando su papel en la creación de valor organizacional.

Teniendo en cuenta la diversidad de conceptos y definiciones por diferentes autores la gestión del talento humano no puede reducirse a una función administrativa; debe entenderse como un sistema dinámico que integra capacidades, motivación y oportunidades de desempeño, especialmente en contextos multigeneracionales como el sector retail. Y en organizaciones donde convergen diversas cohortes generacionales en el área comercial, la gestión del talento adquiere una dimensión estratégica para la consecución de resultados.

2.2.2 GENERACIONES

El concepto de generación se refiere al conjunto de personas que comparten experiencias históricas, sociales y culturales similares, lo cual influye en sus valores, actitudes y comportamientos laborales (Asale & Rae, 2014).

La distribución por edades de la población es muy útil en los estudios sociales y culturales porque al dividir a los ciudadanos según su año de nacimiento, se pueden analizar los cambios en los principales organismos del mundo, incluidos eventos globales como la guerra, la ciencia y la economía, cambio y envejecimiento. A pesar de su popularidad en los últimos años, no está claro cuáles son los criterios que determinan un relevo generacional. Puede ser el paso de un número determinado de años, un acontecimiento histórico o la coincidencia en el tiempo de varios hitos. Las generaciones comparten experiencias sociohistóricas comunes y diferentes a las de grupos más jóvenes o mayores.

2.2.3 GENERACIÓN BABY BOOMERS.

La Generación Baby Boomers se refiere a las personas nacidas en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, específicamente entre mediados de la década de 1940 y mediados de la década de 1960, aunque las fechas exactas pueden variar ligeramente según la fuente. Este período fue testigo de un aumento significativo en las tasas de natalidad en muchos países, especialmente en Estados Unidos y varios países europeos, lo que resultó en una "explosión" demográfica, de ahí el término "baby boom"(Corporativa, s. f.)

Los Baby Boomers crecieron en un período de gran prosperidad económica y cambios sociales significativos, incluida la lucha por los derechos civiles, el movimiento por la igualdad de

género y el surgimiento de la cultura juvenil en la década de 1960. También fueron testigos de avances tecnológicos importantes, como la llegada de la televisión, la computadora personal y el internet. En términos de valores y actitudes, los Baby Boomers han sido caracterizados como una generación que valora la autonomía, la individualidad y el éxito profesional. Han ejercido una influencia considerable en la política, la cultura y la economía de sus países, y continúan teniendo un impacto significativo a medida que envejecen y se convierten en una parte cada vez más grande de la población adulta.

2.2.4 GENERACIÓN X.

La Generación X es el grupo demográfico que sigue a los Baby Boomers y precede a la Generación Y o Millennials, aunque no hay una definición exacta de sus límites de edad, generalmente se considera que nacieron entre principios de la década de 1960 y mediados de la década de 1980. El término "Generación X" se popularizó gracias al libro "Generación X: Tales for an Accelerated Culture" de Douglas Coupland, publicado en 1991.

Los miembros de la Generación X crecieron en un período caracterizado por cambios significativos en la economía y la sociedad. Experimentaron la era de la tecnología emergente, como los primeros computadores personales, la expansión de la televisión por cable y el surgimiento de la música punk, new wave y hip-hop. También vivieron momentos históricos como la caída del Muro de Berlín y el auge de la globalización (Corporativa, s. f.)

En términos de valores y actitudes, la Generación X ha sido retratada como cínica, independiente y orientada hacia el trabajo. Muchos miembros de esta generación han enfrentado desafíos económicos y laborales, como la inestabilidad en el empleo y el endeudamiento estudiantil, pero también han sido testigos del rápido avance tecnológico y han contribuido significativamente al desarrollo de la cultura digital (Sarmiento et al., 2017) En la actualidad, los miembros de la Generación X ocupan roles importantes en la fuerza laboral y la sociedad en general, y siguen desempeñando un papel influyente en áreas como la política, los negocios y la cultura pop.

2.2.5 GENERACIÓN Y / MILLENNIALS

La Generación Y, también conocida como Millennials, es el grupo demográfico que sigue a la Generación X y precede a la Generación Z. Generalmente se considera que los Millennials nacieron entre principios de la década de 1980 y mediados o finales de la década de 1990.

Los Millennials crecieron en un mundo cada vez más digitalizado y globalizado. Experimentaron el auge de internet, los teléfonos móviles, las redes sociales y otras tecnologías que transformaron radicalmente la forma en que se comunican, trabajan y se relacionan. También vivieron eventos importantes como los ataques del 11 de septiembre, la crisis financiera de 2008 y la creciente conciencia sobre temas como el cambio climático y la diversidad (Sarmiento et al., 2017). En términos de valores y actitudes, los Millennials suelen ser retratados como idealistas, orientados hacia el trabajo y con un fuerte énfasis en la autenticidad y el propósito en su vida laboral. También se les suele asociar con la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como con el activismo social y el compromiso con causas como la sostenibilidad y la justicia social.

Los Millennials han tenido un impacto significativo en la economía, la cultura y la política, y continúan siendo una fuerza influyente en la sociedad actual, ya que representan una parte importante de la fuerza laboral y del mercado consumidor.

2.2.6 GENERACIÓN Z.

La Generación Z es el grupo demográfico que sigue a los Millennials y constituye la cohorte más joven en la sociedad contemporánea laboralmente activa. Aunque no hay una definición precisa de sus límites de edad, generalmente se considera que los miembros de la Generación Z nacieron a partir de mediados o finales de la década de 1990 hasta principios de los años 2010.

Los miembros de la Generación Z crecieron en un mundo completamente digitalizado, con acceso a internet, redes sociales y dispositivos móviles desde una edad temprana. Son nativos digitales que han crecido rodeados de tecnología y están altamente familiarizados con su uso. Además, han sido testigos de importantes cambios sociales y políticos, como el aumento del activismo juvenil, la conciencia sobre la diversidad y la inclusión, y la emergencia de nuevas formas de expresión cultural (S & S, 2023) En términos de valores y actitudes, la Generación Z se caracteriza por su pragmatismo, adaptabilidad y conciencia social. Son conocidos por su capacidad para manejar la información de manera rápida y eficiente, así como por su compromiso con causas como la igualdad de género, la justicia racial y la sostenibilidad ambiental. Además, valoran la autenticidad y la transparencia en las marcas y las instituciones con las que interactúan.

Dado que la Generación Z está comenzando a ingresar a la fuerza laboral y a convertirse

en consumidores activos, su influencia en la economía, la cultura y la política continuará creciendo en los próximos años.

Cada una presenta expectativas diferenciadas respecto al liderazgo, la compensación, la estabilidad y el desarrollo profesional.

2.2.7 GESTIÓN MULTIGENERACIONAL

La gestión multigeneracional consiste en administrar equipos conformados por diversas generaciones, promoviendo la integración, el respeto, la colaboración y el aprovechamiento de sus fortalezas. Este enfoque busca minimizar conflictos generacionales y potenciar el desempeño colectivo mediante prácticas inclusivas y adaptativas.

2.2.8 CLIMA LABORAL

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y social percibido por los trabajadores dentro de la organización, el cual influye directamente en su motivación, desempeño y permanencia, un clima laboral positivo se caracteriza por la confianza, comunicación efectiva, reconocimiento y apoyo organizacional (Lucas, 2019).

El clima laboral se refiere al ambiente psicológico y emocional que se experimenta en el lugar de trabajo. Incluye la percepción colectiva de los empleados sobre aspectos como el liderazgo, la comunicación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, las políticas de la empresa, las oportunidades de desarrollo profesional, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la cultura organizacional y otros factores que influyen en el bienestar y la satisfacción en el trabajo.

Un clima laboral positivo se caracteriza por la confianza, la colaboración, la motivación, el respeto mutuo, la transparencia y un sentido de propósito compartido entre los empleados y la dirección. Por otro lado, un clima laboral negativo puede estar marcado por la falta de comunicación, el conflicto interpersonal, la falta de reconocimiento, la desconfianza, la falta de apoyo y otras dinámicas que pueden afectar la moral, la productividad y la retención de empleados (Lucas, 2019).

Es importante que las organizaciones se esfuercen por crear y mantener un clima laboral positivo, ya que esto no solo contribuye al bienestar de los empleados, sino que también puede tener un impacto significativo en el desempeño organizacional y en la capacidad de la empresa

para atraer y retener talento. Esto se logra mediante la implementación de políticas y prácticas que fomenten la participación, el desarrollo personal y profesional, la equidad, el reconocimiento y la comunicación abierta y efectiva dentro de la organización.

2.2.9 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral representa el impulso interno que orienta el comportamiento del trabajador hacia el cumplimiento de metas organizacionales y personales (Rivas & Perero, 2018). Esta puede ser intrínseca o extrínseca, y varía según las características generacionales.

La motivación en el contexto laboral se refiere al impulso o fuerza interna que impulsa a los empleados a actuar de cierta manera o a alcanzar ciertos objetivos dentro de su trabajo. Es un factor crucial para el desempeño individual y organizacional, ya que influye en la productividad, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados con sus tareas y metas.

Para fomentar la motivación en el trabajo, las organizaciones pueden adoptar una variedad de estrategias, como reconocer y recompensar el buen desempeño, proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento, fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, involucrar a los empleados en la toma de decisiones y brindar retroalimentación constructiva y apoyo. Es importante entender que la motivación puede variar de un individuo a otro, por lo que es fundamental conocer las necesidades y preferencias de cada empleado para diseñar estrategias de motivación efectiva (Rivas & Perero, 2018).

2.2.10 PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados en el proceso productivo (Verástegui, 2021). En el ámbito comercial, la productividad depende en gran medida del desempeño del talento humano y de las condiciones organizacionales.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 La teoría de gestión por competencias

La gestión por competencias es un modelo de gestión que permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados en el contexto

de la organización (Schvartzman, 2004)

Poner en práctica las habilidades adquiridas es lo que nos permite incidir en diferentes situaciones y aprender de ellas. Por lo tanto, hablar de prueba de habilidades no se limita a hacer un inventario o describir habilidades en la práctica laboral. El análisis debe incluir un marco de referencia de la propia organización, sus funciones, procesos operativos, nivel de competitividad alcanzado, indicadores de productividad y calidad, así como procesos para atraer, retener, desarrollar y remunerar el recurso humano.

Por lo que se debe entender el aspecto clave de la gestión por competencias en la empresa como base para apoyar la estrategia, es necesario establecer los componentes importantes que definen una competencia laboral partiendo de la comprensión del concepto y traduciéndose en elementos entendibles, es así que podemos enunciar a la competencia laboral como un conjunto de características del individuo que le permiten desempeñarse a un alto nivel en su puesto de trabajo, es decir, que favorecen un alto rendimiento en aquellas actividades que son significativas y brindan soporte para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Viveros, 2012)

La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa y es por esto que la administración de competencias del capital humano en una organización donde el administrador concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior; dirige a los empleados a identificar, describir y desarrollar habilidades personales que impulsen niveles de excelencia orientados a resultados, mientras valoran y perciben a los empleados como sustentadores de la ventaja competitiva de la organización.

El Modelo de Gestión por Competencias es una herramienta efectiva para identificar, desarrollar y evaluar las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito individual y organizacional. Al centrarse en competencias específicas, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para reclutar, desarrollar y retener empleados talentosos y calificados.

2.3.1.2 Teoría de las Cohortes Generacionales

La Teoría de las Cohortes Generacionales tiene su origen en los trabajos de Karl Mannheim (1928) y se desarrolló posteriormente en estudios organizacionales por autores como Lancaster y Stillman (2002). Esta teoría sostiene que los individuos que nacen en períodos históricos similares comparten experiencias sociales, culturales y económicas que influyen en sus valores, actitudes y

comportamientos en el ámbito laboral.

En las organizaciones actuales, la coexistencia de generaciones como Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z genera dinámicas laborales diferenciadas que inciden en la forma en que los colaboradores perciben el trabajo, la autoridad, la compensación y el clima organizacional. En el sector retail, estas diferencias se manifiestan con mayor intensidad debido a la alta rotación y exigencia operativa del área comercial.

La aplicación de esta teoría en la presente investigación permite comprender la necesidad de un modelo de gestión multigeneracional que considere dichas diferencias generacionales para mejorar la organización del trabajo, fortalecer el clima laboral y diseñar esquemas de compensación más alineados, contribuyendo así a una mayor productividad.

2.3.1.3 Teoría AMO (Ability–Motivation–Opportunity)

La Teoría AMO fue desarrollada por Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg (2000) y plantea que el desempeño de los colaboradores depende de tres componentes fundamentales: habilidades (Ability), motivación (Motivation) y oportunidades para participar (Opportunity). Esta teoría sostiene que las prácticas de gestión del talento humano influyen directamente en la productividad cuando fortalecen de manera simultánea estas tres dimensiones.

En el contexto de la gestión multigeneracional del talento humano, la teoría AMO resulta especialmente pertinente, ya que las distintas generaciones presentan diferencias en habilidades, fuentes de motivación y expectativas de participación. En el área comercial del sector retail, una adecuada organización del trabajo y clima laboral permite generar oportunidades reales de participación, mientras que los sistemas de compensación influyen directamente en la motivación de los colaboradores, impactando en el desempeño y la productividad.

Desde esta perspectiva, la teoría AMO sustenta el presente estudio al explicar cómo la alineación entre prácticas de gestión multigeneracional y las variables organización del trabajo, compensación y clima laboral contribuye al logro de resultados productivos en el área comercial.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

El análisis de investigaciones recientes sobre gestión multigeneracional en entornos comerciales y retail evidencia una tendencia hacia enfoques metodológicos mixtos, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas para captar la complejidad de las dinámicas

intergeneracionales. Diversos estudios publicados en revistas como *Human Resource Management Journal*, *Journal of Retailing and Consumer Services* e *International Journal of Human Resource Management* coinciden en que la gestión del talento en contextos multigeneracionales requiere metodologías que permitan evaluar simultáneamente percepciones subjetivas —clima, motivación, liderazgo— y variables objetivas —productividad, rotación, desempeño— (Ng & Feldman, 2010; Costanza et al., 2012).

a) Enfoque cuantitativo correlacional

La mayoría de los estudios empíricos sobre gestión multigeneracional utilizan diseños correlacionales o explicativos, buscando determinar relaciones entre generación y compromiso organizacional, edad y preferencia de estilos de liderazgo, cohorte generacional y percepción del clima laboral, así como sistema de compensación y motivación. Costanza et al. (2012) realizaron un metaanálisis en el que evaluaron diferencias generacionales en compromiso, satisfacción laboral y desempeño, utilizando escalas validadas y análisis estadístico multivariante. En el ámbito retail, investigaciones de Ng y Feldman (2010) han empleado modelos de regresión estructural para determinar cómo las prácticas de recursos humanos influyen en el desempeño según edad y experiencia. Este tipo de enfoque resulta pertinente para la presente investigación, ya que permite evaluar cómo la organización del trabajo, el clima laboral y la compensación inciden sobre la gestión del talento humano en el área comercial.

b) Enfoque cualitativo interpretativo

Algunos estudios, particularmente en retail latinoamericano, han utilizado entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis narrativo para comprender percepciones intergeneracionales. Estos enfoques permiten explorar conflictos generacionales, diferencias en estilos de comunicación y expectativas sobre desarrollo profesional. El valor del enfoque cualitativo radica en que la gestión multigeneracional no puede entenderse únicamente desde indicadores numéricos; requiere comprender construcciones sociales y culturales que influyen en la dinámica laboral. En este sentido, la metodología cualitativa aporta profundidad y contexto, permitiendo identificar patrones de interacción y significados compartidos entre distintas cohortes generacionales.

c) Enfoque mixto (predominante en estudios contemporáneos)

El enfoque mixto combina encuestas estructuradas de carácter cuantitativo con entrevistas o grupos focales de carácter cualitativo. Appelbaum et al. (2000) y Boxall y Purcell (2003) han señalado que la gestión estratégica de recursos humanos debe evaluarse desde múltiples dimensiones, lo cual justifica la combinación metodológica. En el sector retail, donde la interacción cliente–empleado es constante, el enfoque mixto permite captar tanto las percepciones internas del colaborador como el impacto externo en la experiencia del cliente. Este enfoque se ha consolidado como predominante en investigaciones contemporáneas, ya que integra la objetividad de los indicadores con la riqueza interpretativa de las percepciones sociales, ofreciendo una visión holística de la gestión multigeneracional del talento humano.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

El análisis de la literatura especializada evidencia que los estudios sobre gestión multigeneracional del talento humano han empleado una diversidad de instrumentos, tanto cuantitativos como cualitativos, con el propósito de captar la complejidad de las dinámicas intergeneracionales. Estos instrumentos permiten medir variables críticas como clima laboral, motivación, compensación y diferencias generacionales, integrando indicadores objetivos con percepciones subjetivas. En consecuencia, la selección de herramientas metodológicas se convierte en un factor determinante para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos en investigaciones de este tipo.

Instrumentos para medir Clima Laboral

Uno de los instrumentos más utilizados es la Escala de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), la cual evalúa dimensiones como estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo y apoyo. Esta escala ha sido adaptada en múltiples investigaciones del sector retail, incorporando variables específicas como la relación supervisor-vendedor, la presión por metas y la satisfacción con horarios. En estudios latinoamericanos recientes, el clima laboral ha demostrado ser un predictor significativo de la rotación en empresas comerciales, lo que confirma su relevancia como herramienta de diagnóstico organizacional (Chiavenato, 2017).

Instrumentos para medir Compensación y Motivación

En el ámbito de la motivación, se han empleado escalas basadas en los modelos de Vroom (1964) y Deci & Ryan (1985), que permiten diferenciar entre motivación intrínseca y extrínseca.

Asimismo, las encuestas de satisfacción salarial constituyen un instrumento recurrente para evaluar la percepción de equidad y justicia organizacional. En el sector retail, la compensación variable particularmente los bonos por ventas suele analizarse mediante escalas de percepción de equidad distributiva, lo que permite identificar la relación entre sistemas de remuneración y niveles de compromiso laboral (Gagné & Deci, 2005).

Instrumentos para analizar Cohortes Generacionales

Los estudios sobre gestión multigeneracional utilizan cuestionarios sociodemográficos para clasificar a los participantes según su cohorte generacional. Adicionalmente, se emplean escalas de valores laborales y escalas de orientación trabajo vida personal, que permiten identificar diferencias en expectativas y prioridades entre generaciones. Twenge (2017) aplicó escalas comparativas para medir diferencias en actitudes laborales entre Millennials y Generación Z, evidenciando que las percepciones sobre equilibrio vida-trabajo y reconocimiento inmediato son más relevantes en las cohortes jóvenes que en generaciones anteriores.

2.4 MARCO LEGAL

El presente apartado tiene como finalidad establecer el sustento legal que respalda las variables analizadas en la investigación. En este sentido, se identifican las principales disposiciones normativas vigentes en Honduras que regulan aspectos clave de la gestión del talento humano, tales como el clima laboral, la organización del trabajo y la compensación. Estas bases legales permiten contextualizar el estudio dentro del marco jurídico aplicable, garantizando la coherencia entre la práctica organizacional y la normativa laboral vigente.

Tabla 3 Sustento del marco legal de la investigación

Variable	Ley, convenio o reglamento que aplica	Fecha de publicación/declaración oficial	Apartado de la ley que aplica
Variable dependiente: Gestión del Talento Humano	Constitución de la República de Honduras	1982 (con reformas vigentes)	Art. 127: derecho y obligación social del trabajo; Art. 128: principios de estabilidad, salario mínimo, jornada máxima, descanso obligatorio y protección contra despido injustificado
Clima Laboral	Código de Trabajo de Honduras (Decreto No. 189-1959 y reformas)	1959 (vigente con reformas posteriores)	Obligaciones patronales: condiciones seguras de trabajo, afiliación al IHSS, respeto a la dignidad del trabajador, prohibición de discriminación
Organización del Trabajo	Código de Trabajo de Honduras	1959 (vigente con reformas posteriores)	Regulación de jornadas: diurna (8 horas/44 semanales), nocturna (6 horas/36 semanales), mixta (7 horas/42 semanales); pago de horas extraordinarias
Compensación	Código de Trabajo de Honduras y Régimen de Salario Mínimo	Decreto No. 189-1959; Comisión Nacional de Salario Mínimo (actualización anual)	Salario mínimo, décimo tercer mes (aguinaldo), décimo cuarto mes, vacaciones remuneradas, bonificaciones legales

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En esta etapa de la investigación se presenta una descripción detallada del proceso metodológico seguido para el desarrollo del estudio, estableciendo una relación coherente entre el marco teórico, el planteamiento del problema y el diseño de la investigación. En este sentido, se definen de manera clara las variables de estudio, sus dimensiones e indicadores, con el propósito de garantizar la consistencia y validez de los resultados obtenidos.

La congruencia metodológica permite articular los objetivos planteados con las variables compensación laboral, clima laboral y organización del trabajo, así como con la variable dependiente gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ. De esta manera, se asegura que los procedimientos utilizados respondan directamente a la problemática identificada.

Asimismo, se establece la relación entre los métodos, técnicas e instrumentos empleados y los objetivos de la investigación, priorizando el uso de una encuesta estructurada aplicada mediante formulario digital, la cual facilita la recolección sistemática de información relevante. Las escalas utilizadas permiten medir de manera objetiva las percepciones y experiencias de los colaboradores, favoreciendo su posterior análisis.

Con base en lo anterior, la congruencia metodológica garantiza que el proceso investigativo se desarrolle de forma ordenada, lógica y coherente, permitiendo comprender la influencia de los factores organizacionales en la gestión del talento humano multigeneracional. Todos estos elementos contribuyen a fortalecer el rigor científico del estudio y a sustentar adecuadamente sus conclusiones.

