



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO
MULTIGENERACIONAL EN EMBOTELLADORA DE SULA
S.A CD CHOLOMA AÑO 2026**

SUSTENTADO POR:

SANDRA FABIOLA SUAZO CACERES

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN ESTRATEGICA DE PERSONAS**

SAN PEDRO SULA, CORTES, HONDURAS, C.A.

ABRIL 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

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO
MULTIGENERACIONAL EN EMBOTELLADORA DE SULA
S.A CD CHOLOMA AÑO 2026**

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

MÁSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS.

**ASESOR METODOLÓGICO:
MÁSTER MARTHA HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMATICO:
MÁSTER MIRIAM ROJAS**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**JENNY CARRANZA
WILSON RODRIGUEZ
LUIS JIMENEZ**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026
12443106 SANDRA FABIOLA SUAZO
CACERES

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO MULTIGENERACIONAL EN EMBOTELLADORA DE SULA S.A CD CHOLOMA AÑO 2026

**SANDRA FABIOLA SUAZO
CACERES**

Resumen

El estudio desarrollado en la Embotelladora de Sula S.A, se centró en analizar las diferentes expectativas laborales, entre las cuatro generaciones que conforman la fuerza laboral, con el fin fundamental de poder diseñar estrategias diferentes de gestión del talento. El estudio se realizó con una metodología de métodos mixtos secuencial, comenzando con grupos focales y entrevistas que permitieron observar las particularidades de cada cohorte generacional, en el personal de Choloma, se aplicaron 33 encuestas que cuantificaron las bases en el cumplimiento del contrato psicológico. Los hallazgos demostraron diferencias significativas en las prioridades laborales, donde los colaboradores de generaciones más jóvenes valoraron importante el desarrollo profesional y la flexibilidad, mientras que los de las generaciones mayores pidieron la estabilidad y el reconocimiento institucional. Con base a los resultados obtenidos, se realizó un modelo integral de gestión multigeneracional que segmentó las estrategias de retención, desarrollo y comunicación, el cual fue validado mediante talleres participativos con los líderes de la organización.

Palabras claves: (Contrato Psico, Gestión del talento, Multigeneracional, Retención, Embotelladora de Sula S.A



GRADUATE SCHOOL

STRATEGIES FOR MANAGING MULTIGENERATIONAL TALENT AT EMBOTELLADORA DE SULA S.A., CHOLOMA, IN 2026

**SANDRA FABIOLA SUAZO
CACERES**

Abstract

The study conducted at Embotelladora de Sula S.A. focused on analyzing the different workplace expectations among the four generations that make up the workforce, with the primary goal of designing tailored talent management strategies. The study employed a sequential mixed-methods approach, beginning with focus groups and interviews that allowed for the observation of the specific characteristics of each generational cohort. Among the staff in Choloma, 33 surveys were administered to quantify the foundations of psychological contract fulfillment. The findings revealed significant differences in work priorities, with employees from younger generations valuing professional development and flexibility, while those from older generations sought stability and institutional recognition. Based on the results obtained, a comprehensive multigenerational management model was developed that segmented retention, development, and communication strategies, which was validated through participatory workshops with the organization's leaders.

Keywords: (Embotelladora de Sula S.A, Multigenerational, Psychological Contract, Retention, Talent Management)

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico, en primer lugar, a Dios, quien es mi sostén y la razón de mi existencia, por darme la vida, la sabiduría y la oportunidad de seguir avanzando en mis sueños a nivel profesional.

A mis padres y a mis hermanas, por ser siempre mi fortaleza, mi apoyo incondicional y mi mayor inspiración para seguir adelante. Ellos son mi fuente inagotable de amor, sin ellos, no podría decir que he llegado hasta este momento de triunfo en mi vida profesional.

La vida, en ocasiones, puede volverse difícil, sin embargo, el amor y la dedicación por aquello que anhelamos son el motor que nos impulsa, día a día, a alcanzar cada una de nuestras metas.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi asesora metodológica y mi asesora académica por la paciencia y la dedicación en cada uno de los comentarios constructivos durante mis revisiones de tesis, gracias por su orientación y apoyo durante todo este proceso. Sus consejos fueron fundamentales para poder desarrollar este trabajo.

A mis profesores, que a lo largo de la carrera compartieron sus conocimientos y contribuyeron a mi formación profesional.

A la empresa Embotelladora de Sula, por abrirme sus puertas para realizar mi investigación, a mis compañeros y amigos, gracias por el apoyo, la motivación y por acompañarme en esta etapa tan importante.

Finalmente, gracias a todas las personas que de alguna manera formaron parte de este camino y me ayudaron a cumplir esta meta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE CONTENIDO	xi
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.....	4
1.3.3 Preguntas de investigación.....	4
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	9
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN.....	17
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	20
2.3.1 BASES TEÓRICAS.....	20
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS	23
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	25
2.4 MARCO LEGAL.....	28
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	30
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	30
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	30
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	31
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	33
3.1.4 HIPÓTESIS.....	35
3.1.4.1 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN	35
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	36
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	37
3.3.1 POBLACIÓN.....	38

3.3.2	MUESTRA	38
3.3.3	TÉCNICAS DE MUESTREO	38
3.4	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	39
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.5.1	FUENTES PRIMARIAS	39
3.5.2	FUENTES SECUNDARIAS	39
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		41
4.1	INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	41
4.2	RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	41
4.2.1	RESULTADOS CUANTITATIVOS	47
4.2.2	ANÁLISIS CUALITATIVO	57
4.3	ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS	58
4.4	RELACION CON HIPÓTESIS	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		66
5.1	CONCLUSIONES	66
5.2	RECOMENDACIONES.....	67
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		69
6.1	NOMBRE DE LA PROPUESTA.....	69
6.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	69
6.3	ALCANCE DE LA PROPUESTA	70
6.3.1	OBJETIVO GENERAL.....	71
6.4	DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	72
6.4.1	DESCRIPCIÓN	72
6.4.2	DESARROLLO	73
6.5	MEDIDAS DE CONTROL	74
6.6	CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	78
6.7	PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO	79
6.8	CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA	
	81	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		82
Bibliografía		82

ANEXOS	86
Anexo 1. Resultados del Apartado de Adaptabilidad y Gestión del Cambio.	86
Anexo 2. Resultados Aparto de Colaboración Intergeneracional y Liderazgo.	86
.....	86
Anexo 3. Resultados Apartado de Herramientas Tecnología y Capacitación.....	87
.....	87
Anexo 4. Resultados Apartado de Motivación y Sentido de Pertenencia.	87
Anexo 5. Compromiso y Estabilidad laboral	88
Anexo 6. Si pudiera pedir una mejora en sus beneficios, ¿Cuál sería?.....	88
.....	88
Anexo 7. ¿Qué le motiva más a venir a trabajar a EMSULA cada mañana?	89
Anexo 8. ¿Qué hace que usted prefiera a EMSULA sobre otras empresas?	89
Anexo 9. ¿Cómo califica la comunicación de sus jefes hacia usted?	
.....	89
Anexo 10. ¿Tiene algún otro comentario o sugerencia para mejorar el ambiente?	90
Anexo 11 Carta de Autorizacion de la empresa.....	91
Anexo 12 Carta de Asesor Academico	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de congruencia metodológica	30
Tabla 2 Matriz Operacional de Variables	33
Tabla 3 Enfoque y métodos de investigación	37
Tabla 4 Descriptiva de la Muestra	42
Tabla 5 Generaciones y Edad.	45
Tabla 6 Adaptabilidad y gestión a cambio.	48
Tabla 7 Observaciones cualitativas de la Investigación	57
Tabla 8 Indicadores de Resultados por Variable o Dimensión.	59
Tabla 9 Indicadores de Liderazgo en Emsula Cd-Choloma	60
Tabla 10 Indicadores estratégicos de Gestión Multigeneracional EMSULA	62
Tabla 11 Fases de Desarrollo de La Propuesta	73
Tabla 12 Cronograma de implementación de la propuesta.	78
Tabla 13 Presupuesto de implementación del modelo.	79
Tabla 14 Concordancia de los segmentos de la tesis con la Propuesta.	81