3.1.1 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La conceptualización de las variables en la presente investigación permite identificar y delimitar los factores que inciden en la gestión del talento humano dentro del área comercial. En este sentido, se establecen como variables independientes la compensación laboral, el clima laboral y la organización del trabajo, las cuales influyen directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores. Por otra parte, se define como variable dependiente la gestión del talento humano, entendida como el resultado de la interacción de los factores antes mencionados.

Diversos estudios han evidenciado la importancia de estos elementos en el contexto organizacional. La compensación laboral ha sido ampliamente analizada como un factor determinante en la motivación y permanencia de los colaboradores, mientras que el clima laboral influye en la percepción del entorno de trabajo, impactando en el compromiso y desempeño. Asimismo, la organización del trabajo establece la estructura y condiciones bajo las cuales se desarrollan las actividades, incidiendo en la eficiencia y en la gestión estratégica del talento humano.

En este contexto, la relación entre estas variables permite comprender de manera integral el comportamiento del talento humano en el área comercial, considerando tanto factores estructurales como perceptuales que influyen en su desarrollo, compromiso y retención.

En la siguiente tabla se presenta la conceptualización de las variables, así como su clasificación como independientes y dependiente, en función de su incidencia dentro del modelo de investigación:

Tabla 4 Conceptualización de las variables de investigación

Conceptualización de las variables				
Métodos	Variables			
	Nombre	Independiente	Dependiente	Porque se consideró ya sea independiente o dependiente
Método cuantitativo	Compensación	X		Esta variable se considera independiente debido a que los sistemas salariales e incentivos influyen en la motivación y permanencia del colaborador, impactando directamente la gestión del talento humano.
	Clima Laboral	X		Esta variable se considera independiente porque influye en la percepción del entorno de trabajo, afectando directamente la motivación, el compromiso y el desempeño de los colaboradores dentro del área comercial.
	Organización de trabajo	X		Esta variable se considera independiente ya que determina la estructura de tareas, distribución de funciones y nivel de autonomía, elementos que inciden en la eficiencia y en la gestión estratégica del talento humano.

	Gestión de talento Humano		X	Esta variable se considera dependiente porque representa el resultado de la interacción entre clima laboral, organización del trabajo y compensación, reflejándose en el desarrollo, compromiso y retención del talento dentro del área comercial.
--	----------------------------------	--	---	--

(Elaboración propia. 2026)

3.1.2 MATRIZ METODOLÓGICA

Matriz metodológica. La matriz de congruencia metodológica constituye una herramienta fundamental en la investigación científica, ya que permite evaluar la coherencia y correspondencia entre los elementos clave del estudio, tales como el problema de investigación, los objetivos planteados, las variables definidas y los métodos utilizados. En este sentido, su aplicación garantiza que cada componente del proceso investigativo se encuentre debidamente articulado, facilitando la obtención de resultados válidos y consistentes.

En el contexto de la presente investigación, la matriz de congruencia metodológica se emplea para asegurar que los objetivos del estudio se encuentren claramente definidos y alineados con el análisis de la gestión del talento humano en el área comercial. Asimismo, permite verificar que las variables independientes compensación laboral, clima laboral y organización del trabajo guarden una relación directa con la variable dependiente, gestión del talento humano, evidenciando la lógica del modelo propuesto.

De igual manera, esta herramienta facilita la vinculación entre las preguntas de investigación, los indicadores establecidos y las técnicas de recolección de datos, garantizando que cada uno de estos elementos contribuya de manera efectiva a la comprensión del fenómeno estudiado. En este caso, se han definido indicadores específicos que permiten medir las dimensiones de cada variable mediante el uso de instrumentos estructurados.

Por otra parte, la matriz de congruencia metodológica permite validar la pertinencia de los métodos seleccionados para la recolección y análisis de la información, asegurando su confiabilidad y consistencia. En este estudio, se emplea una encuesta estructurada como principal técnica de recolección de datos, lo que permite obtener información cuantificable para su posterior análisis mediante herramientas estadísticas.

En la siguiente tabla se presenta la matriz de congruencia metodológica, en la cual se

detallan los elementos del estudio y su relación, con el fin de garantizar la coherencia interna de la investigación y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 5 Matriz de congruencia y operacionalización de variables

Matriz de congruencia y operacionalización de variables											
Título de la investigación	Problema	Preguntas de investigación	Objetivos de Investigación		Método	Variables					
			General	Específicos		Independientes			Dependiente		
						Nombre	Escala	Método	Variable	Escala	Método
MODELO DE GESTIÓN MULTIGENERACIONAL DEL TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA XYZ	¿El éxito de la gestión del talento humano multigeneracional, está determinado por aspectos claves como: organización del trabajo, compensación, clima laboral?	¿Cuáles son las principales oportunidades de mejora asociadas a un talento humano multigeneracional en el área comercial en la empresa retail XYZ?	Diseñar un modelo de gestión multigeneracional de talento humano en el área comercial de la empresa xyz.	Identificar las principales oportunidades de mejora asociadas a un talento humano multigeneracional	Método Cuantitativo	Compensación Laboral	SI/NO 2 tipos de escala: Nivel de satisfacción Escala de likert de 5 puntos	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión y análisis de datos obtenidos	Talento Humano		
		¿La organización del trabajo es un aspecto clave en la gestión del talento humano multigeneracional?		Determinar si la organización del trabajo es un aspecto clave en la gestión del talento humano multigeneracional							
		¿El clima laboral es un determinante del éxito de la gestión del talento humano multigeneracional?		Demostrar el clima laboral es un determinante del éxito de la gestión del talento humano multigeneracional							Organización del trabajo

	<p>¿La compensación económica es un elemento influyente de la gestión del talento humano multigeneracional?</p>	<p>Establecer si la compensación económica es un elemento influyente de la gestión del talento humano multigeneracional</p>		Clima laboral	2 tipos de escala: SI/NO Selección única	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
	<p>¿La compensación económica es un elemento influyente de la gestión del talento humano multigeneracional?</p>	<p>Analizar si existe una propuesta integral que favorece a la gestión del talento humano multigeneracional</p>				

3.1.3 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

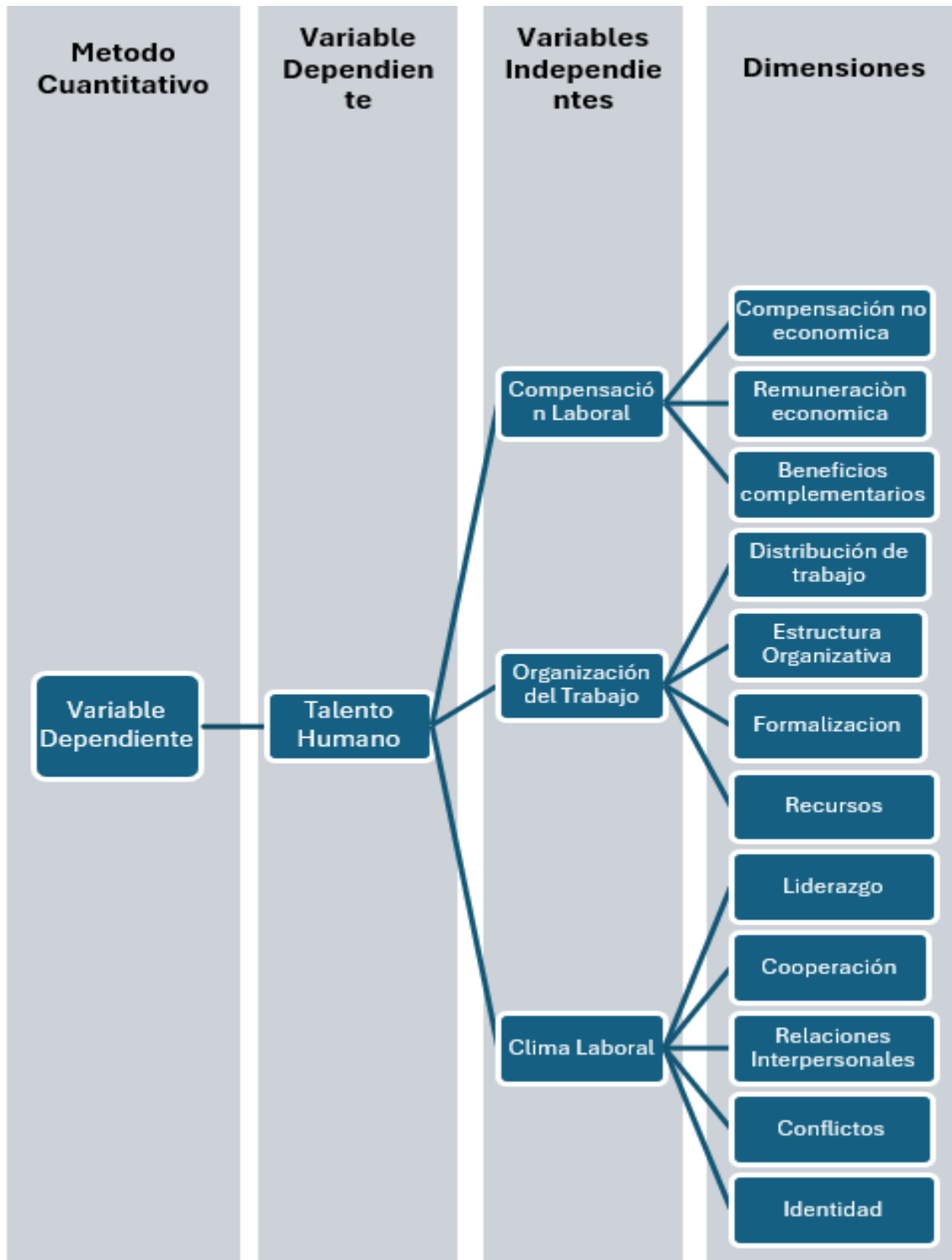
En la presente investigación se desarrolla un esquema de variables que permite visualizar de manera estructurada la relación entre la variable dependiente, las variables independientes y sus respectivas dimensiones, considerando el enfoque metodológico adoptado.

En este sentido, se establece como variable dependiente la gestión del talento humano, la cual es influenciada por las variables independientes: compensación laboral, organización del trabajo y clima laboral. Estas variables permiten analizar los factores organizacionales que inciden en el desempeño, desarrollo y permanencia del talento humano dentro del área comercial.

El esquema de variables se presenta desde un enfoque cuantitativos del estudio. En este enfoque se consideran dimensiones como la compensación económica y no económica, complementarios, la formalización y los recursos, la distribución del trabajo, la estructura organizativa, el liderazgo, la cooperación, las relaciones interpersonales, los conflictos y la identidad. Estas dimensiones permiten interpretar las dinámicas internas del entorno laboral desde la experiencia de los colaboradores. Las cuales son evaluadas mediante escalas estructuradas que facilitan el análisis estadístico de los datos.

En las siguientes figuras se presenta el esquema de variables correspondiente a los componentes cuantitativo, donde se visualiza la relación entre las variables independientes, la variable dependiente y sus respectivas dimensiones.

Figura 4 Esquema de variables del método cuantitativo



(Elaboración propia. 2026)

3.1.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Una variable es un elemento que muestra comportamientos de cambios, en donde se pueden medir y observar, como variable se puede seleccionar: personas, objetos, acontecimientos y hechos. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2014).

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de las variables del método cuantitativo para lograr los objetivos bajo una operacionalización en la investigación

Tabla 6 Operacionalización de variables independientes

Método	Variables independientes						
	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Dimensión	Indicador	Escala	Técnica
Método cuantitativo	Compensación Laboral	La compensación laboral se refiere al conjunto de pagos, beneficios e incentivos que reciben los empleados como resultado de su relación de trabajo, incluyendo remuneraciones directas e indirectas, con el objetivo de atraer, motivar y retener al talento humano (Gary Dessler, 2020).	En esta investigación, la compensación laboral se define como el conjunto de incentivos no monetarios percibidos por los colaboradores del área comercial, expresados en reconocimiento, valoración del desempeño y estímulos simbólicos otorgados por la organización.	Compensación no económica	1. Percepción de reconocimiento	1. Si/No	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
					2. Valoración del esfuerzo	2. Si/No	
					3. Motivación laboral	3. Si/No	
					4. Satisfacción con el trato recibido	4. Si/No	
				Remuneración económica	1. Nivel de satisfacción con el salario	Muy insatisfecho Insatisfecho Mediamente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho	Análisis de datos obtenidos de la encuesta estructurada aplicada
					2. Percepción de equidad salarial	Escala tipo Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo – 5 = Totalmente de acuerdo)	

			Beneficios complementarios	1. Satisfacción con bonos e incentivos	Muy insatisfecho Insatisfecho Mediamente satisfecho Satisfecho Muy satisfecho	Análisis de datos obtenidos de la encuesta estructurada aplicada
				2. Acceso a beneficios adicionales	Escala tipo Likert de 5 puntos	
Organización del trabajo	La organización del trabajo consiste en estructurar y coordinar los recursos humanos y materiales mediante la distribución de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente (Henri Fayol, 2011).	Se define como la forma en que se distribuyen las tareas, responsabilidades y niveles de autoridad en el área comercial, según la experiencia y percepción de los colaboradores.	Distribución de trabajo	1. Percepción de equidad en tareas	1. Si/No	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
				2. Claridad en responsabilidades	2. Si/No	
				3. Sobrecarga laboral	3. Si/No	
				4. Equilibrio en funciones	4. Si/No	
			Estructura organizativa	1. Centralización de decisiones	1. Si/No	
				2. Fluidez organizacional	2. Si/No	
				3. Acceso a superiores	3. Si/No	
			Formalización	1. Claridad de funciones 2. Existencia de procedimientos definidos 3. Conocimiento de responsabilidades	Escala tipo Likert de 5 puntos	Análisis de datos obtenidos de la encuesta estructurada aplicada
			Recursos	1. Disponibilidad de herramientas de trabajo 2. Acceso a tecnología necesaria 3. Apoyo operativo recibido	Escala tipo Likert de 5 puntos	

Clima Laboral	El clima laboral representa el conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre las políticas, prácticas, estilos de liderazgo y relaciones interpersonales dentro de la organización, las cuales influyen directamente en su comportamiento y desempeño (Rensis Likert, 1967).	Se entiende como el conjunto de percepciones, experiencias y valoraciones que tienen los colaboradores sobre el liderazgo, las relaciones, la cooperación, los conflictos y el sentido de pertenencia en su entorno laboral.	Liderazgo	1. Estilo de liderazgo	1. Selección única	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
				2. Apoyo del superior	2. Si/No	
				3. Comunicación del jefe	3. Si/No	
				4. Empatía generacional	4. Selección única	
			Cooperación	1. Trabajo en equipo	1. Si/No	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
				2. Apoyo entre compañeros	2. Si/No	
				3. Coordinación interna	3. Si/No	
			Relaciones interpersonales	1. Respeto mutuo	1. Si/No	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
				2. Confianza	2. Si/No	
				3. Comunicación interpersonal	3. Si/No	
				4. Relación entre generaciones	4. Si/No	
			Conflictos	1. Tipos de conflicto	1. Selección única	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
				2. Manejo de desacuerdos	2. Selección única	
				3. Impacto en el trabajo	3. Selección única	
				4. Estrategias de solución	4. Selección única	
			Identidad	1. Compromiso	1. Si/No	Se utilizará un cuestionario estructurado que permitirá medir los 4 indicadores de la dimensión
2. Identificación con la empresa	2. Si/No					
3. Sentido de pertenencia	3. Si/No					

(Elaboración propia. 2026)

3.1.5 HIPÓTESIS

Hernández Sampieri, (2014) menciona: que las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado; deben ser formuladas a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2014).

En la siguiente tabla se encuentra el detalle las conceptualizaciones de los tipos de hipótesis dependiendo el tipo de investigación:

Tabla 7 Tipo de Hipótesis

Tipo de Hipótesis	Definición
Hipótesis de investigación	Definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos a más variables.
Hipótesis nula	Constituyen proposiciones acerca de la relación entre variables, solo que sirven para refutar o negar lo que afirma la hipótesis de investigación.
Hipótesis alternativa	Son posibilidades alternas ante las hipótesis de investigación y nula: ofrecen otra descripción o explicación distintas de las que proporcionan estos tipos de hipótesis
Hipótesis estadística	Exclusivas del enfoque cuantitativo (0 si se tiene un componente considerable de este) y representan la transformación de las hipótesis de investigación, nulas y alternativas en símbolos estadísticos. Se pueden formular solo cuando los datos del estudio (que se van a recolectar y analizar para probar 0 rechazar las hipótesis) son cuantitativos (números, porcentajes, promedios).

Fuente: (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2014).

- Hipótesis de investigación (Hi): La organización del trabajo el clima laboral y la compensación económica influyen significativamente en la gestión de talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ
- Hipótesis Nula (Ho): La organización del trabajo el clima laboral y la compensación

económica NO influyen significativamente en la gestión de talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ

Para la comprobación de estas hipótesis, se llevará a cabo la recolección de datos mediante la aplicación de una encuesta estructurada dirigida al personal del área comercial, utilizando escalas tipo Likert y otras escalas cerradas que permitirán medir las percepciones de los colaboradores en relación con cada una de las variables estudiadas.

Posteriormente, los datos obtenidos serán procesados mediante técnicas de estadística descriptiva y análisis inferencial, con el fin de determinar la existencia de relaciones significativas entre las variables independientes y la variable dependiente. Dependiendo de la naturaleza de los datos, se podrán aplicar pruebas estadísticas como correlación o análisis de regresión, que permitan validar la influencia de los factores estudiados.

En caso de que los resultados evidencien una relación significativa entre las variables, se procederá a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación, confirmando que los factores organizacionales analizados inciden en la gestión del talento humano multigeneracional. Por el contrario, si no se encuentra evidencia suficiente, se aceptará la hipótesis nula.

Los resultados obtenidos permitirán identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento humano dentro del área comercial, contribuyendo a la formulación de estrategias organizacionales orientadas a fortalecer el desempeño, compromiso y retención del personal en un entorno multigeneracional.

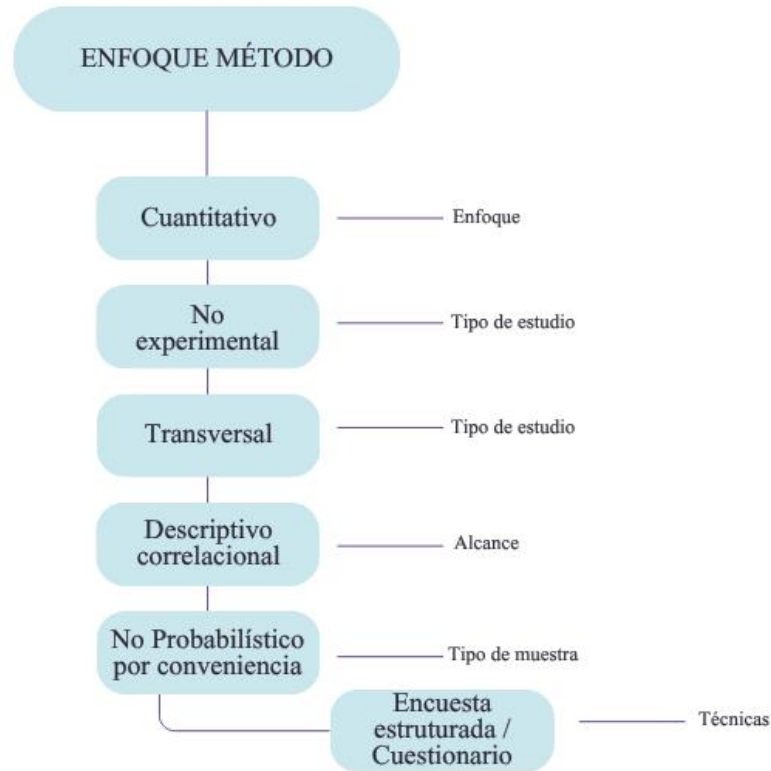
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

Hernández Sampieri, (2014) menciona: que la investigación cuantitativa se clasifica en dos: investigación experimental e investigación no experimental. En este caso de estudio se basará en la investigación no experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. En resumen, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.

En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tienen un control directo de dichas variables ni se puede influir sobre ellas,

porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2014).

Figura 5 Diagrama de flujo del enfoque y método de investigación



(Elaboración propia. 2026)

De acuerdo con la Figura No. 6, se presenta el enfoque metodológico de la investigación, en el cual se integra el método cuantitativo, así como el tipo de estudio, alcance, tipo de muestra y técnicas utilizadas. Tal como se observa, el estudio se desarrolla bajo un diseño no experimental, de corte transversal y con un alcance descriptivo correlacional, empleando como técnica principal la encuesta estructurada.

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Hernández Sampieri, (2014) menciona: que el diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis). (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2014).

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados.

A continuación, se presenta con más detalle y extensión el plan estratégico para la investigación y análisis de la información del método cualitativo, tal como se muestra en la siguiente tabla:

3.3.1 POBLACIÓN

Una vez que se ha establecido la unidad de muestreo/análisis, se procede a determinar los límites de la población que será estudiada y en la cual se pretende generalizar los resultados obtenidos. De esta manera, la población se define como el conjunto de todos los casos que cumplen con ciertas especificaciones. (Dr. Roberto Hernández Sampieri, 2014).

En el marco de la presente investigación, la población está conformada por el personal de tiendas a nivel nacional de la empresa comercial XYZ, incluyendo los diferentes niveles jerárquicos y operativos que participan en la gestión y ejecución de las actividades comerciales. Esta población comprende aproximadamente entre 650 y 700 colaboradores, distribuidos en los cargos de gerentes de tienda, jefes de turno, jefes de división, vendedores, cajeros, empacadores y auxiliares de resurtido.