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Generación y Millennials tienen altas expectativas de negocio	3
Figura 2 Adopción del coaching internacional.....	10
Figura 3 Organigrama Embotelladora de Sula S.A.....	16
Figura 4 Esquema de la relación causal multivariada.....	31
Figura 5 Distribución por género Emsula Cd-Choloma	43
Figura 6 Generaciones por edad Emsula Cd-Choloma.....	44
Figura 7 Antigüedad en la empresa Cd-Choloma.....	45
Figura 8 Nivel de Escolaridad Emsula Cd-Choloma.....	46
Figura 9 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me siento cómodo cuando la empresa implementa nuevas tecnologías?.....	49
Figura 10 Pregunta 2 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Considero que el cambio constante es necesario para el éxito de la empresa?	50
Figura 11 Pregunta 3 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me gusta aprender a usar nuevas máquinas o programas de computadora?	51
Figura 12 Pregunta 11 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Los líderes en mi Área promueven el respeto entre empleados de diferentes edades?	52
Figura 13 Pregunta 12 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me siento cómodo pidiendo ayuda a compañeros de otras edades?	53
Figura 14 Pregunta 30 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Las herramientas tecnológicas de Emsula facilitan mi desempeño?	54
Figura 15 Pregunta 40 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Mi salario y beneficios actuales cubren mis expectativas personales?	55
Figura 16 Pregunta 50 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me visualizo trabajando en Emsula en los próximos 5 años?	56

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La gestión del Talento Humano nos referimos a la estrategia que utiliza una organización para seleccionar, contratar, formar y retener a los empleados de una manera eficaz. (Oracle, s.f.) Dentro de esta investigación se marca un inicio de un proceso de seguimiento en Embotelladora de Sula, dentro de los temas principales de esta investigación equipo multigeneracional está conformado por colaboradores de diferentes edades y etapas de vida que trabajan juntos en la consecución de objetivos comunes.

Esta diversidad aporta una riqueza invaluable: una mezcla de experiencias, valores, habilidades digitales, visiones de liderazgo y actitudes frente al trabajo. (Chiavenato, 2009) Señala que la administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será.

Ellas son las que producen, venden, sirven al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas. Vemos como la Gestión del talento Humano enfrenta uno de sus mayores desafíos contemperaremos, la relación de cuatro generaciones en el mismo circulo laboral. Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, comparten espacios de trabajo con sus propias expectativas, valores, aspiraciones diferentes, creando un panorama completo para la estrategia de retención y desarrollo del talento.

La Embotelladora de Sula S.A, como una empresa líder en la industria de bebidas y representante de PEPSICO, no es ajena a esta gran realidad. Con un grupo grande de personas que abarca desde colaboradores con décadas de experiencia hasta jóvenes recién incorporados en el Mercado Laboral, la empresa requiere de las estrategias diferenciadas que respondan a esta gran diversidad generacional. La investigación se sustenta en la Teoría del Contrato Psicológico (Rousseau, 1995) y la teoría de la Identidad Social (Taifel 1919), así mismo buscando comprender las expectativas laborales diferentes y proponer un modelo de gestión que optimice todo el capital humano multigeneracional, fortaleciendo el employer branding y mejore los indicadores de retención en la Organización.

Ante este contexto, la gestión del talento multigeneracional se convierte en un desafío estratégico para Embotelladora de Sula S.A., lo que justifica la necesidad de analizar las expectativas diferenciadas de sus colaboradores y diseñar estrategias que permitan optimizar el compromiso, la retención y el aprovechamiento del capital humano.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Embotelladora de Sula S.A, proporciona empleo a aproximadamente 3,000 colaboradores directos, que representan a las 4 generaciones laborales, Según (Global, 2023), observamos que el 75% de las organizaciones multinacionales han reportado desafíos significativos en la gestión de equipos multigeneracionales, observamos que la rotación voluntaria en millennials y centennials alcanza el 35% anual en América Latina (Harvard Business Review, 2023) Algunos estudios de Mercer (2023) Indican que las expectativas sobre el trabajo flexible varían hasta en un 40% entre el grupo de baby boomers y el grupo de centennials.

Embotelladora de Sula S.A si ha implementado programas de RH estandarizados que no han considerado diferencias generacionales, algunos hallazgos internos (2023) muestran diferencias significativas en engagement por cada uno de los cuatro grupos, observándose la necesidad documentada de actualizar política de atracción y retención de talento joven.