El personal de tienda representa un grupo estratégico para el estudio, ya que en este nivel organizacional se manifiestan de manera directa las dinámicas relacionadas con la compensación laboral, el clima organizacional y la organización del trabajo, factores que inciden en la gestión del talento humano en un entorno multigeneracional.

Delimitar esta población permite obtener información relevante sobre el comportamiento de las variables en el contexto real de la operación comercial, facilitando el análisis de las condiciones laborales y su influencia en el desempeño, compromiso y permanencia del talento humano.

3.3.2 MUESTRA

La muestra se define como un subconjunto representativo de la población, compuesto por elementos que comparten características similares a las que la definen, permitiendo obtener

información relevante para el desarrollo del estudio (Hernández Sampieri, 2014).

En la presente investigación se emplea un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la accesibilidad de los participantes y a la naturaleza operativa del contexto organizacional. El instrumento será dirigido a la totalidad de la población disponible, con el propósito de alcanzar el mayor número de respuestas posibles.

Como criterios de inclusión, se establece que los participantes deberán contar con un contrato de trabajo por tiempo indefinido, asegurando que dispongan de experiencia suficiente dentro de la organización para emitir opiniones fundamentadas sobre las variables analizadas.

De acuerdo con los lineamientos metodológicos establecidos y aprobados por la universidad, se considera como tamaño mínimo aceptable de participación un 30% de la población total, lo que equivale aproximadamente a entre 195 y 210 colaboradores. Este porcentaje permite contar con una base de datos suficiente para realizar análisis estadísticos descriptivos y obtener resultados representativos dentro del contexto del estudio.

Si bien el muestreo por conveniencia puede limitar la generalización absoluta de los resultados, el hecho de dirigir el instrumento a toda la población y alcanzar un porcentaje significativo de participación fortalece la validez interna del estudio y la consistencia de los hallazgos obtenidos.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

La técnica de muestreo utilizada en la presente investigación corresponde al muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual consiste en la selección de los participantes en función de su accesibilidad, disponibilidad y cumplimiento de los criterios establecidos por los investigadores.

Esta técnica permite identificar y seleccionar a los colaboradores que se encuentran disponibles al momento de la recolección de datos, facilitando la aplicación del instrumento en el contexto operativo de la empresa. En este sentido, la participación de los sujetos de estudio se basa en su disposición para responder el cuestionario, así como en su pertenencia al área comercial.

La aplicación de esta técnica resulta adecuada para el desarrollo de la investigación, ya que permite obtener información relevante de manera práctica y eficiente dentro del entorno organizacional, contribuyendo al análisis de la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial.

3.4. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

Previo a la aplicación del instrumento de investigación, se realizó un proceso de validación con el apoyo del asesor metodológico, con el propósito de verificar la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems en relación con los objetivos y variables del estudio. Durante este proceso se efectuaron observaciones orientadas a mejorar la redacción, comprensión y viabilidad del cuestionario, garantizando que las preguntas fueran comprensibles y adecuadas para la población objeto de estudio. Posteriormente, se realizaron los ajustes correspondientes antes de la aplicación definitiva del instrumento a los colaboradores del área comercial de la empresa XYZ.

A continuación, se presenta con más detalle las técnicas e instrumentos que se harán uso en la investigación y análisis, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 8 Técnica e instrumentos utilizados en el método cuantitativo

Técnicas e instrumentos utilizados en el método cuantitativo	
Método Cuantitativo	
Técnica	Instrumentos
<p>Técnica estadística: Se utiliza para analizar y procesar los datos obtenidos mediante la encuesta estructurada aplicada al personal de tiendas a nivel nacional.</p> <p>A través de herramientas estadísticas descriptivas, se calculan frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, permitiendo identificar patrones y relaciones entre la compensación laboral, organización del trabajo, clima laboral y la gestión del talento humano multigeneracional.</p>	<p>Cuestionario estructurado (Microsoft Forms): Instrumento compuesto por ítems con escala tipo Likert de 5 puntos, escalas de satisfacción y preguntas dicotómicas y preguntas cerradas de tipo dicotómico (Sí/No) y selección única, organizadas conforme a las dimensiones establecidas en la matriz de operacionalización.</p> <p>Software estadístico (Microsoft Excel): Herramienta utilizada para la tabulación, organización y análisis de los datos recopilados, permitiendo la generación de gráficos y tablas para la interpretación de resultados.</p>

(Elaboración propia. 2026)

De acuerdo con la Tabla No. 9, se detallan las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación. Tal como se observa, se emplea la encuesta estructurada como técnica principal de recolección de información, complementada con instrumentos como el cuestionario estructurado y herramientas de análisis estadístico, lo que permite la obtención, procesamiento e interpretación de los datos de manera integral.

Tabla 9 Procedimiento aplicados

Método	Estrategia	Actividades	Fuentes	Recursos		Tiempo de Ejecución	Responsable	Fecha
				Material / Instrumentos / Herramientas	Recursos Humanos			
Cuantitativo	Diseño del instrumento de investigación	Se define el objetivo del instrumento, las variables del estudio, dimensiones e indicadores. Se elaboran las preguntas del cuestionario considerando escalas tipo Likert, preguntas dicotómicas y de selección única.	Oficina administrativa	Computadora, Microsoft Word, Microsoft Forms	Investigadores del estudio	120 minutos	Equipo investigador: Jonathan Rodríguez Marcela Torres	28 de febrero de 2026
	Validación del instrumento	Revisión del cuestionario por parte de asesores académicos para verificar coherencia entre variables, indicadores y preguntas. Se realizan ajustes según observaciones metodológicas.	Oficina administrativa	Computadora, Microsoft Word	Investigadores y asesor académico	120 minutos	Equipo investigador	28 de febrero de 2026
	Aplicación de la encuesta	Se distribuye el cuestionario mediante enlace digital a los colaboradores del área comercial de la empresa XYZ. El enlace es compartido por líderes de tienda para su difusión interna.	Tiendas a nivel nacional / Plataforma digital	Microsoft Forms, computadoras y dispositivos móviles	Colaboradores del área comercial	7 días	Equipo investigador	28 de febrero de 2026
	Recolección de datos	Se recopilan las respuestas obtenidas en el formulario digital. Se verifica la integridad de la información y se organiza la base de datos para su análisis.	Plataforma digital	Microsoft Forms, Microsoft Excel	Investigadores	180 minutos	Equipo investigador	28 de febrero de 2026

Análisis estadístico de datos	Se procesan los datos mediante estadística descriptiva (frecuencias, porcentajes y gráficos) para analizar la relación entre las variables del estudio.	Oficina administrativa	Microsoft Excel	Investigadores	240 minutos	Equipo investigador	28 de febrero de 2026
Interpretación de resultados	Se analizan las percepciones obtenidas en las respuestas y se interpretan los resultados en relación con las variables: organización del trabajo, clima laboral y compensación laboral.	Oficina administrativa	Microsoft Word, Excel	Investigadores	240 minutos	Equipo investigador	28 de febrero de 2026
Elaboración del informe de resultados	Se redacta el análisis de resultados y conclusiones del estudio, integrando los hallazgos obtenidos del análisis cuantitativo	Oficina administrativa	Microsoft Word	Investigadores	240 minutos	Equipo investigador	28 de febrero de 2026

(Elaboración propia. 2026)

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

En la presente investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias están constituidas por los datos obtenidos directamente del personal de tiendas a nivel nacional de la empresa comercial XYZ, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado. Esta información permitió analizar las percepciones de los colaboradores respecto a la compensación laboral, la organización del trabajo y el clima laboral, así como su incidencia en la gestión del talento humano multigeneracional.

Por otra parte, las fuentes secundarias comprenden la revisión de literatura académica, libros especializados, artículos científicos y documentos institucionales que sustentan teóricamente las variables estudiadas, permitiendo establecer el marco conceptual y metodológico de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario llevar a cabo un proceso sistemático de recolección de información, el cual permitió obtener los datos necesarios para analizar la relación entre la compensación laboral, el clima laboral y la organización del trabajo en la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ.

El proceso de recolección de datos se desarrolló en tres fases principales: socialización del instrumento, aplicación del instrumento y tabulación de los datos obtenidos.

Fase 1: Socialización del instrumento

En esta etapa se presentó el cuestionario diseñado para la investigación a los colaboradores del área comercial de la empresa XYZ. Durante esta fase se explicó el objetivo del estudio, la importancia de la participación de los colaboradores y el carácter confidencial de la información proporcionada. Asimismo, se brindaron instrucciones claras sobre el llenado del instrumento.

Fase 2: Aplicación del instrumento

Posteriormente se procedió a la aplicación del cuestionario mediante una encuesta digital elaborada en la plataforma Microsoft Forms. El instrumento fue distribuido entre los colaboradores del área comercial de la empresa XYZ a nivel nacional, incluyendo gerentes de tienda, jefes, vendedores, cajeros y auxiliares de resurtido. La encuesta estuvo disponible durante un período determinado con el fin de facilitar la participación de los colaboradores.

Es importante señalar que el instrumento fue dirigido a una población aproximada de 700 colaboradores del área comercial a nivel nacional. Como resultado del proceso de aplicación, se logró obtener un total de 209 encuestas válidas, lo que constituye la muestra efectiva para el desarrollo del análisis de la presente investigación. Este nivel de participación permitió contar con información suficiente y representativa para identificar tendencias relevantes en relación con las variables objeto de estudio.

Fase 3: Tabulación de los datos

Una vez finalizado el período de aplicación del instrumento, se procedió a la recopilación y tabulación de los datos obtenidos. La información recolectada fue organizada en una base de

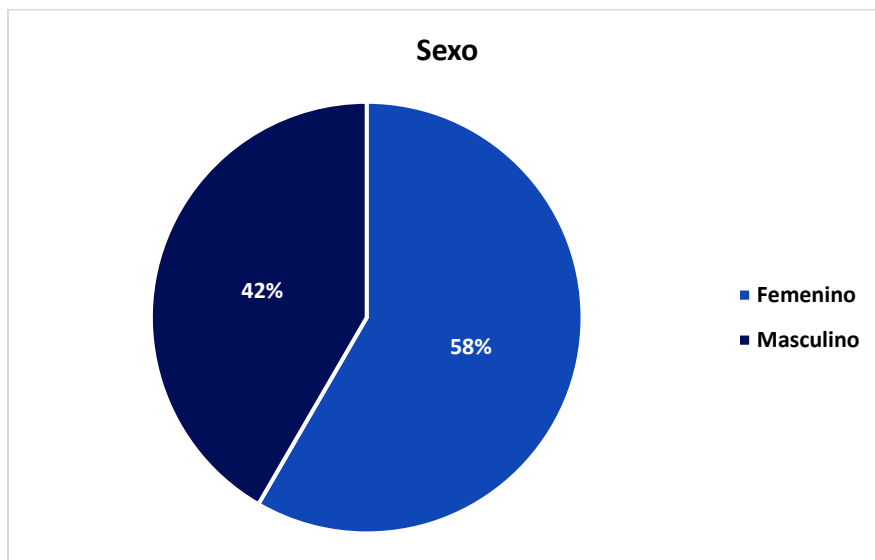
datos utilizando herramientas como Microsoft Excel, lo que permitió clasificar las respuestas y preparar los resultados para su posterior análisis.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos dirigido a los colaboradores del área comercial de la empresa XYZ. La información recopilada permitió identificar las percepciones de los participantes en relación con las variables analizadas en el estudio, las cuales corresponden a compensación laboral, organización del trabajo y clima laboral, en el contexto de la gestión del talento humano multigeneracional.

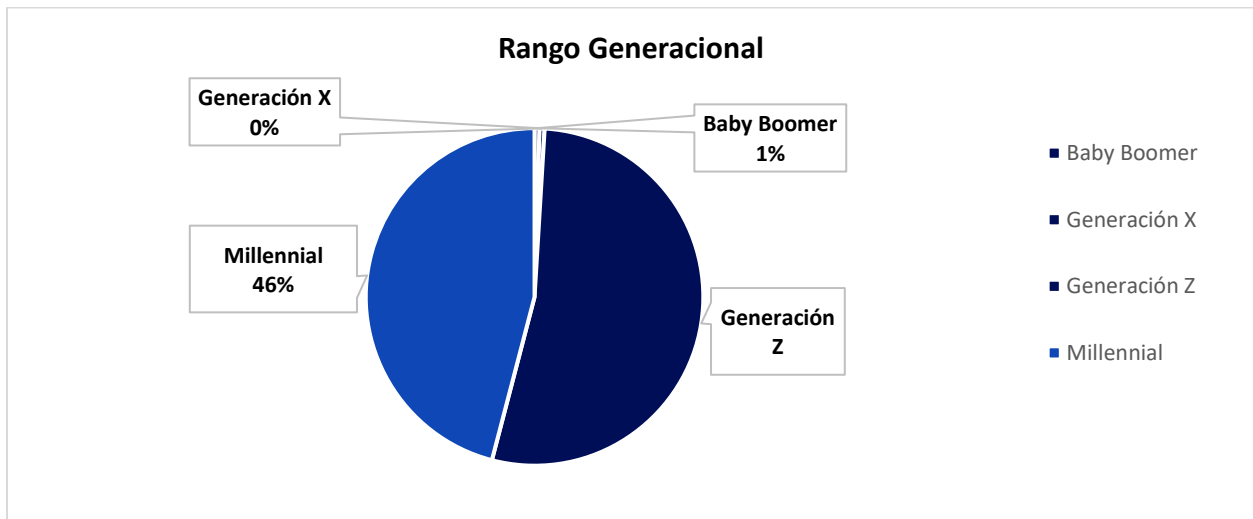
Figura 6 Distribución de sexo



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, la distribución de los colaboradores según sexo muestra que el 58 % corresponde al sexo femenino, mientras que el 42 % pertenece al sexo masculino, lo que refleja la composición de la muestra participante en el estudio.

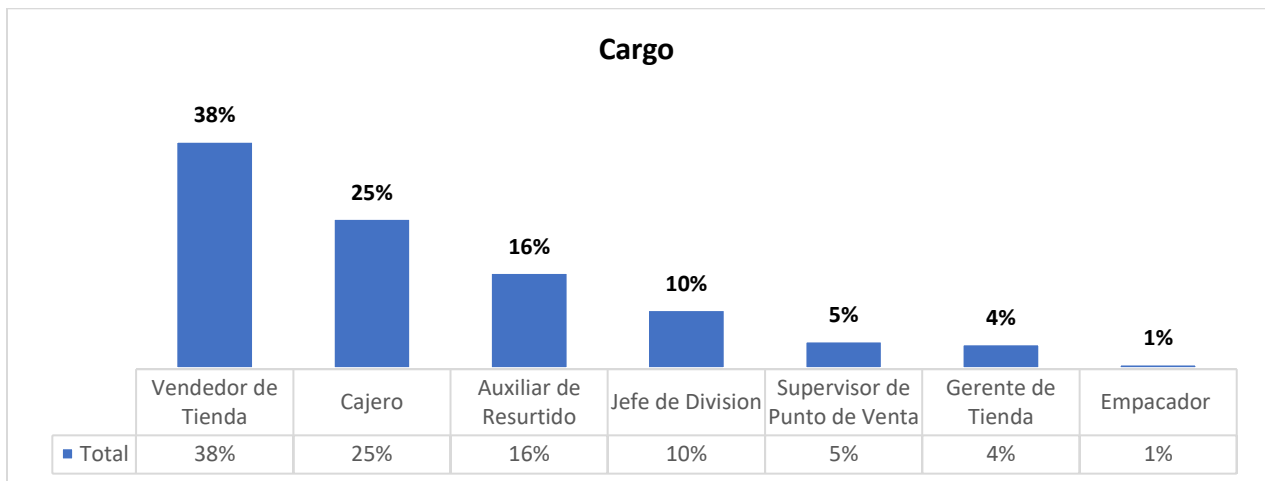
Figura 7. Distribución de generaciones en el área comercial



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

En relación con el rango generacional de los colaboradores encuestados, se observa que el 53 % pertenece a la Generación Z, mientras que el 46 % corresponde a la generación Millennial. Por otra parte, el 1 % de los participantes pertenece a la generación Baby Boomer, mientras que no se registraron colaboradores de la Generación X en la muestra analizada (0 %).

Figura 8. Cargo de colaboradores del área comercial

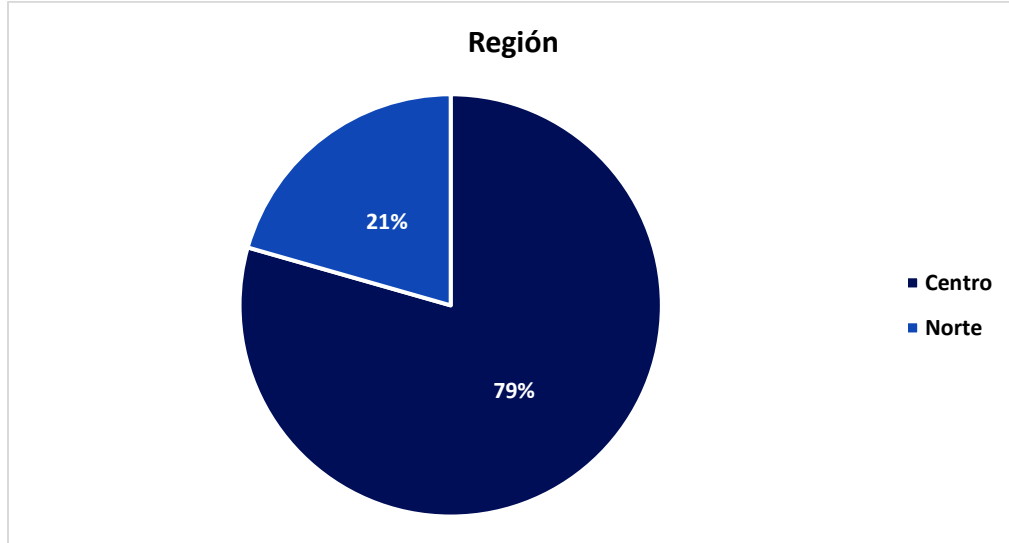


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Respecto al cargo desempeñado por los colaboradores participantes, los resultados muestran que el 38 % corresponde a vendedores de tienda, seguido por el 25 % de cajeros. Asimismo, el 16 % desempeña el cargo de auxiliar de resurtido, mientras que el 10 % corresponde

a jefes de división. En menor proporción se encuentran los cargos de supervisor de punto de venta con un 5 %, gerente de tienda con un 4 %, y empacador con un 1 %.

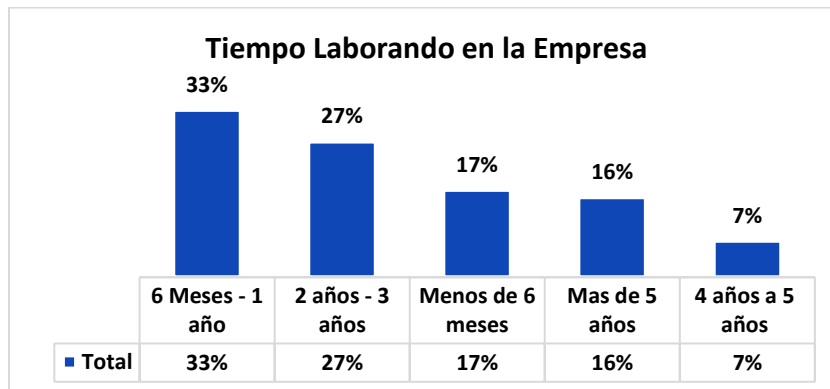
Figura 9. Respuestas del área comercial por región



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

En relación con la región donde laboran los colaboradores participantes, los resultados muestran que el 79 % pertenece a la región centro, mientras que el 21 % corresponde a la región norte.

Figura 10. Tiempo laborando en la empresa

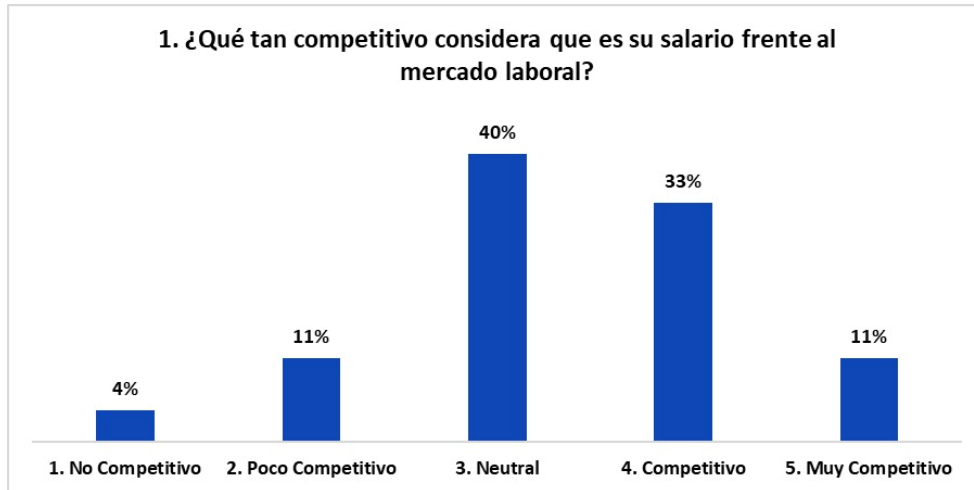


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

En cuanto al tiempo laborando en la empresa, los resultados muestran que el 33 % de los colaboradores tiene entre seis meses y un año de antigüedad, mientras que el 27 % posee entre dos y tres años laborando en la organización. Asimismo, el 17 % tiene menos de seis meses, el 16 %

más de seis años, y el 7 % entre cuatro y cinco años de permanencia en la empresa.

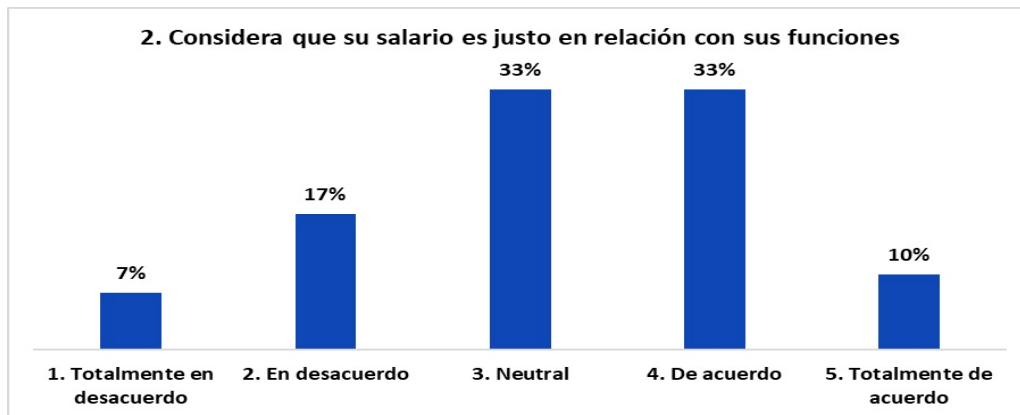
Figura 11. Pregunta 1. ¿Qué tan competitivo considera que es su salario frente al mercado laboral?



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados obtenidos muestran que el 40 % de los colaboradores percibe su salario como neutral en comparación con el mercado laboral. Asimismo, un 33 % considera que su salario es competitivo, mientras que un 11 % lo percibe como muy competitivo. Por otro lado, un 11 % de los encuestados indicó que su salario es poco competitivo y un 4 % lo considera no competitivo.

Figura 12. Pregunta 2. ¿Considera que su salario es justo en relación con sus funciones?

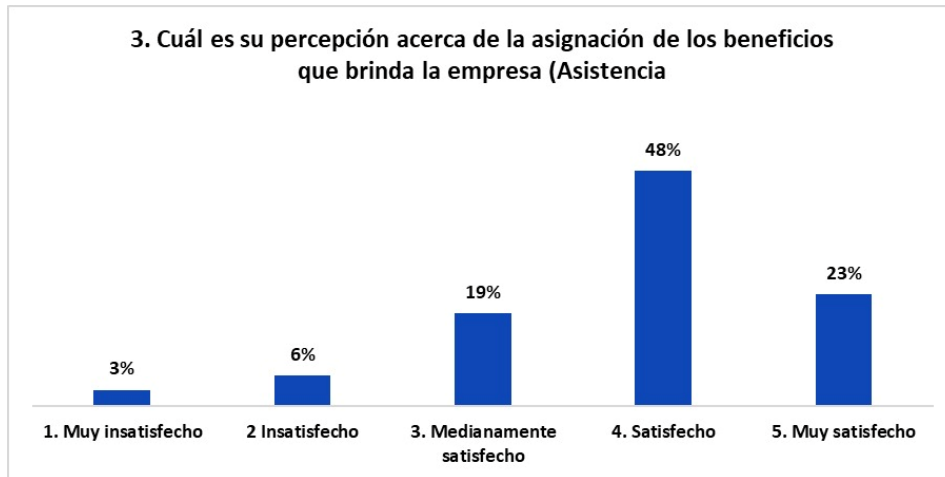


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

De acuerdo con los resultados presentados, el 33 % de los colaboradores manifestó una postura neutral respecto a la justicia de su salario en relación con sus funciones, mientras que otro

33 % indicó estar de acuerdo con dicha afirmación. Además, el 17 % expresó estar en desacuerdo, el 10 % manifestó estar totalmente de acuerdo y el 7 % señaló estar totalmente en desacuerdo.

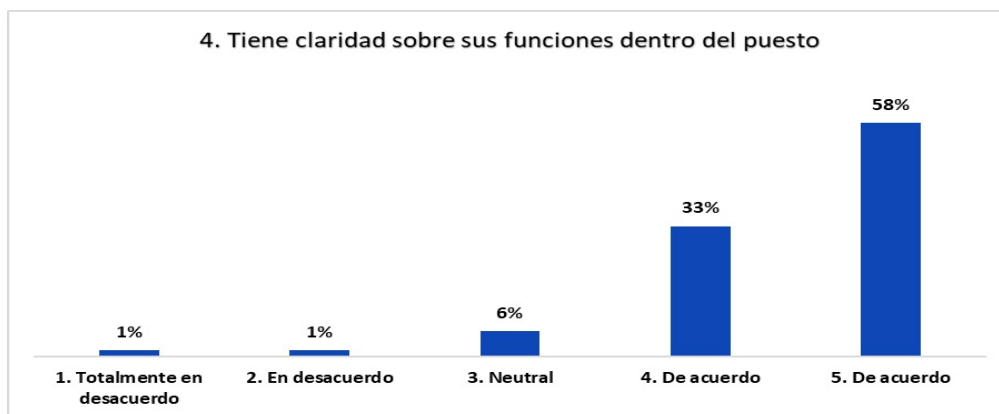
Figura 13. Pregunta 3. ¿Cuál es su percepción acerca de la asignación de los beneficios que brinda la empresa?



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados reflejan que el 48 % de los colaboradores se encuentra satisfecho con los beneficios que brinda la empresa. Asimismo, el 23 % indicó estar muy satisfecho, mientras que un 19 % manifestó estar medianamente satisfecho. Por otra parte, el 6 % expresó estar insatisfecho y el 3 % indicó estar muy insatisfecho.

Figura 14. Pregunta 4. ¿Tiene claridad sobre sus funciones dentro del puesto?

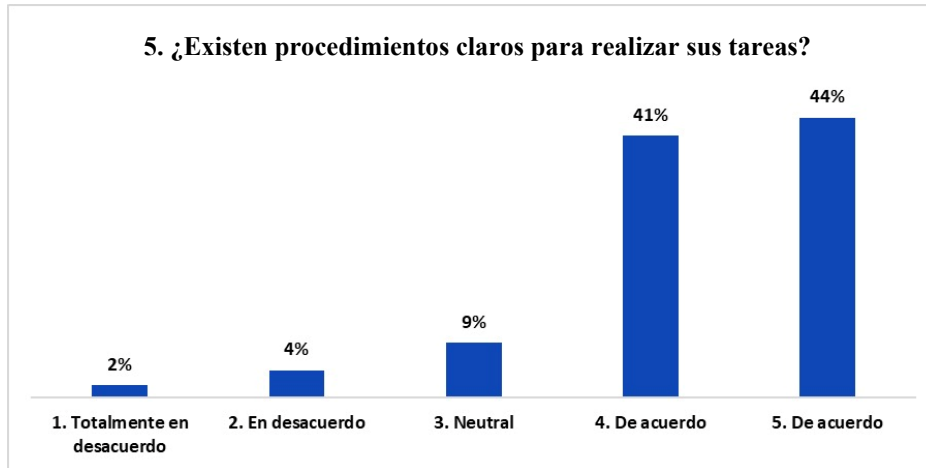


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los datos obtenidos muestran que el 58 % de los colaboradores está de acuerdo en que tiene claridad sobre sus funciones dentro del puesto, mientras que un 33 % manifestó estar de

acuerdo con esta afirmación. Además, el 6 % indicó una posición neutral, mientras que el 1 % manifestó estar en desacuerdo y otro 1 % totalmente en desacuerdo.

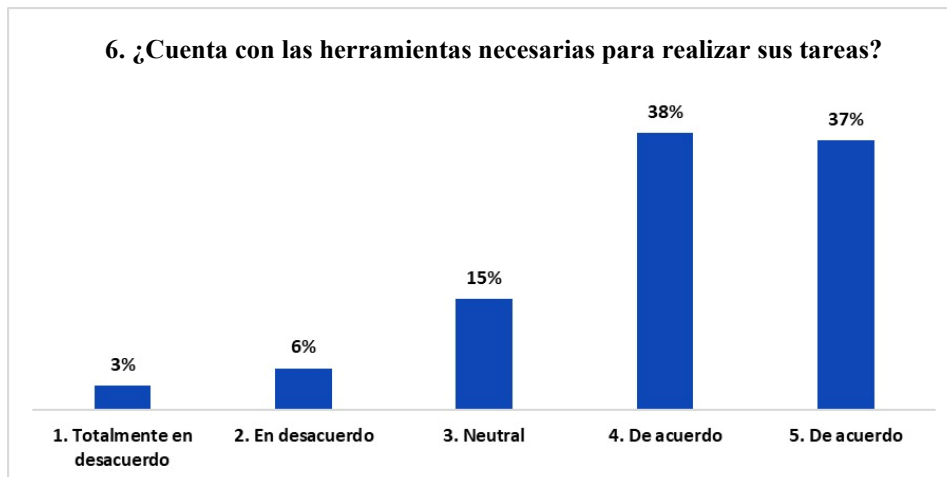
Figura 15. Pregunta 5. ¿Existen procedimientos claros para realizar sus tareas?



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados evidencian que el 44 % de los colaboradores está de acuerdo en que existen procedimientos claros para realizar sus tareas, mientras que el 41 % manifestó estar de acuerdo con dicha afirmación. Asimismo, el 9 % presentó una postura neutral, mientras que el 4 % indicó estar en desacuerdo y el 2 % totalmente en desacuerdo.

Figura 16. Pregunta 6. ¿Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus tareas?



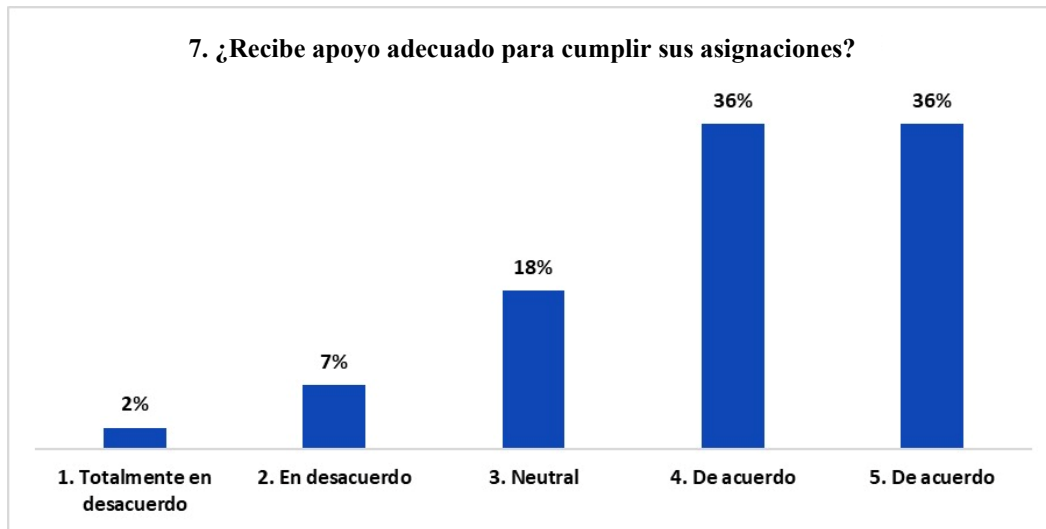
Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados obtenidos muestran que el 38 % de los colaboradores manifestó estar de

acuerdo en que cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus tareas, mientras que el 37 % indicó estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Asimismo, el 15 % de los encuestados presentó una postura neutral respecto a este aspecto.

Por otra parte, un 6 % manifestó estar en desacuerdo y el 3 % señaló estar totalmente en desacuerdo, evidenciando una menor proporción de colaboradores que consideran no contar con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones.

Figura 17. Pregunta 7. ¿Recibe apoyo adecuado para cumplir sus asignaciones?

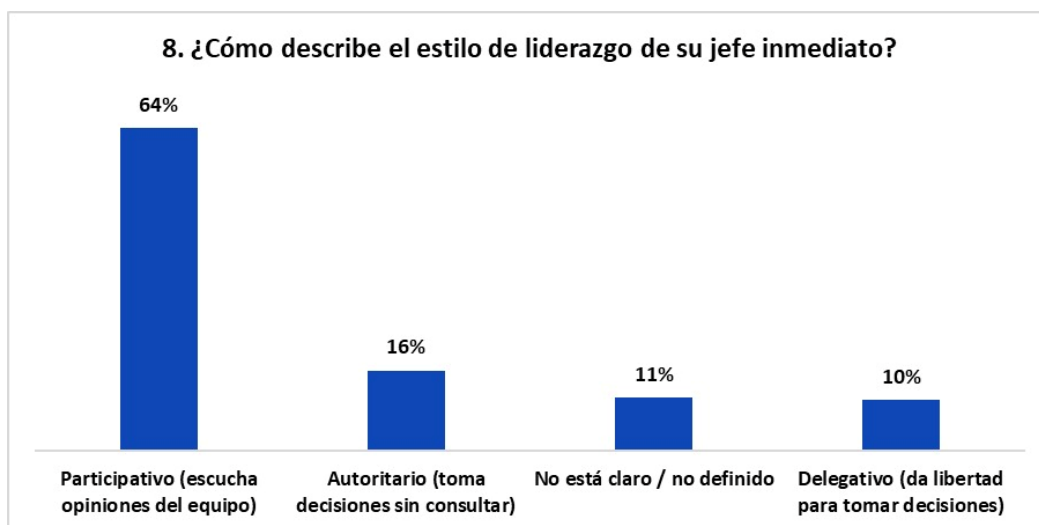


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados obtenidos indican que el 36 % de los colaboradores manifestó estar de acuerdo en que recibe apoyo adecuado para cumplir con sus asignaciones, mientras que otro 36 % señaló estar totalmente de acuerdo con esta afirmación. Asimismo, el 18 % de los encuestados expresó una postura neutral respecto a este aspecto.

Por otra parte, un 7 % indicó estar en desacuerdo, mientras que un 2 % manifestó estar totalmente en desacuerdo, reflejando una menor proporción de colaboradores que perciben insuficiente apoyo para el desarrollo de sus responsabilidades laborales.

Figura 18. Pregunta 8. ¿Cómo describe el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?

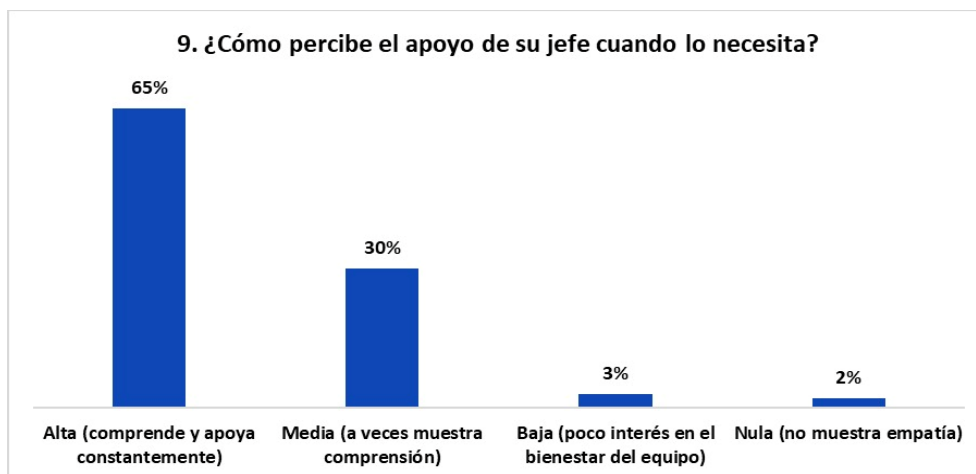


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 64 % de los colaboradores describió el estilo de liderazgo de su jefe inmediato como participativo, caracterizado por la escucha de opiniones del equipo. Por su parte, el 16 % lo percibe como autoritario, indicando que las decisiones se toman sin consultar al equipo de trabajo.

Asimismo, el 11 % de los encuestados señaló que el estilo de liderazgo no está claro o no está definido, mientras que el 10 % lo describe como delegativo, es decir, un estilo en el que se otorga mayor libertad a los colaboradores para la toma de decisiones.

Figura 19. Pregunta 9. ¿Cómo percibe el apoyo de su jefe cuando lo necesita?

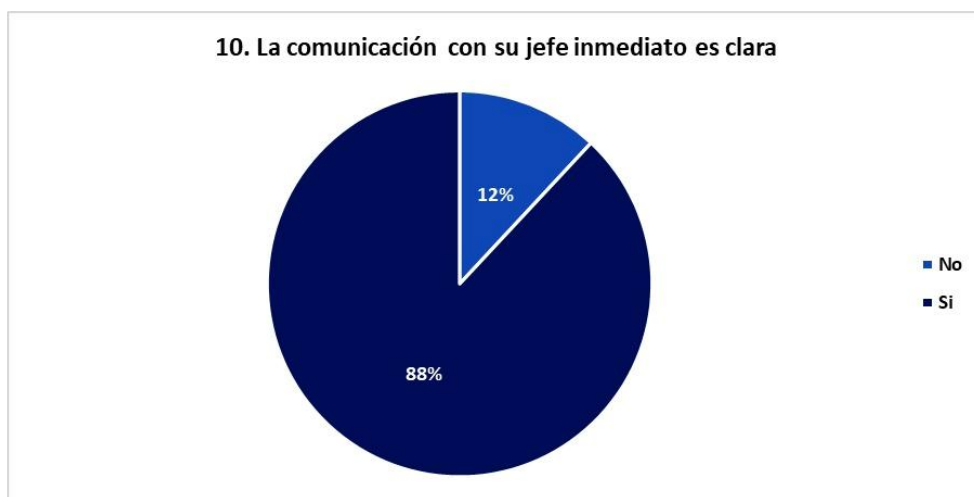


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 65 % de los colaboradores percibe que el apoyo de su jefe es alto, indicando que comprende sus necesidades y brinda apoyo de manera constante. Asimismo, el 30 % de los encuestados considera que el apoyo es medio, señalando que en algunas ocasiones su jefe muestra comprensión ante las situaciones laborales.

Por otra parte, el 3 % de los participantes percibe un nivel bajo de apoyo, indicando poco interés en el bienestar del equipo, mientras que un 2 % manifestó que el apoyo es nulo, señalando que su jefe no muestra empatía cuando se presentan situaciones que requieren respaldo.

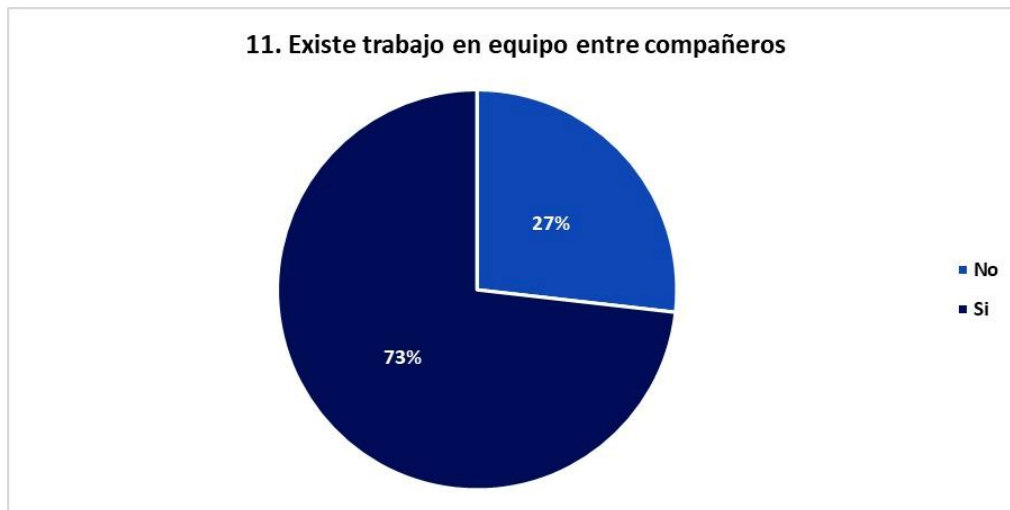
Figura 20. Pregunta 10. La comunicación con su jefe inmediato es clara



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados muestran que el 88 % de los colaboradores considera que la comunicación con su jefe inmediato es clara, lo que representa la mayor proporción de respuestas obtenidas en esta pregunta. Por su parte, el 12 % de los encuestados indicó que la comunicación no es clara, reflejando una menor proporción de colaboradores que perciben dificultades en la claridad de la comunicación con su superior inmediato.

Figura 21. Pregunta 11. Existe trabajo en equipo entre compañeros

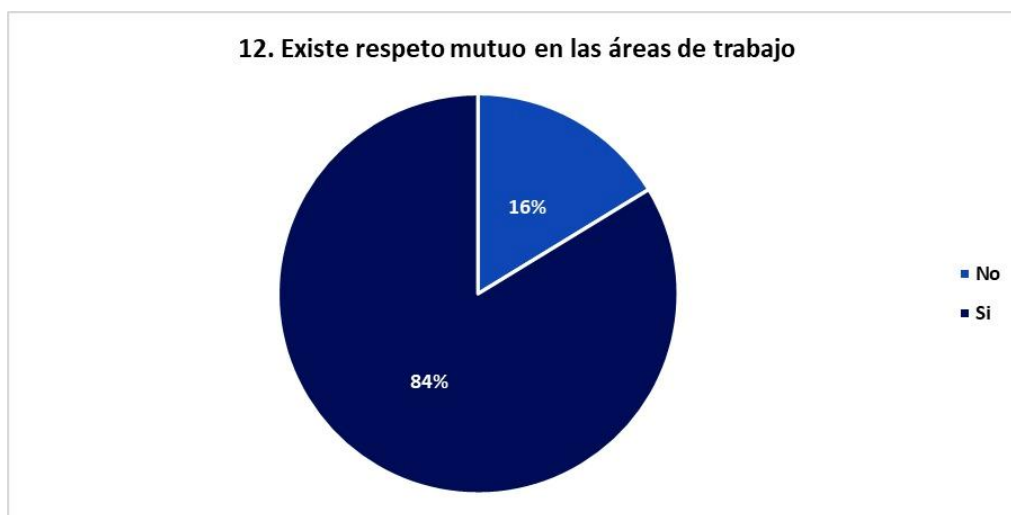


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados obtenidos muestran que el 73 % de los colaboradores encuestados considera que sí existe trabajo en equipo entre compañeros, lo que representa la mayor proporción de respuestas registradas. Por otro lado, el 27 % de los participantes manifestó que no percibe la existencia de trabajo en equipo dentro de su área laboral.

Estos resultados reflejan la distribución de las percepciones de los colaboradores respecto a la presencia de prácticas de colaboración entre compañeros en el entorno de trabajo.

Figura 22. Pregunta 12. Existe respeto mutuo en las áreas de trabajo

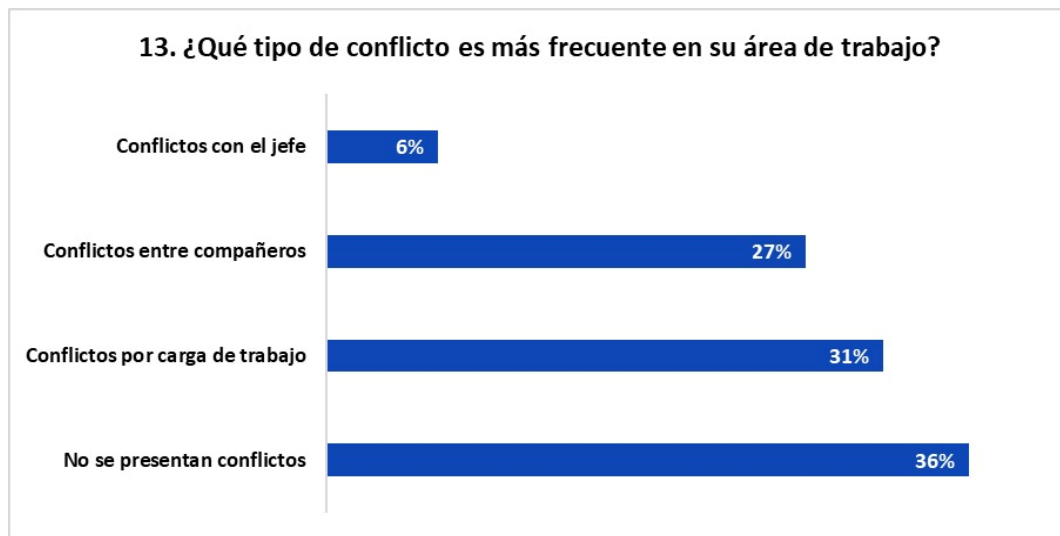


Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

En relación con la percepción sobre el respeto mutuo en las áreas de trabajo, los resultados indican que el 84 % de los colaboradores considera que sí existe respeto entre los miembros del equipo, representando la mayoría de las respuestas obtenidas.

Por su parte, el 16 % de los encuestados manifestó que no percibe la existencia de respeto mutuo en su área de trabajo, reflejando una menor proporción dentro del total de participantes.

Figura 23. Pregunta 13. ¿Qué tipo de conflicto es más frecuente en su área de trabajo?



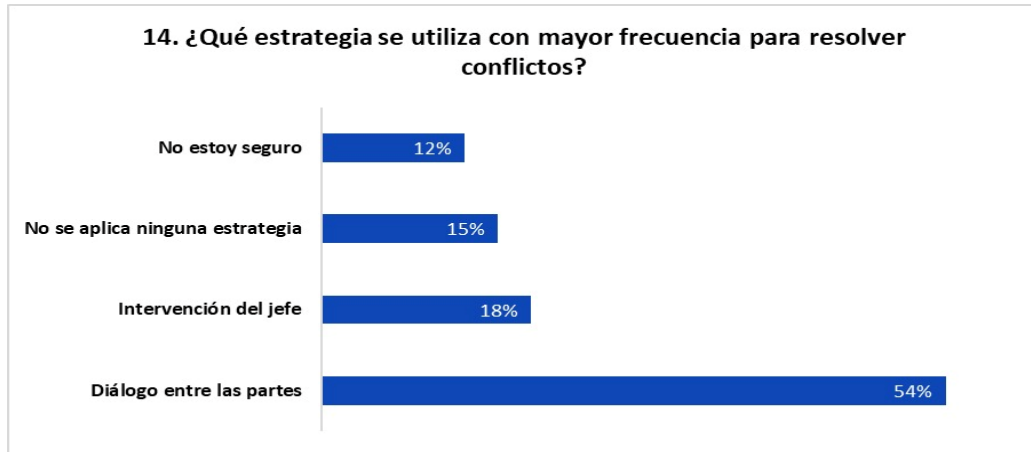
Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados obtenidos muestran que el 36 % de los colaboradores encuestados indicó que no se presentan conflictos en su área de trabajo, representando la mayor proporción de respuestas.

Por otro lado, el 31 % de los participantes señaló que los conflictos más frecuentes se relacionan con la carga de trabajo, mientras que el 27 % manifestó que los conflictos se presentan principalmente entre compañeros de trabajo.

Finalmente, el 6 % de los encuestados indicó que los conflictos más frecuentes se presentan con el jefe inmediato, representando la menor proporción dentro del total de respuestas obtenidas.

Figura 24. Pregunta 14. ¿Qué estrategia se utiliza con mayor frecuencia para resolver conflictos?



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados obtenidos indican que el 54 % de los colaboradores encuestados señaló que la estrategia más utilizada para resolver conflictos es el diálogo entre las partes, representando la opción con mayor frecuencia dentro de las respuestas obtenidas.

Por otra parte, el 18 % de los participantes manifestó que la resolución de conflictos se realiza mediante la intervención del jefe inmediato, mientras que el 15 % indicó que no se aplica ninguna estrategia específica para la resolución de conflictos dentro del área de trabajo.

Finalmente, el 12 % de los encuestados expresó no estar seguro sobre la estrategia utilizada para resolver conflictos, representando la menor proporción de respuestas dentro de los resultados obtenidos.

Figura 25. Pregunta 15. ¿De acuerdo con su percepción cuál es la forma más común de resolver los conflictos en las áreas de trabajo?



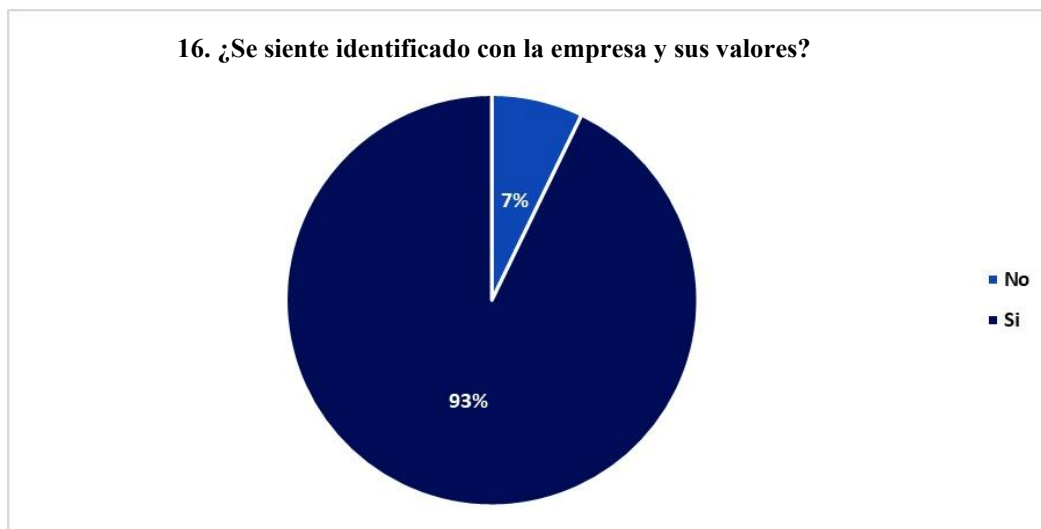
Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Los resultados obtenidos muestran que el 57 % de los colaboradores encuestados considera que los conflictos en el área de trabajo se resuelven de forma rápida y adecuada, representando la opción con mayor porcentaje dentro de las respuestas registradas.

Por otra parte, el 22 % de los participantes indicó que los conflictos se resuelven, pero con dificultad, lo que evidencia que en algunos casos el proceso de resolución puede presentar ciertos obstáculos.

Asimismo, el 11 % de los encuestados manifestó que los conflictos no se resuelven adecuadamente, mientras que otro 11 % señaló que los conflictos se evitan, pero no se solucionan, representando las opciones con menor frecuencia dentro de los resultados obtenidos.

Figura 26. Pregunta 16. ¿Se siente identificado con la empresa y sus valores?



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 93 % de los colaboradores encuestados manifestó sentirse identificado con la empresa y sus valores, lo cual representa la gran mayoría de las respuestas registradas.

En contraste, el 7 % de los participantes indicó no sentirse identificado con la empresa y sus valores, constituyendo la menor proporción dentro de los resultados obtenidos.

Figura 27. Pregunta 17. ¿Se siente comprometido con su trabajo?



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 99 % de los colaboradores encuestados manifestó sentirse comprometido con su trabajo, lo cual representa una amplia mayoría dentro de las respuestas registradas.

Por otro lado, el 1 % de los participantes indicó no sentirse comprometido con su trabajo, constituyendo la menor proporción de las respuestas obtenidas en esta pregunta.

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de datos se desarrolla agrupando las preguntas según las variables de estudio: compensación laboral, organización del trabajo y clima laboral.

La base de datos evidencia la coexistencia de distintas cohortes generacionales, principalmente Generación Z y Millennials, con menor presencia de Generación X y Baby Boomers. Esta composición confirma la existencia de un entorno organizacional multigeneracional, lo cual hace pertinente analizar cómo cada grupo generacional percibe las condiciones laborales dentro de la organización.

De acuerdo con la Teoría de Cohortes Generacionales (Mannheim, 1928; Lancaster y Stillman, 2002), las personas que nacen en períodos históricos similares comparten valores, expectativas laborales y estilos de trabajo que influyen en su percepción del liderazgo, la

compensación y el clima organizacional. En este contexto, los resultados permiten identificar patrones diferenciados entre generaciones que resultan relevantes para el diseño de un modelo de gestión multigeneracional del talento humano.

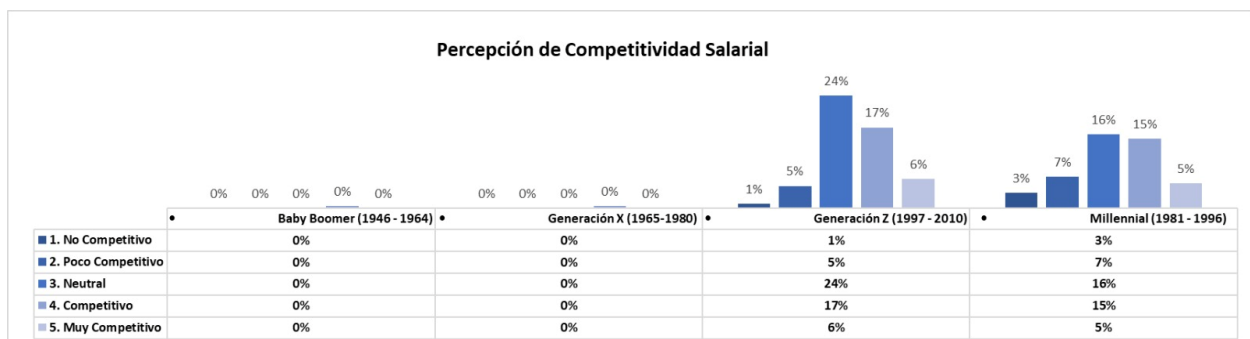
4.3.1 ANÁLISIS DE LA VARIABLE COMPENSACIÓN LABORAL

La variable compensación laboral fue analizada mediante las preguntas relacionadas con la competitividad salarial, la percepción de justicia en relación con las funciones desempeñadas y la valoración de los beneficios otorgados por la organización.

Los resultados evidencian que una proporción importante de colaboradores considera que su salario se encuentra en niveles competitivos o moderadamente competitivos, aunque también se observa una presencia significativa de respuestas neutrales y algunos niveles de insatisfacción. Esta situación sugiere que la percepción de la compensación no es homogénea dentro de la organización.

Al realizar el análisis comparativo entre cohortes generacionales, se observa que los colaboradores pertenecientes a la Generación Z, quienes representan gran parte de la fuerza laboral en el área comercial, tienden a manifestar percepciones más variables respecto al salario, alternando entre valoraciones positivas y neutrales. Esto puede explicarse por el hecho de que esta generación suele encontrarse en etapas iniciales de su trayectoria laboral y posee expectativas de crecimiento profesional más dinámicas.

Figura 28. Percepción de la competitividad salarial



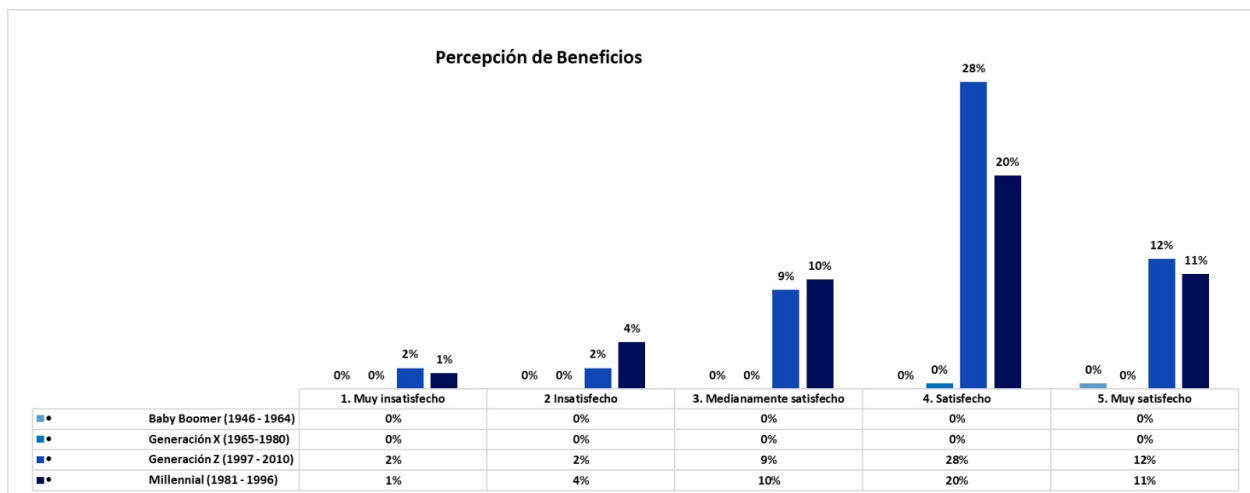
Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Por su parte, los Millennials, quienes ocupan una mayor proporción de puestos de supervisión y jefatura, muestran una tendencia más crítica respecto a la equidad entre salario y responsabilidades laborales. Esta percepción podría estar asociada con el incremento de

responsabilidades propias de los cargos que desempeñan.

En relación con la percepción de los beneficios organizacionales, la mayoría de los colaboradores indica niveles de satisfacción o alta satisfacción, lo cual refleja que la organización ha implementado mecanismos de compensación complementaria que contribuyen al bienestar de los trabajadores. Sin embargo, la valoración de estos beneficios también presenta variaciones generacionales, ya que las generaciones más jóvenes tienden a valorar aspectos como el reconocimiento laboral, el desarrollo profesional y la flexibilidad organizacional.

Figura 29. Percepción de los beneficios



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

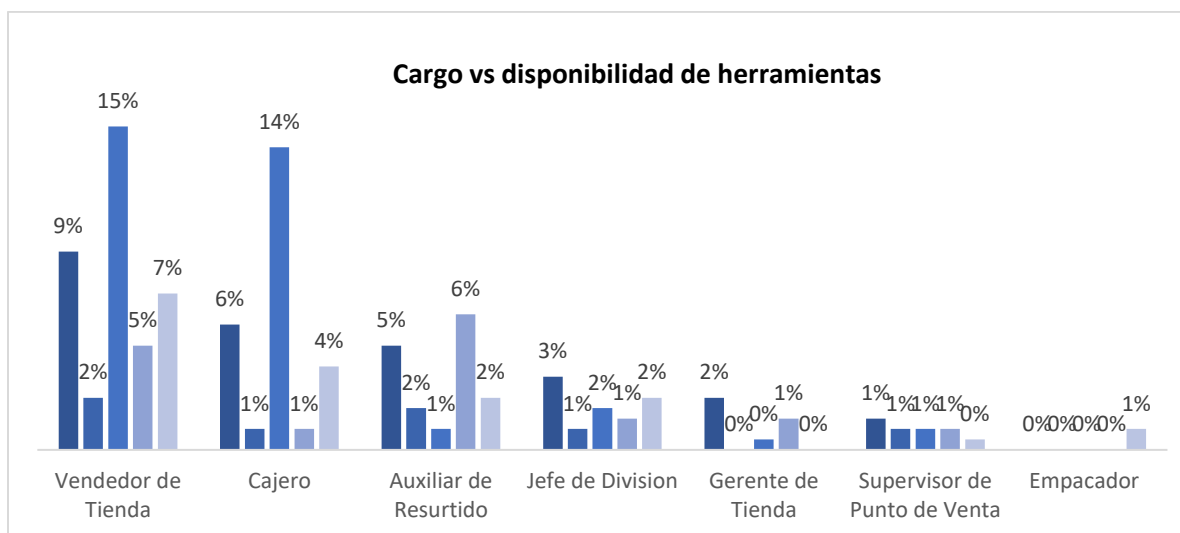
Estos hallazgos se relacionan con el objetivo específico 3 de la investigación, el cual busca establecer si la compensación económica influye en la gestión del talento humano multigeneracional. Los resultados indican que la compensación constituye un factor importante de motivación, aunque su impacto puede variar según las expectativas de cada generación.

Desde la perspectiva de la Teoría AMO, los sistemas de compensación influyen directamente en el componente de motivación, lo cual impacta en el compromiso y desempeño de los colaboradores. En entornos multigeneracionales, la adecuación de los esquemas de compensación a las necesidades de cada cohorte generacional se convierte en un elemento estratégico para la retención del talento.

4.3.2 ANÁLISIS DE LA VARIABLE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La organización del trabajo fue analizada a partir de aspectos relacionados con claridad de funciones, existencia de procedimientos, disponibilidad de herramientas, apoyo laboral y estilo de liderazgo.

Figura 30. Carga versus disponibilidad de herramientas



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Al analizar la disponibilidad de herramientas según el cargo desempeñado, se observan diferencias relevantes dentro de la estructura organizacional, como se presenta en la figura (Cargo vs disponibilidad de herramientas). Los resultados muestran que el 16 % de los vendedores de tienda indica estar de acuerdo en que dispone de las herramientas necesarias para realizar sus tareas, mientras que un 9 % manifiesta estar totalmente de acuerdo. De forma similar, entre los cajeros, un 14 % señala estar totalmente de acuerdo y un 9 % de acuerdo con la disponibilidad de herramientas.

En cargos como auxiliares de resurtido, el 7 % indica estar de acuerdo y un 4 % totalmente de acuerdo, lo que sugiere una percepción generalmente positiva respecto a los recursos disponibles. Estos resultados reflejan que, aunque en términos generales los colaboradores consideran que cuentan con herramientas adecuadas para desempeñar sus funciones, las percepciones pueden variar según el tipo de puesto y las exigencias operativas de cada rol dentro del área comercial.

Los resultados muestran que la mayoría de los colaboradores percibe que existe claridad

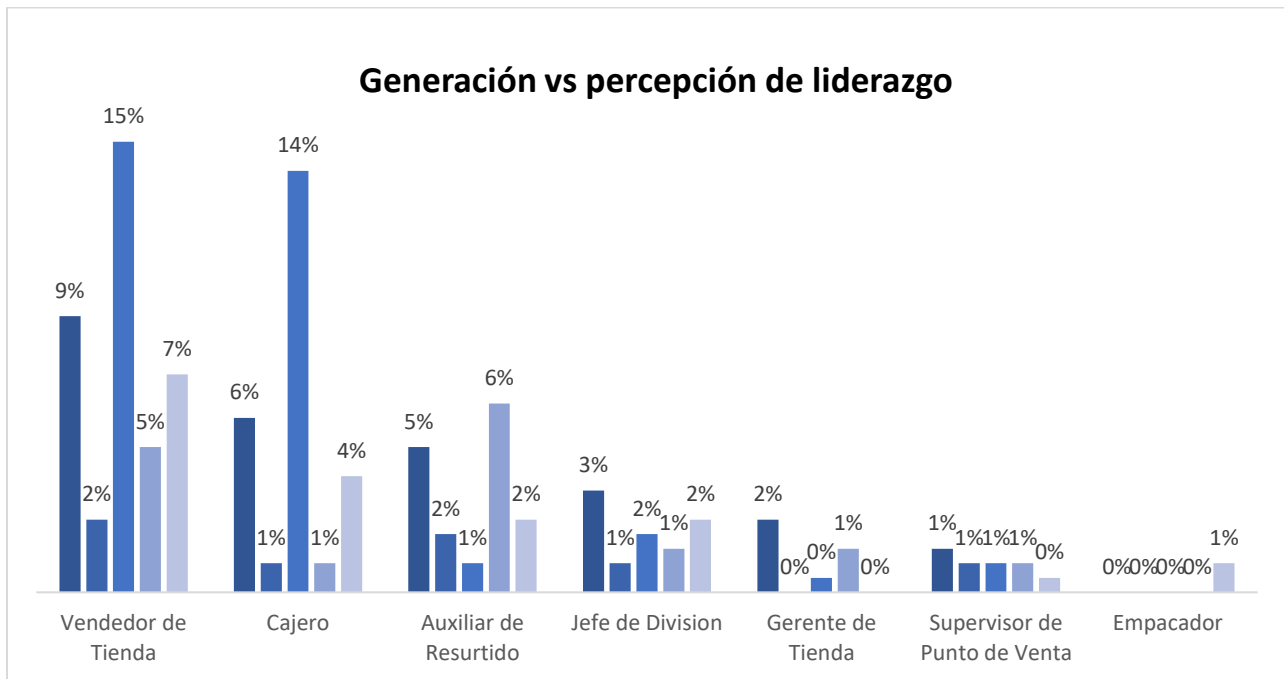
en las funciones que desempeñan y procedimientos definidos para realizar sus tareas, lo cual indica un nivel adecuado de estructuración organizacional dentro del área comercial.

Sin embargo, el análisis comparativo entre cohortes generacionales evidencia algunas diferencias relevantes. Los colaboradores pertenecientes a la Generación Z, quienes en su mayoría ocupan puestos operativos como cajeros, vendedores y auxiliares de resurtido, valoran positivamente la disponibilidad de herramientas y el apoyo recibido para la realización de sus tareas. Esto sugiere que la organización ha logrado establecer condiciones básicas adecuadas para el desempeño laboral de los colaboradores más jóvenes.

En contraste, los colaboradores pertenecientes a la generación Millennial, quienes ocupan con mayor frecuencia puestos de supervisión y jefatura, tienden a manifestar percepciones más críticas respecto a algunos aspectos de la organización del trabajo, particularmente en relación con la distribución de responsabilidades y la carga laboral.

En cuanto al estilo de liderazgo, los resultados evidencian una predominancia de estilos participativos y delegativos, los cuales fomentan la participación del equipo de trabajo en la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo resulta particularmente relevante en entornos multigeneracionales, ya que facilita la integración de colaboradores con diferentes estilos de trabajo y expectativas laborales.

Figura 31. Generación versus percepción de liderazgo



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

La percepción del liderazgo también presenta diferencias entre generaciones, tal como se observa en la figura (Generación vs percepción de liderazgo). Los resultados muestran que, dentro de la Generación Z, el 37 % percibe un estilo de liderazgo participativo, mientras que el 8 % lo identifica como autoritario, el 3 % como delegativo y el 4 % considera que el estilo de liderazgo no está claramente definido.

En el caso de los Millennials, el 26 % identifica un liderazgo participativo, el 7 % percibe un liderazgo autoritario, el 6 % delegativo y otro 6 % considera que el estilo no se encuentra claramente definido. Estos resultados sugieren que el liderazgo participativo predomina en el área comercial de la organización, lo cual resulta favorable para la gestión de equipos multigeneracionales, ya que facilita la comunicación, la participación y la integración de colaboradores pertenecientes a distintas cohortes generacionales.

No obstante, también se identifican algunos casos donde se perciben estilos de liderazgo autoritarios o poco definidos, lo cual puede generar tensiones en equipos compuestos por distintas generaciones, especialmente considerando que las generaciones más jóvenes suelen preferir estilos de liderazgo más participativos y colaborativos.

Estos resultados contribuyen al cumplimiento del objetivo específico 2 de la investigación, el cual busca determinar si la organización del trabajo constituye un aspecto clave en la gestión del talento humano multigeneracional.

Desde la perspectiva de la gestión por competencias, la claridad en las funciones y la disponibilidad de herramientas permiten que los colaboradores desarrollen las habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente en sus puestos de trabajo. Asimismo, desde el enfoque de la Teoría AMO, la organización del trabajo genera oportunidades de participación y desarrollo, lo cual favorece el desempeño organizacional.

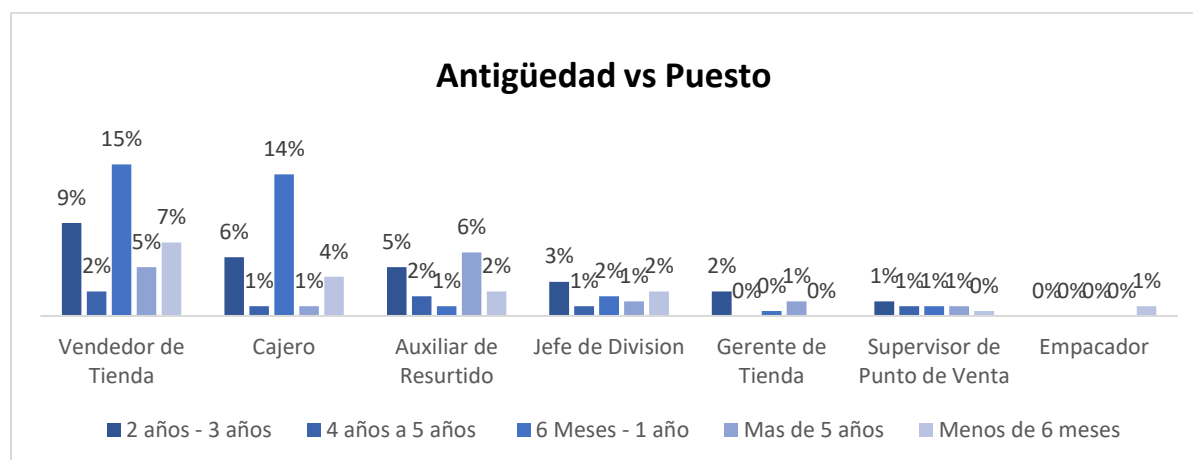
4.3.3 ANÁLISIS DE LA VARIABLE CLIMA LABORAL

El clima laboral fue analizado considerando aspectos como comunicación con el jefe inmediato, trabajo en equipo, respeto entre colaboradores, gestión de conflictos e identificación con la empresa.

Los resultados evidencian una percepción generalmente positiva respecto a la comunicación con los superiores y el trabajo en equipo, lo cual constituye un indicador favorable para la convivencia organizacional dentro del área comercial.

No obstante, el análisis de los conflictos laborales muestra que las situaciones de conflicto más frecuentes se relacionan principalmente con la carga de trabajo y las diferencias entre compañeros, lo cual es característico de entornos operativos con alta interacción entre colaboradores.

Figura 32. Antigüedad versus puestos



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

Como se observa en la Figura (Generación vs conflictos), los conflictos laborales presentan diferencias según la cohorte generacional. En el caso de la Generación Z, se identifica que el 14 % de los colaboradores reporta conflictos por carga de trabajo, mientras que el 12 % señala conflictos entre compañeros, y un 3 % menciona conflictos con el jefe inmediato. Sin embargo, también se observa que un 24 % indica que no se presentan conflictos, lo que sugiere que, para una parte importante de esta generación, el ambiente laboral es percibido como relativamente estable.

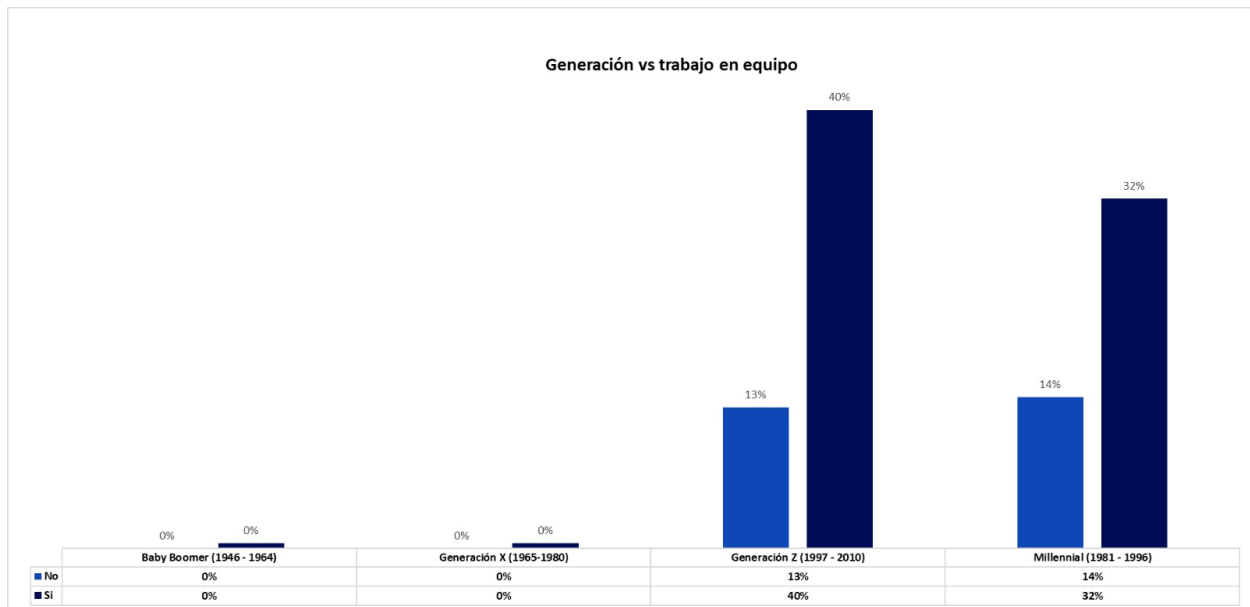
Por otro lado, en la generación Millennial se observa que el 16 % identifica conflictos asociados a la carga laboral, el 14 % conflictos entre compañeros, y el 3 % conflictos con el jefe inmediato, mientras que un 12 % indica que no se presentan conflictos. Estos resultados sugieren que, aunque ambas generaciones experimentan situaciones similares, los Millennials presentan una percepción ligeramente mayor de conflictos asociados a las responsabilidades laborales, posiblemente debido a que ocupan con mayor frecuencia cargos de supervisión o coordinación.

Al analizar estas situaciones desde una perspectiva generacional, se observa que las generaciones más jóvenes tienden a percibir los conflictos como situaciones que pueden resolverse mediante el diálogo o la intervención del jefe inmediato, mientras que algunos colaboradores de mayor antigüedad muestran percepciones más críticas respecto a la efectividad de los mecanismos de resolución de conflictos.

Asimismo, la mayoría de los colaboradores manifiesta sentirse identificado con la empresa y comprometido con su trabajo, lo cual refleja un nivel significativo de sentido de pertenencia organizacional.

Estos resultados permiten evidenciar que el clima laboral influye en la gestión del talento humano multigeneracional, ya que aspectos como la comunicación con el jefe inmediato, el trabajo en equipo, el respeto mutuo, la gestión de conflictos, la identificación organizacional y el compromiso laboral inciden en la convivencia y experiencia de los colaboradores de distintas generaciones. No obstante, debido a que el instrumento aplicado no corresponde a una medición especializada de clima organizacional, los hallazgos se interpretan como una aproximación al análisis del clima laboral dentro del área comercial.

Figura 33. Generación versus trabajo en equipo



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

La percepción del trabajo en equipo también presenta variaciones entre generaciones, como se observa en la Figura (Generación vs trabajo en equipo). En el caso de la Generación Z, el 40 % de los colaboradores considera que sí existe trabajo en equipo, mientras que un 13 % percibe que no se desarrolla de forma adecuada. En contraste, dentro de la generación Millennial, el 32 % afirma que existe trabajo en equipo, mientras que un 14 % considera que este no se presenta de manera efectiva.

Estos resultados indican que ambas generaciones perciben de forma mayoritaria la existencia de colaboración entre compañeros; sin embargo, también evidencian que una proporción relevante de colaboradores considera que el trabajo colaborativo podría fortalecerse, especialmente en equipos donde conviven distintas generaciones con estilos de comunicación y expectativas laborales diferentes.

Desde la Teoría de Cohortes Generacionales, la convivencia entre distintas generaciones dentro de un mismo entorno laboral puede generar diferencias en los estilos de comunicación y expectativas laborales. Por esta razón, las organizaciones deben promover ambientes de trabajo que fomenten el respeto, la comunicación abierta y la colaboración entre colaboradores de diferentes generaciones.

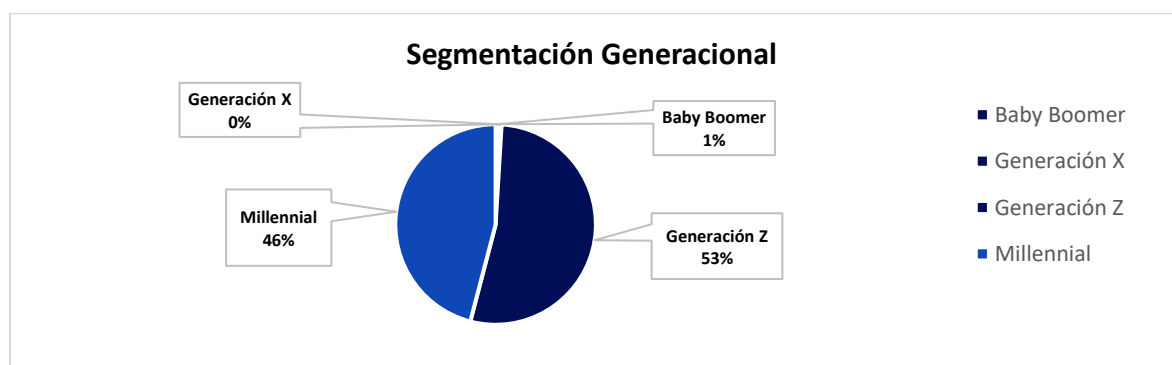
4.4 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

El análisis inferencial tiene como propósito identificar patrones, tendencias y relaciones presentes en los datos obtenidos a partir de la muestra estudiada, permitiendo realizar inferencias sobre el comportamiento de la población objeto de estudio. En el presente trabajo, la población analizada corresponde a los colaboradores del área comercial de la empresa, pertenecientes a diferentes cargos, regiones y generaciones, lo que permitió examinar la gestión del talento humano desde una perspectiva multigeneracional.

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario estructurado a 209 colaboradores, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando como criterios de inclusión que los participantes pertenecieran al área comercial de la empresa y contaran con experiencia laboral suficiente dentro de la organización para emitir una opinión fundamentada sobre las variables analizadas.

La muestra obtenida presenta una diversidad generacional significativa, destacando principalmente la presencia de colaboradores pertenecientes a la Generación Z (1997–2010) y Millennials (1981–1996), quienes constituyen la mayor proporción del personal en el área comercial. En menor medida se identifican participantes pertenecientes a Generación X (1965–1980) y Baby Boomers (1946–1964), lo cual refleja la coexistencia de distintas generaciones dentro de la organización. Esta diversidad generacional resulta relevante para el estudio, ya que permite analizar cómo las políticas de compensación laboral, organización del trabajo y clima laboral influyen en colaboradores con diferentes características generacionales, expectativas laborales y experiencias profesionales.

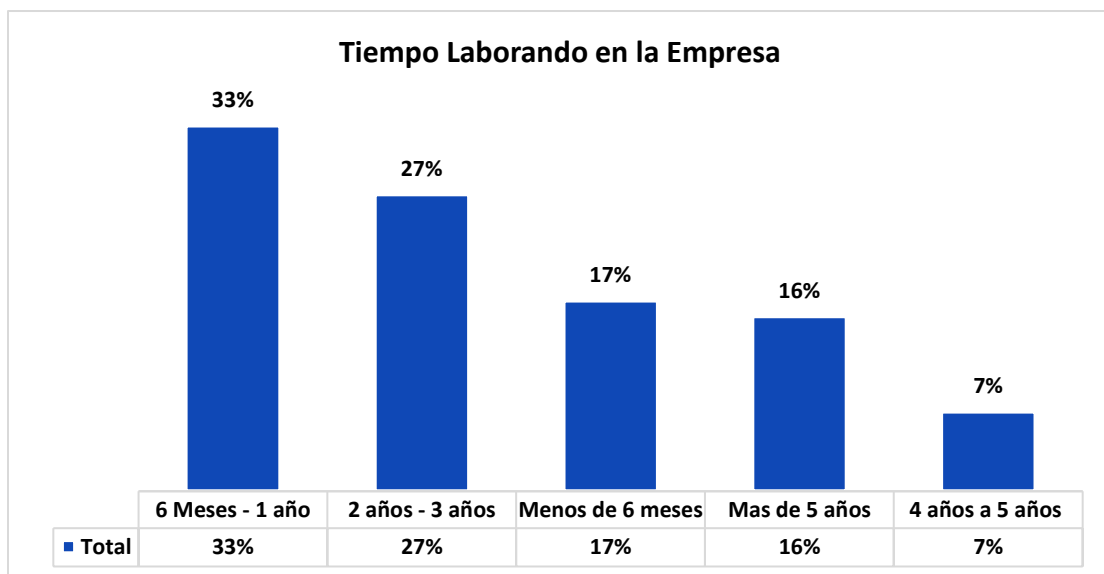
Figura 34. Segmentación generacional



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

En relación con el tiempo laborando en la organización, los resultados evidencian una distribución heterogénea de antigüedad laboral, donde una proporción considerable de colaboradores se encuentra en rangos de 6 meses a 3 años de permanencia, lo que sugiere una importante presencia de personal relativamente reciente dentro de la empresa. Asimismo, se identifican colaboradores con más de cinco años de antigüedad, quienes aportan una perspectiva basada en mayor experiencia organizacional. Esta combinación de trabajadores con distintos niveles de permanencia permite inferir que los resultados obtenidos reflejan tanto la percepción de colaboradores nuevos como de aquellos con mayor trayectoria dentro de la empresa.

Figura 35. Tiempo de laborar en la empresa



Fuente:(Resultados de instrumento aplicado)

En cuanto a la variable compensación laboral, los resultados permiten inferir que, en términos generales, los colaboradores perciben el salario como moderadamente competitivo frente al mercado laboral, predominando valoraciones entre las categorías de “neutral” y “competitivo”. No obstante, se observa que algunos colaboradores manifiestan percepciones de menor competitividad salarial, lo cual puede relacionarse con diferencias en las expectativas laborales entre generaciones. En particular, colaboradores pertenecientes a la Generación Z, quienes suelen encontrarse en etapas iniciales de su trayectoria profesional, tienden a valorar aspectos adicionales al salario, como oportunidades de aprendizaje, ambiente laboral y desarrollo profesional.

Respecto a la organización del trabajo, los resultados muestran una tendencia favorable en relación con la claridad de funciones, la existencia de procedimientos definidos y la disponibilidad de herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades laborales. El 85% de los colaboradores indicó estar de acuerdo con que la empresa proporciona lineamientos claros para la realización de sus tareas, lo cual permite inferir que la organización del trabajo dentro del área comercial presenta una estructura funcional que facilita el desempeño de las funciones asignadas.

Asimismo, se observa que los estilos de liderazgo percibidos por los colaboradores se concentran en cuanto a los resultados en un 64% principalmente en estilos participativos, caracterizados por la apertura a la participación del equipo. Este tipo de liderazgo resulta particularmente relevante en contextos multigeneracionales, ya que diferentes generaciones pueden responder de manera distinta a las prácticas de liderazgo. La presencia de estilos participativos puede contribuir a mejorar la integración y la colaboración entre colaboradores de distintas edades y experiencias laborales.

En relación con la variable clima laboral, los resultados evidencian que el 79% de los colaboradores encuestados percibe la existencia de trabajo en equipo y respeto mutuo dentro de las áreas de trabajo. Además, se observa que los conflictos laborales más frecuentes se relacionan principalmente con carga de trabajo o diferencias entre compañeros, siendo el diálogo entre las partes o la intervención del jefe inmediato las estrategias más utilizadas para su resolución.

Un hallazgo relevante del estudio es el alto nivel de identificación organizacional y compromiso laboral manifestado por los colaboradores, donde el 93% de los encuestados indicó sentirse identificada con la empresa y el 99% de los colaboradores manifestó estar comprometidos con su trabajo. Este resultado permite inferir que, a pesar de las diferencias generacionales presentes en la organización, existe un nivel significativo de cohesión organizacional que favorece el sentido de pertenencia hacia la empresa.

Desde una perspectiva multigeneracional, los resultados sugieren que las prácticas de gestión de talento humano implementadas en la empresa han logrado generar condiciones laborales favorables para colaboradores de distintas generaciones. Sin embargo, se identifican áreas de oportunidad relacionadas con la percepción de competitividad salarial y la gestión de conflictos laborales, aspectos que podrían ser objeto de mejora dentro de la organización.

En relación con los objetivos del estudio, el análisis inferencial permite evidenciar que las

variables analizadas compensación laboral, organización del trabajo y clima laboral influyen en la percepción y experiencia laboral de los colaboradores dentro del área comercial, independientemente de su generación o antigüedad en la empresa. No obstante, la presencia de distintas generaciones dentro de la organización sugiere la necesidad de desarrollar estrategias de gestión multigeneracional del talento humano que consideren las particularidades y expectativas de cada grupo generacional.

En relación con las hipótesis planteadas en la presente investigación, los resultados obtenidos mediante el análisis inferencial permiten aceptar la hipótesis de investigación (H_i), la cual establece que la organización del trabajo, el clima laboral y la compensación económica influyen significativamente en la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ. Lo anterior se fundamenta en las tendencias identificadas en los resultados. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0), la cual planteaba que la organización del trabajo, el clima laboral y la compensación económica no influyen significativamente en la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ.

Finalmente, es importante señalar que el estudio presenta algunas limitaciones metodológicas y operativas que deben considerarse al interpretar los resultados obtenidos. Entre las principales dificultades se identificó el uso de un muestreo por conveniencia, así como el tamaño de la muestra en relación con la población total de colaboradores del área comercial de la empresa XYZ. Aunque la muestra permitió identificar tendencias relevantes relacionadas con la gestión del talento humano en un entorno multigeneracional, la representatividad estadística podría fortalecerse mediante estudios que incorporen muestras más amplias o métodos de muestreo probabilístico.

Asimismo, durante el proceso de recolección de datos se presentaron limitaciones logísticas, principalmente debido a la falta de contacto directo con el personal del área comercial ubicado en otras regiones del país. Esta situación dificultó el seguimiento del llenado del instrumento aplicado y generó cierta dependencia de intermediarios para la distribución de la encuesta. De igual manera, se identificó una limitada disponibilidad de personal para apoyar el proceso de seguimiento de los cuestionarios, lo que influyó en la velocidad de respuesta de algunos participantes.

Otro factor relevante fue el tiempo reducido para la aplicación del instrumento y la recolección de la información, lo cual restringió la posibilidad de ampliar el alcance del estudio hacia un mayor número de colaboradores. A esto se sumaron algunas dificultades de movilización hacia las diferentes regiones, lo que limitó la posibilidad de realizar una aplicación presencial del instrumento que pudiera haber facilitado una mayor participación de los colaboradores del área comercial.

En este contexto, se recomienda que futuras investigaciones consideren ampliar el tamaño de la muestra e incorporar estrategias de recolección de datos que faciliten un mayor acceso a los colaboradores ubicados en distintas regiones, lo cual permitiría incrementar la representatividad de los resultados y fortalecer el nivel de generalización de los hallazgos.

Asimismo, se sugiere que futuros investigadores profundicen en el análisis de la gestión del talento humano en entornos multigeneracionales, incorporando nuevas dimensiones de estudio que permitan comprender con mayor profundidad las dinámicas laborales presentes en organizaciones caracterizadas por la diversidad generacional. Entre estas dimensiones se recomienda analizar aspectos como la percepción de los colaboradores en función de los turnos de trabajo y horarios laborales, así como el nivel de cumplimiento de metas comerciales, factores que pueden influir significativamente en la motivación y el desempeño del personal del área comercial.

De igual manera, se recomienda complementar el uso de encuestas con otros instrumentos de investigación cualitativa, tales como entrevistas en profundidad o grupos focales, los cuales permitirían obtener una comprensión más amplia de las percepciones, experiencias y dinámicas de interacción entre las distintas generaciones presentes dentro de la organización.

Finalmente, futuras investigaciones podrían ampliar el alcance del estudio hacia otras áreas de la empresa, particularmente las áreas administrativas, con el propósito de comparar las dinámicas de gestión del talento humano multigeneracional entre diferentes unidades organizacionales. Este tipo de análisis permitiría generar una visión más integral de la gestión del talento humano dentro de la organización y contribuir al diseño de modelos de gestión multigeneracional aplicables a distintos contextos organizacionales.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de investigación a los colaboradores del área comercial de la empresa XYZ, se establecen las siguientes conclusiones en relación con la gestión multigeneracional del talento humano.

- 1.** Los resultados del estudio evidencian que la gestión del talento humano en la empresa XYZ se desarrolla en un contexto organizacional donde convergen principalmente colaboradores pertenecientes a las generaciones Millennial y Generación Z, lo que genera dinámicas laborales diferenciadas en términos de expectativas, percepción del trabajo y motivación laboral. Esta coexistencia generacional representa una oportunidad para fortalecer la gestión del talento humano mediante estrategias que promuevan la integración, la cooperación intergeneracional y el aprovechamiento de las competencias propias de cada cohorte generacional dentro del área comercial.
- 2.** Los resultados permiten concluir que, aunque la mayoría de los colaboradores percibe que existen funciones claras, lineamientos definidos y disponibilidad de herramientas para el desempeño de sus tareas, persisten conflictos relacionados principalmente con la carga laboral y las relaciones con los jefes inmediatos. Esta situación sugiere que, si bien existen elementos formales de organización del trabajo, aún se presentan desafíos en la distribución de responsabilidades, la gestión de equipos y la coordinación de tareas dentro del área comercial. En un contexto organizacional caracterizado por la coexistencia de distintas generaciones, estas situaciones pueden intensificar las diferencias en la percepción sobre la carga de trabajo y la forma en que se gestionan las responsabilidades. En consecuencia, los resultados evidencian que la organización del trabajo constituye un aspecto clave para la gestión del talento humano multigeneracional.
- 3.** El estudio evidenció diferencias relevantes en la percepción de la compensación económica entre generaciones. Los colaboradores pertenecientes a la Generación Z tienden a percibir su salario entre neutral y competitivo en relación con el mercado laboral, mientras que los Millennials, quienes en muchos casos ocupan posiciones de mayor responsabilidad y cuentan con mayor antigüedad dentro de la organización, tienden a percibir que su

compensación no es suficientemente competitiva. Esta diferencia generacional en la percepción del salario sugiere que las expectativas respecto a la compensación pueden variar según la etapa profesional y la experiencia laboral, lo que representa la compensación económica es un elemento influyente por considerar dentro de un modelo de gestión del talento humano multigeneracional.

4. Los resultados del estudio evidencian que el clima laboral influye en la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial de la empresa XYZ. Elementos como el trabajo en equipo, el respeto mutuo, el liderazgo participativo y la gestión de conflictos se relacionan directamente con la experiencia laboral y la convivencia organizacional entre colaboradores de distintas generaciones. Asimismo, aunque el diálogo constituye el principal mecanismo para la resolución de conflictos, se identificó una limitada intervención de los jefes inmediatos, lo cual representa una oportunidad de mejora para fortalecer el clima laboral y la integración generacional dentro de la organización.
5. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que existe viabilidad para el desarrollo de una propuesta integral orientada a mejorar la gestión multigeneracional del talento humano en el área comercial de la empresa XYZ. Si bien se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la gestión de conflictos, la percepción de la compensación y el fortalecimiento del liderazgo organizacional, los resultados también evidencian un alto nivel de compromiso laboral. Este resultado refleja que, a pesar de los aspectos susceptibles de mejora, la organización cuenta con una base sólida de compromiso y disposición por parte de los colaboradores, lo cual favorece la implementación de estrategias orientadas a fortalecer la convivencia laboral entre generaciones, mejorar los procesos de gestión del talento humano y consolidar un modelo de gestión multigeneracional más efectivo.

Conclusión general:

Conclusión general: A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que fue posible diseñar un modelo de gestión multigeneracional del talento humano para el área comercial de la empresa XYZ, el cual responde a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional. El estudio evidenció que, aunque existe un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, persisten oportunidades de mejora en aspectos clave como la gestión de conflictos, el fortalecimiento del liderazgo y la percepción de la compensación,

especialmente en un entorno donde convergen distintas generaciones. En este sentido, el modelo propuesto integra estrategias orientadas a optimizar la organización del trabajo, promover la integración generacional y fortalecer la comunicación interna, permitiendo no solo mejorar el clima laboral, sino también consolidar una gestión del talento humano más efectiva, alineada a las dinámicas multigeneracionales y a los objetivos estratégicos de la organización.

5.2. RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones obtenidas en el presente estudio, se plantean las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión multigeneracional del talento humano en el área comercial de la empresa XYZ.

1. Se recomienda que la empresa XYZ continúe fortaleciendo estrategias orientadas a la integración y cooperación intergeneracional dentro del área comercial, promoviendo espacios de interacción, comunicación y aprendizaje colaborativo entre colaboradores pertenecientes a distintas generaciones. Asimismo, se sugiere desarrollar iniciativas que permitan aprovechar las competencias, habilidades y perspectivas propias de cada cohorte generacional para favorecer un entorno laboral más inclusivo y colaborativo.
2. Se recomienda fortalecer los mecanismos de organización del trabajo mediante una revisión periódica de la distribución de cargas laborales, responsabilidades y coordinación de tareas dentro del área comercial. De igual manera, se sugiere implementar estrategias de seguimiento y comunicación entre jefaturas y colaboradores que permitan prevenir conflictos relacionados con la carga laboral y mejorar la gestión de equipos en un entorno multigeneracional.
3. Se recomienda que la empresa evalúe periódicamente la percepción de la compensación económica entre las distintas generaciones presentes en la organización, considerando las diferencias en expectativas laborales y etapas profesionales. Asimismo, se sugiere complementar los esquemas de compensación con incentivos no monetarios relacionados con desarrollo profesional, reconocimiento y oportunidades de crecimiento, especialmente orientados a fortalecer la satisfacción laboral de los colaboradores
4. Se recomienda fortalecer las competencias de liderazgo en los niveles de supervisión y jefatura mediante programas de capacitación orientados a la gestión de conflictos, comunicación efectiva y manejo de equipos multigeneracionales. Además, se

sugiere promover una participación más activa de los líderes en la mediación de conflictos laborales, con el propósito de fortalecer el clima organizacional y mejorar la convivencia entre colaboradores de distintas generaciones.

5. Se recomienda que la empresa XYZ implemente progresivamente la propuesta integral de gestión multigeneracional del talento humano desarrollada en la presente investigación, aprovechando el alto nivel de compromiso evidenciado por los colaboradores como una base estratégica para impulsar mejoras organizacionales sostenibles. Asimismo, se sugiere priorizar acciones relacionadas con la gestión de conflictos, el fortalecimiento del liderazgo y la convivencia intergeneracional, con el propósito de fortalecer el clima laboral dentro del área comercial. Asimismo, se sugiere promover actividades de integración y estrategias de comunicación organizacional que favorezcan el intercambio de conocimientos, el fortalecimiento de las relaciones laborales y el aprovechamiento de las competencias propias de cada generación presente en la organización.

6. Se recomienda que la empresa XYZ dé seguimiento continuo al modelo de gestión multigeneracional propuesto, mediante mecanismos de evaluación y mejora orientados a fortalecer la organización del trabajo, la comunicación interna y la integración generacional. De igual manera, se sugiere implementar indicadores relacionados con liderazgo, clima laboral y percepción de los colaboradores, con el fin de garantizar la sostenibilidad y adaptación del modelo a las dinámicas organizacionales y generacionales presentes en el área comercial.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1. NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta integral de gestión multigeneracional del talento humano enfocada en el fortalecimiento del liderazgo, la gestión de conflictos y la mejora del clima laboral en el área comercial de la empresa XYZ.

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta se fundamenta en los hallazgos obtenidos en la investigación, los cuales evidencian que, aunque en el área comercial de la empresa XYZ existen condiciones organizacionales favorables como funciones claras, disponibilidad de herramientas y un alto nivel de compromiso por parte de los colaboradores, persisten oportunidades de mejora en aspectos críticos como la gestión de conflictos, la intervención del liderazgo y la percepción de la compensación económica.

Los resultados mostraron que los principales conflictos laborales se relacionan con la carga de trabajo y las relaciones con los jefes inmediatos, lo cual evidencia debilidades en la organización del trabajo y en la gestión del liderazgo. Asimismo, se identificó una intervención limitada de los líderes en la resolución de conflictos, lo que impacta directamente en el clima laboral dentro de un entorno multigeneracional.

Adicionalmente, se evidenciaron diferencias generacionales en la percepción de la compensación, donde los colaboradores de la Generación Z presentan una percepción más neutral o positiva, mientras que los Millennials, en posiciones de mayor responsabilidad, perciben la compensación como menos competitiva.

Desde el punto de vista teórico, la propuesta se sustenta en la Teoría AMO, la cual establece que el desempeño organizacional depende de la interacción entre habilidades, motivación y oportunidades; en este sentido, el clima laboral influye en la motivación, el liderazgo en las habilidades y la organización del trabajo en las oportunidades. Asimismo, la Teoría de las Cohortes Generacionales permite comprender las diferencias en percepciones y expectativas entre generaciones, justificando la necesidad de un enfoque de gestión diferenciado. De igual forma, la gestión por competencias respalda el fortalecimiento de habilidades clave como liderazgo, comunicación y resolución de conflictos.

En congruencia con la recomendación planteada en el capítulo anterior, esta propuesta plantea el diseño de un modelo integral de gestión multigeneracional del talento humano, priorizando estratégicamente el fortalecimiento del liderazgo y la gestión de conflictos, integrando acciones en organización del trabajo e integración generacional, aprovechando el alto nivel de compromiso existente como base para su implementación. En este contexto, la propuesta incorpora acciones concretas orientadas a facilitar la convergencia intergeneracional, promoviendo la integración, el aprendizaje colaborativo y la convivencia organizacional entre las distintas generaciones presentes en la empresa.

6.3. ALCANCE DE LA PROPUESTA

Los objetivos tanto general como específicos se presentan a continuación:

Objetivo general de la propuesta

Diseñar un modelo integral de gestión multigeneracional del talento humano que fortalezca el liderazgo, la organización del trabajo, la gestión de conflictos y la percepción de la compensación en el área comercial de la empresa XYZ.

Objetivos específicos de la propuesta

1. Fortalecer las competencias de liderazgo en los niveles de supervisión y jefatura para mejorar la gestión de equipos y la resolución de conflictos.
2. Optimizar la organización del trabajo mediante la mejora en la distribución de cargas laborales y responsabilidades.
3. Promover la integración generacional mediante estrategias de comunicación organizacional y trabajo colaborativo.

6.4. DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La propuesta consiste en la implementación de un modelo integral de gestión multigeneracional del talento humano en el área comercial de la empresa XYZ, orientado a fortalecer el liderazgo, mejorar la organización del trabajo y promover la integración generacional, con el fin de optimizar el clima laboral y generar condiciones organizacionales que favorezcan el desempeño de los colaboradores.

A partir de los resultados del diagnóstico, se identificó que, aunque existen condiciones organizativas favorables, persisten desafíos en la gestión de conflictos, la distribución de la carga laboral y la interacción entre generaciones. En este sentido, la propuesta busca pasar de un enfoque operativo y reactivo a un enfoque estratégico de gestión del talento humano, centrado en la prevención de conflictos, el fortalecimiento del liderazgo y la integración organizacional.

Para lograrlo, se plantean tres líneas de acción principales, directamente alineadas con los objetivos específicos de la propuesta:

1. Fortalecimiento del liderazgo y gestión de conflictos, mediante el desarrollo de competencias en supervisores y jefaturas que permitan mejorar la gestión de equipos y la intervención en situaciones conflictivas.
2. Optimización de la organización del trabajo, a través del análisis y ajuste de cargas laborales, clarificación de funciones y estandarización de procesos, con el fin de reducir tensiones operativas.
3. Promoción de la integración generacional, mediante el diseño de estrategias de comunicación organizacional y espacios de trabajo colaborativo que favorezcan la convivencia y el aprovechamiento de las competencias de cada generación. Esta línea de acción se operativiza mediante la implementación de actividades concretas de integración intergeneracional, tales como espacios de interacción colaborativa, programas de mentoring, estrategias de comunicación adaptadas y dinámicas de intercambio de conocimientos entre colaboradores de distintas generaciones.

Metodológicamente, la propuesta se sustenta en la Teoría AMO (Ability–Motivation–Opportunity), al abordar el fortalecimiento de habilidades (liderazgo), la generación de oportunidades organizacionales (mejora del trabajo) y la motivación (integración y clima laboral). Asimismo, se fundamenta en la Teoría de las Cohortes Generacionales, permitiendo diseñar estrategias diferenciadas que respondan a las características de Millennials y Generación Z, predominantes en el área comercial.

6.4.2 DESARROLLO

Para el objetivo específico 1: Fortalecer las competencias de liderazgo

- Plan de capacitación en liderazgo y gestión de conflictos: Documento estructurado que define competencias a desarrollar, contenidos formativos, cronograma y metodología, incluyendo talleres prácticos sobre liderazgo situacional, comunicación efectiva y resolución de conflictos.
- Módulos de formación en gestión de equipos multigeneracionales: Material didáctico orientado a sensibilizar a los líderes sobre las diferencias generacionales, estilos de trabajo, motivaciones y formas de comunicación.
- Manual de liderazgo organizacional: Documento técnico que establece lineamientos para la gestión de equipos, manejo de conflictos, toma de decisiones y estilos de liderazgo recomendados dentro del área comercial.
- Sesiones de capacitación y seguimiento a líderes: Programa de entrenamiento mediante sesiones periódicas que permitan reforzar habilidades y evaluar la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Para el objetivo específico 2: Optimizar la organización del trabajo

- Diagnóstico de cargas laborales: Análisis estructurado de la distribución de tareas por puesto, identificando sobrecargas, duplicidad de funciones y áreas críticas.
- Rediseño de funciones y responsabilidades: Documento actualizado que define claramente las funciones de cada puesto, evitando ambigüedades y mejorando la coordinación del trabajo.
- Manual de organización del trabajo: Guía operativa que establece procesos, lineamientos y flujos de trabajo estandarizados para el área comercial.
- Guía de coordinación y distribución de tareas: Herramienta práctica para supervisores que facilita la asignación equilibrada de responsabilidades, considerando carga laboral y capacidades del equipo.

Para el objetivo específico 3: Promover la integración generacional

- Plan de comunicación organizacional multigeneracional: Estrategia que define canales,

mensajes y frecuencia de comunicación interna, adaptada a las características de las distintas generaciones. Se incorporarán mensajes segmentados y canales adaptados a las preferencias generacionales, promoviendo una comunicación inclusiva y efectiva.

- Programa de integración y trabajo colaborativo: Diseño de actividades intergeneracionales orientadas a fortalecer relaciones laborales, trabajo en equipo y cultura organizacional. Incluye la ejecución de dinámicas grupales en espacios operativos como reuniones previas a la apertura de tienda, orientadas a fomentar la interacción, el respeto mutuo y la comprensión entre generaciones.
- Programa de mentoring intergeneracional: Iniciativa que promueve el intercambio de conocimientos entre colaboradores de diferentes generaciones, fortaleciendo el aprendizaje organizacional. Se promoverá el intercambio bidireccional de conocimientos, donde colaboradores con mayor experiencia transmitan buenas prácticas operativas, mientras que generaciones más jóvenes aporten habilidades digitales e innovación.
- Guía de buenas prácticas de convivencia laboral: Documento que establece principios de respeto, colaboración y comunicación efectiva dentro del entorno laboral. Incluirá lineamientos específicos para la gestión de equipos multigeneracionales, promoviendo el respeto por las diferencias generacionales y la resolución colaborativa de conflictos.

6.5. MEDIDAS DE CONTROL

Con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia de la propuesta, se establecen indicadores que puedan medir el cumplimiento.

Tabla 10 Medidas e indicadores de control

Indicador	Descripción	Fórmula / Medición	Frecuencia	Herramienta	Meta
Nivel de Clima laboral	Mide la percepción del ambiente laboral	% de respuestas positivas en encuesta	Mensual	Encuesta interna	≥ 85%
Nivel de percepción del liderazgo	Evalúa la efectividad del liderazgo	% de valoración positiva	Mensual	Encuesta interna	≥ 75%
Número de conflictos laborales	Cantidad de conflictos reportados	Registro de incidencias	Trimestral	Reporte RRHH	↓ 20%
Porcentaje de conflictos no reportados a jefatura	Mide qué tantos conflictos labores se quedan “ocultos”	(% que responde “NO” / total) × 100	Trimestral	Encuesta: “Cuando tienes un conflicto laboral, ¿lo comunicas a tu jefe?”	↓ (reducir la cantidad de conflictos laborales ocultos)
Índice de intervención del liderazgo en conflictos	Mide participación real del jefe	(Conflictos donde intervino el jefe / total de conflictos) × 100	Trimestral	(Conflictos donde intervino el jefe / total de conflictos) × 100	≥ 60–70%
Nivel de compromiso organizacional	Mide el compromiso de colaboradores	% de respuestas positivas	Mensual	Encuesta interna	≥ 90%

Fuente:(Elaboración propia)

Los indicadores que se presentan constituyen un mecanismo integral de evaluación de la propuesta, permitirán realizar un monitoreo integral del cumplimiento de metas como el fortalecimiento del liderazgo y gestión de conflictos, optimización de la organización del trabajo y promoción de la integración generacional.

6.6. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

Un cronograma es un calendario donde se definen los tiempos en que se realizará un proyecto, permite ordenar el conjunto de actividades a realizar, ayuda a programarse para cada fecha específica según la actividad a realizar.

Tabla 11 Cronograma de implementación de la propuesta

No. Fase	Actividad	Descripción	Responsable	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
1	Diagnóstico inicial (cargas, clima, liderazgo)	Se elaboran los planes y herramientas de intervención, incluyendo programas de liderazgo, organización del trabajo e integración generacional, alineados a los hallazgos del estudio.	RRHH	X	X								
2	Diseño de la propuesta y planes	Se elaboran los planes y herramientas de intervención, incluyendo programas de liderazgo, organización del trabajo e integración generacional, alineados a los hallazgos del estudio.	RRHH / Dirección		X	X							
3	Elaboración de materiales (manuales, guías)	Se diseñan y estructuran los documentos, manuales, guías y protocolos necesarios para la implementación de la propuesta.	RRHH			X	X						
4	Capacitación en liderazgo y conflictos	Se ejecutan programas de formación dirigidos a líderes y colaboradores en temas de liderazgo, gestión de conflictos y trabajo en equipo.	RRHH				X	X					
5	Implementación de mejoras organizacionales	Se aplican las estrategias diseñadas, incluyendo mejoras en la organización del trabajo y acciones de liderazgo en el área comercial.	Jefaturas / RRHH					X	X				

6	Actividades de integración generacional	Se desarrollan actividades orientadas a fortalecer la comunicación, el trabajo colaborativo y la convivencia entre generaciones.	RRHH						X	X			
7	Aplicación de protocolo de conflictos	Implementación de lineamientos para la identificación, reporte y resolución de conflictos laborales, promoviendo la participación del liderazgo y el seguimiento de cada caso.	Jefaturas						X	X	X		
8	Seguimiento de indicadores	Se monitorean los indicadores definidos, se da seguimiento a los conflictos y se evalúa la participación del liderazgo.	RRHH							X	X	X	
9	Evaluación de resultados	Se analizan los resultados obtenidos en función de los indicadores establecidos para medir la efectividad de la propuesta.	RRHH / Dirección								X	X	
10	Ajustes y mejora continua	Se realizan mejoras a la propuesta con base en los resultados obtenidos, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.	Dirección / RRHH									X	X

Fuente:(Elaboración propia)

6.7. PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Tabla 12 Presupuesto de la implementación de propuesta

Concepto	Descripción	Costo estimado (L)
Capacitaciones especializadas	Talleres en liderazgo, gestión de conflictos y trabajo multigeneracional (facilitador externo)	L45,000
Materiales y contenidos	Diseño de manuales, guías digitales y protocolos	L8,000
Desarrollo o ajuste en aplicación interna	Adaptación de herramientas (climómetro / seguimiento de conflictos)	L25,000
Actividades de integración	Dinámicas en tiendas, eventos internos, logística básica	L15,000
Viáticos y movilización	Traslados a nivel regional (visitas, implementación)	L20,000
Seguimiento y medición	Herramientas digitales, encuestas, reportes	L5,000
Tiempo del personal (RRHH y líderes)	Horas dedicadas a implementación (costo indirecto)	L18,000
Total, estimado		L136,000

Fuente:(Elaboración propia)

Tabla 13 Impacto cuantitativo de la propuesta

Impacto cuantitativo	
Indicador	Impacto esperado
Reducción de conflictos laborales	-25%
Incremento en intervención del liderazgo	30%
Mejora en percepción del liderazgo	15%
Mejora en Clima laboral	7%

Fuente:(Elaboración propia)

6.8. CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 14 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta integral de gestión multigeneracional del talento humano

Capítulo I			Capítulo II		Capítulo III		Capítulo V	Capítulo VI	
Título de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Teorías / Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos
MODELO DE GESTIÓN MULTIGENERACIONAL DE TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA XYZ	Diseñar un modelo de gestión multigeneracional de talento humano en el área comercial de la empresa XYZ.	Identificar las principales oportunidades de mejora asociadas a una gestión de talento humano multigeneracional	La teoría de gestión Por Competencias Teoría de las Cohortes Generacionales Teoría AMO (Ability–Motivation–Opportunity)	1. Clima laboral 2. Organización de trabajo 3. Compensación laboral	La población está conformada por el personal de tiendas a nivel nacional de la empresa comercial XYZ, incluyendo los diferentes niveles jerárquicos y operativos que participan en la gestión y ejecución de las actividades comerciales. Esta población comprende aproximadamente entre 650 y 700 colaboradores, distribuidos en los cargos de gerentes de tienda, jefes de turno, jefes de división, vendedores, cajeros,	Cuestionario estructurado	La gestión del talento humano en la empresa XYZ se desarrolla en un entorno donde predominan Millennials y Generación Z, generando diferencias en expectativas, motivación y percepción del trabajo. Esta diversidad representa una oportunidad para implementar estrategias de integración y aprovechar las competencias de cada generación.	Propuesta integral de gestión multigeneracional del talento humano enfocada en el fortalecimiento del liderazgo, la gestión de conflictos y la mejora del clima laboral en el área comercial de la empresa XYZ	Fortalecer las competencias de liderazgo en los niveles de supervisión y jefatura para mejorar la gestión de equipos y la resolución de conflictos.

		Determinar si la organización del trabajo es un aspecto clave en la gestión del talento humano multigeneracional			empacadores y auxiliares de resurtido.	Aunque existen funciones claras, lineamientos definidos y herramientas disponibles, persisten conflictos relacionados con la carga laboral y la relación con jefes inmediatos. Esto evidencia desafíos en la distribución del trabajo y la gestión de equipos, especialmente en un contexto multigeneracional donde varían las percepciones sobre responsabilidades.		
		Establecer si la compensación económica es un elemento influyente de la gestión del talento humano multigeneracional				Se identifican diferencias generacionales en la percepción de la compensación: la Generación Z la percibe entre neutral y competitiva, mientras que los Millennials la consideran insuficiente. Esto		Optimizar la organización del trabajo mediante la mejora en la distribución de cargas laborales y responsabilidades.

						refleja que las expectativas salariales varían según la etapa profesional, posicionando la compensación como un factor clave en la gestión multigeneracional.	
		Demostrar el clima laboral es un determinante del éxito de la gestión del talento humano multigeneracional				El clima laboral es un factor determinante en la gestión multigeneracional. Aunque el liderazgo es percibido como participativo y el diálogo predomina, la limitada intervención en la resolución de conflictos debilita la convivencia organizacional, evidenciando la necesidad de fortalecer el liderazgo.	Promover la integración generacional mediante estrategias de comunicación organizacional y trabajo colaborativo.

		Es posible una propuesta integral que favorece a la gestión del talento humano multigeneracional				Existe viabilidad para implementar una propuesta integral de mejora en la gestión multigeneracional. A pesar de oportunidades en conflictos, compensación y liderazgo, el alto compromiso del personal constituye una base sólida para fortalecer la convivencia y optimizar la gestión del talento humano.	
--	--	--	--	--	--	---	--

Fuente:(Elaboración propia

6.9 Gestión interna de la comunicación

La empresa XYZ reconoce la importancia de establecer una comunicación interna estructurada, clara y efectiva como un elemento clave para la implementación exitosa del modelo de gestión multigeneracional del talento humano en el área comercial. En este sentido, la propuesta plantea un sistema de comunicación que permita mantener informados, alineados y comprometidos a todos los niveles organizacionales respecto a las acciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la gestión de conflictos, el clima organizacional y la organización del trabajo.

La gestión interna de la comunicación se estructura a partir de un enfoque jerárquico y funcional, en el cual la Dirección de la Comunicación, liderada por el Director de Recursos Humanos, establece los lineamientos estratégicos y asegura la coherencia de los mensajes organizacionales. A partir de este nivel, el equipo de capacitación, en coordinación con el área de comunicación interna, se encarga del diseño, desarrollo y difusión de los contenidos, garantizando que estos respondan a los objetivos de la propuesta y a las necesidades identificadas en el diagnóstico organizacional.

En el nivel operativo, la comunicación se canaliza a través de los gerentes de tienda, jefes de división y puestos operativos, quienes cumplen un rol fundamental en la transmisión de la información, la ejecución de las estrategias y la retroalimentación hacia los niveles superiores. Este flujo permite asegurar que la comunicación no solo sea descendente, sino también participativa, facilitando la identificación oportuna de situaciones relacionadas con el clima laboral y la gestión de conflictos.

Los mensajes comunicacionales se estructuran en torno a tres ejes principales: liderazgo y gestión de conflictos, clima organizacional y comunicación efectiva, y organización del trabajo y claridad de funciones, los cuales responden directamente a los hallazgos del estudio. Estos ejes orientan el contenido de las comunicaciones y permiten enfocar los esfuerzos en la mejora de los aspectos críticos identificados en la investigación.

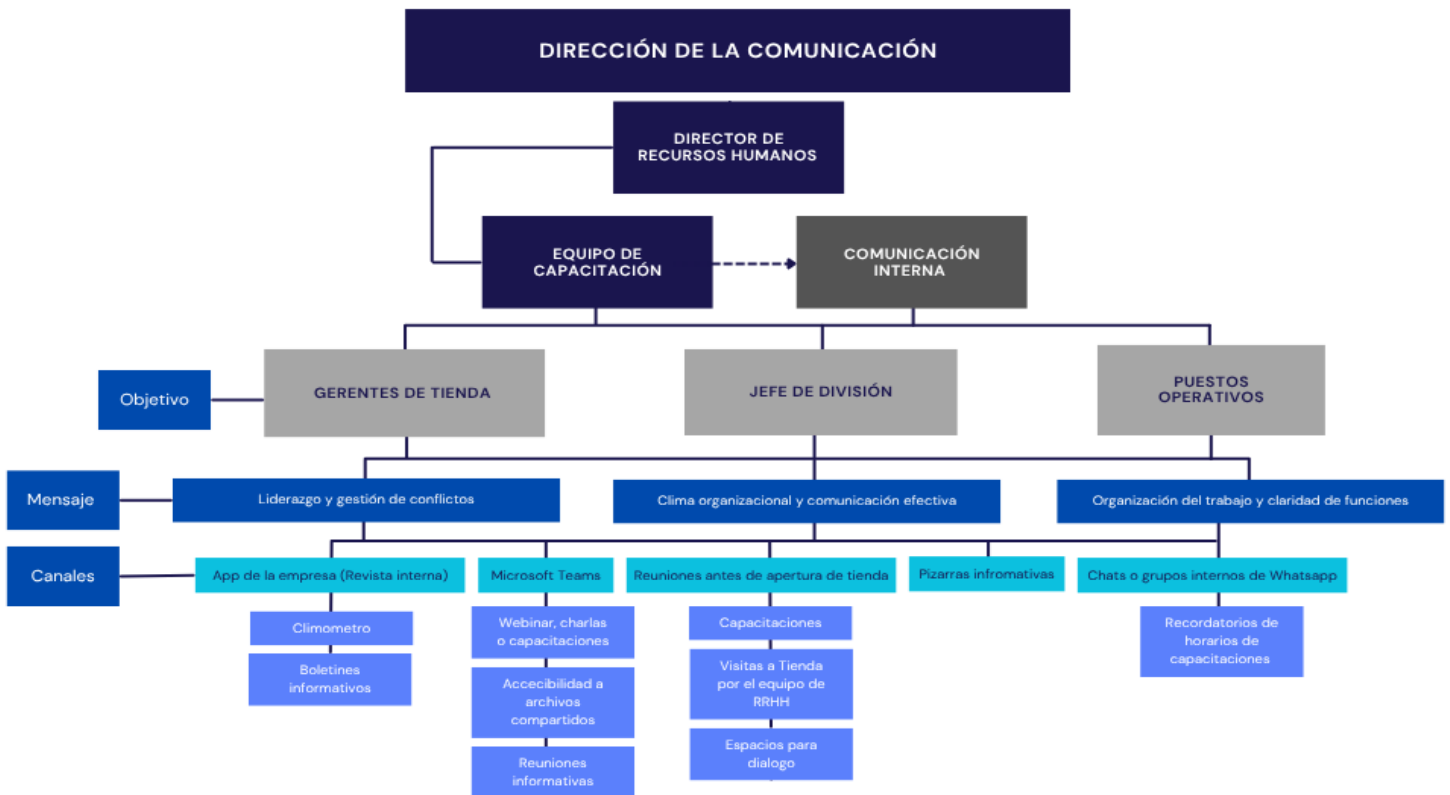
Para la difusión de la información, la propuesta integra el uso de canales digitales y tradicionales, con el fin de adaptarse a las características de las distintas generaciones presentes en la organización. Entre los canales digitales se incluyen la aplicación interna de la empresa,

Microsoft Teams y los grupos de comunicación por WhatsApp, los cuales facilitan la inmediatez y el acceso a la información. Por su parte, los canales tradicionales comprenden reuniones antes de la apertura de tienda, pizarras informativas y visitas del equipo de Recursos Humanos, fortaleciendo la comunicación directa y el contacto interpersonal.

Adicionalmente, se incorporan herramientas específicas como el climómetro organizacional, boletines informativos, capacitaciones, espacios de diálogo y recordatorios de actividades, las cuales permiten reforzar los mensajes, promover la participación de los colaboradores y dar seguimiento a la implementación de la propuesta.

En conjunto, este modelo de comunicación interna contribuye a generar un flujo continuo de información, fortalecer la integración entre generaciones y consolidar un entorno organizacional más colaborativo, alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y con las necesidades del talento humano multigeneracional.

Figura 36 Plan de comunicación y socialización Propuesta integral de gestión multigeneracional del talento humano



Fuente:(Elaboración propia)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance. *Academy of Management Journal*, 41(1), 8–29.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: An examination of work values. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide*. HarperBusiness.

Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). (2024). *Boletín laboral 2024*. Tegucigalpa, Honduras: COHEP.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). *Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM), junio 2024*. Tegucigalpa, Honduras: INE.

Banco Central de Honduras (BCH). (2024). *Informe de inflación y perspectivas económicas*. Tegucigalpa, Honduras: BCH.

Deloitte. (2024). *Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2024*. Recuperado de <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-2024-gen-z-and-millennial-survey.html>

Referenciación de Figuras

Figura 1. Distribución del personal activo por generación y tipo de puesto en el área comercial regional.

Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2026).

Figura 2. Distribución del personal retirado por generación y tipo de puesto en el área comercial, región Tegucigalpa–Francisco Morazán.

Fuente: Elaboración propia con base en datos internos de la empresa (2026).

Referenciación de Tablas

Tabla 1. Tendencias globales en Gen Z y Millennials (Deloitte, 2024)

Fuente: Deloitte (2024), Deloitte Global Gen Z and Millennial Survey 2024.

Tabla 2. Participación de cohortes generacionales en la fuerza laboral hondureña y desafíos asociados

Fuente: Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP). (2024). Boletín laboral 2024. Tegucigalpa, Honduras: COHEP.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2024). Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples (EPHPM), junio 2024. Tegucigalpa, Honduras: INE.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento FODA para análisis interno

INSTRUMENTO FODA

Introducción al Instrumento

Estimado(a) colaborador(a):

El presente instrumento forma parte de un proyecto académico de maestría orientado al análisis y fortalecimiento de la gestión del talento humano en el área comercial. Su objetivo es recopilar información sobre percepciones relacionadas con el clima laboral, la organización del trabajo, la compensación y factores externos que inciden en el desempeño comercial.

La información proporcionada será tratada de manera estrictamente confidencial y analizada únicamente de forma estadística y agregada. No se solicitarán datos personales ni se hará mención del nombre de la empresa en el documento final del proyecto. Su participación es voluntaria y de gran importancia para obtener una visión integral del área comercial a nivel regional.

Agradecemos de antemano su colaboración y honestidad en las respuestas.

Escala Likert 1–5

1 = Totalmente en desacuerdo

2 = En desacuerdo

3 = Neutral

4 = De acuerdo

5 = Totalmente de acuerdo

Sección 1: Datos Generales

Cargo:

- Director
- Gerente Regional
- Gerente de Tienda
- Vendedor

Región:

- Norte
- Centro
- Sur
- Occidente

Rango generacional:

- Baby Boomer (+60)
- Generación X (45-59)
- Millennial (30-44)
- Generación Z (15-29)

BLOQUE FORTALEZAS (Interno – Positivo) Las fortalezas se refieren a los aspectos internos positivos de la organización que favorecen el logro de los objetivos estratégicos.

1. El área comercial cuenta con personal competente para cumplir metas.
2. Existe buena colaboración entre generaciones.
3. La estructura organizacional facilita el logro de resultados.
4. El liderazgo comercial impulsa el desempeño del equipo.
5. El sistema de comisiones motiva al personal.
6. La empresa ofrece oportunidades de desarrollo.

¿Desea agregar algún comentario adicional?

BLOQUE DEBILIDADES (Interno – Negativo) Las debilidades corresponden a factores internos que limitan el desempeño organizacional o dificultan el cumplimiento de metas.

1. La carga laboral es excesiva.
2. Existen conflictos intergeneracionales frecuentes.
3. La comunicación interna presenta deficiencias.
4. El sistema de compensación genera inconformidad.
5. Los horarios afectan el equilibrio vida-trabajo.
6. Existe rotación frecuente en el área comercial.

¿Desea agregar algún comentario adicional?

BLOQUE OPORTUNIDADES (Externo – Positivo) Las oportunidades son factores externos positivos del entorno que la organización puede aprovechar para fortalecer su desempeño y competitividad.

1. El crecimiento del sector retail ofrece oportunidades de expansión.
2. La digitalización puede fortalecer el desempeño comercial.
3. La diversidad generacional puede convertirse en ventaja competitiva.
4. La incorporación de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia del área comercial.
5. La formación continua del personal puede fortalecer la competitividad frente al mercado.
6. La diversidad generacional del equipo puede potenciar la innovación en ventas y servicio al cliente.

¿Desea agregar algún comentario adicional?

BLOQUE AMENAZAS (Externo – Negativo) Las amenazas son factores externos que pueden afectar negativamente el desempeño organizacional o generar riesgos para la estabilidad del talento.

1. La competencia del mercado puede atraer a nuestro talento.
2. Las condiciones económicas pueden afectar estabilidad laboral.
3. El cambio tecnológico puede generar brechas generacionales.
4. La competencia ofrece mejores condiciones laborales que podrían atraer a nuestro personal.
5. La inestabilidad económica puede afectar las metas y resultados comerciales.
6. La resistencia al cambio generacional puede dificultar la adaptación a nuevas estrategias comerciales.

¿Desea agregar algún comentario adicional?

Anexo 2. Cuestionario sobre gestión multigeneracional del talento humano en el Área comercial

Universidad Tecnológica Centroamericana

UNITEC

Facultad de postgrado

Máster en Dirección de Recursos Humanos

Cuestionario sobre gestión multigeneracional del talento humano en el Área comercial

Introducción:

Como estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC), solicitamos respetuosamente su colaboración para responder este cuestionario. El cual tiene como objetivo recopilar información sobre la percepción de los colaboradores respecto a la compensación laboral, la organización del trabajo y el clima laboral, y su influencia en la gestión del talento humano multigeneracional en el área comercial.

Toda la información proporcionada será tratada con estricta confidencialidad y será utilizada únicamente con fines académicos. Agradecemos de antemano su tiempo, sinceridad y disposición para colaborar.

*Nota: El cuestionario será aplicado mediante enlace de **Microsoft Form** el cual se compartirá con los líderes de cada tienda a nivel nacional y a su vez ellos deberán compartir los enlaces en sus equipos con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de respuestas posibles.*

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- **La información proporcionada es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.**
- **Marque la opción que mejor represente su opinión.**
- **El tiempo estimado de respuesta es de 5 a 7 minutos.**

SECCIÓN 1: DATOS GENERALES

1. Sexo:

- Masculino
- Femenino

2. Rango generacional:

- Baby Boomer (+60)
- Generación X (45-59)
- Millennial (30-44)
- Generación Z (15-29)

3. Cargo:

- Gerente
- Jefe
- Vendedor
- Cajero
- Auxiliar de resurtido
- Empacador

4. Región

- Norte
- Centro

5. Tiempo laborando en la empresa:

- 6 meses – 1 año
- 2 – 3 años
- 4 – 5 años
- Más de 5 años

SECCIÓN 2: COMPENSACIÓN LABORAL

Remuneración económica

1. ¿Qué tan competitivo considera que es su salario frente al mercado laboral?

- Muy poco competitivo
- Poco competitivo
- Medianamente competitivo
- Competitivo
- Muy competitivo

2. Considera que su salario es justo en relación con sus funciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Beneficios complementarios

3. ¿Cómo evalúa el sistema de incentivos y reconocimientos que ofrece la empresa?

- Muy deficiente
- Deficiente
- Regular
- Bueno
- Muy bueno

4. ¿Cuál es su percepción acerca de la asignación de los beneficios adicionales a lo establecido por ley?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SECCIÓN 3: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Formalización

5. Tiene claridad sobre sus funciones dentro del puesto

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. Existen procedimientos claros para realizar sus tareas

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Recursos

7. Cuenta con las herramientas necesarias para realizar sus tareas

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. Recibe apoyo adecuado para cumplir sus asignaciones

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

SECCIÓN 4: CLIMA LABORAL

Liderazgo

9. ¿Cómo describe el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?

- Autoritario (toma decisiones sin consultar)
- Participativo (escucha opiniones del equipo)
- Delegativo (da libertad para tomar decisiones)
- No está claro / no definido

10. ¿Cómo percibe el apoyo de su jefe cuando lo necesita?

- Alta (comprende y apoya constantemente)
- Media (a veces muestra comprensión)
- Baja (poco interés en el bienestar del equipo)
- Nula (no muestra empatía)

11. La comunicación con su jefe inmediato es clara

- Sí
- No

Cooperación

12. Existe trabajo en equipo entre compañeros

- Sí
- No

Relaciones interpersonales

13. Existe respeto mutuo en las áreas de trabajo

- Sí
- No

Conflictos

13. ¿Qué tipo de conflicto es más frecuente en su área de trabajo?

- Conflictos entre compañeros
- Conflictos con el jefe
- Conflictos por carga de trabajo
- No se presentan conflictos

13. ¿Qué estrategia se utiliza con mayor frecuencia para resolver conflictos?

- Diálogo entre las partes
- Intervención del jefe
- No se aplica ninguna estrategia
- No estoy seguro

14. ¿De acuerdo con su percepción cual es la forma más común de resolver los conflictos en las áreas de trabajo?

- Se resuelven de forma rápida y adecuada
- Se resuelven, pero con dificultad
- No se resuelven adecuadamente
- Se evitan, pero no se solucionan

Identidad

16. Se siente identificado con la empresa y sus valores

- Sí
- No

17. Se siente comprometido con su trabajo

- Sí
- No

Anexo 3. Constancia de validación de instrumento de investigación



CONSTANCIA DE VALIDACION DE INSTRUMENTO DE INVESTIGACION

Yo **Luis Jiménez Pineda**, con documento de identificación **No.1608197600047** de profesión **Ingeniero en Química Industrial**, con título en **Maestría en Dirección Empresarial**, por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de validación de instrumento cuestionario sobre gestión multigeneracional del talento humano en el Área comercial. A efectos de aplicación en la empresa XYZ con el fin de recolectar información para la elaboración de un Trabajo de Tesis denominado **“MODELO DE GESTIÓN MULTIGENERACIONAL DE TALENTO HUMANO EN EL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA XYZ”**.

Luego de realizar las observaciones pertinentes, puedo estipular las siguientes valoraciones:

DESCRIPCION	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE	DEFICIENTE
Redaccion de los Items	X			
Claridad y precision	X			
Pertinencia	X			
Congruencia de los Items	X			
Coherencia de los Items	X			
Manejo de contenido		X		

Fecha:28/02/2026

Firma