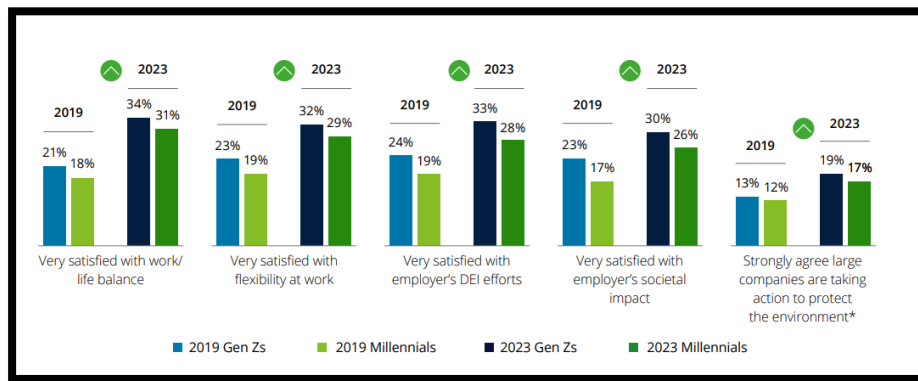


Figura 1 Generación y Millennials tienen altas expectativas de negocio

Fuente: (Global, 2023, pág. 16)

“Las personas que pertenecen a la generación Z y los *millennials* llegaron para cambiar los hábitos de consumo. Ambas generaciones tienen características propias y las empresas deben entender sus necesidades para reajustar sus estrategias y adaptarse a las necesidades de estos consumidores.” (Honduras Empresarial, 2022)

Aunque el gráfico no pertenece a datos internos de Embotelladora de Sula, es útil como referencia conceptual para comprender las tendencias globales que influyen en la Gestión del talento multigeneracional. Los gráficos muestran que las generaciones Z y Millennials han incrementado sus expectativas en aspectos como el balance vida-trabajo, la flexibilidad laboral, las acciones de diversidad e inclusión, el impacto social de la empresa y el compromiso ambiental.

Estas tendencias permiten contextualizar la investigación, ya que ambas generaciones forman una parte importante de la fuerza laboral actual y, según reportes actuales, presentan mayores niveles de rotación y demandan sin duda prácticas de recursos humanos más adaptadas a sus valores y estilos de vida. Aunque los datos no pertenecen directamente a Embotelladora de Sula S.A, sirven para ilustrar cómo ha evolucionado el comportamiento de los colaboradores jóvenes a nivel global, ofreciendo una base para entender por qué es necesario revisar y actualizar las políticas de gestión del talento dentro de cualquier organización como tal, incluyendo la empresa objeto del estudio.

Si bien los estudios revisados evidencian la creciente complejidad de la gestión multigeneracional y su impacto en indicadores como engagement y rotación, existe una limitada evidencia empírica aplicada al contexto hondureño y, particularmente, al sector industrial de bebidas. Esta ausencia de estudios contextualizados justifica la presente investigación.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La Diversidad generacional constituye un reto fundamental para la gestión del talento humano de la Embotelladora de Sula S.A., una compañía líder en el sector de bebidas con una planilla que asciende a un aproximado de 3,000 colaboradores. La convivencia simultánea de cuatro generaciones laborales (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials) dentro del mismo entorno organizacional.

Exige a la organización un entendimiento inmediato de las expectativas, valores y objetivos específicos de cada grupo. En consecuencia, surge la urgencia de diseñar e implementar un modelo de gestión del talento multigeneracional. Esta investigación se centró exclusivamente en el sector de colaboradores de Choloma, debido al corto tiempo disponible y a mi rol laboral en esa planta, lo que permitió un análisis profundo y contextualizado en un entorno representativo.

No obstante, se espera que los hallazgos sirvan como base para ampliar la aplicación del modelo a toda la organización, maximizando el aprovechamiento del capital humano y asegurando su posición competitiva en el mercado.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influyen las diferencias generacionales en las expectativas laborales, valores y aspiraciones de los trabajadores de Embotelladora de Sula S., CD Choloma, sobre los indicadores de engagement y rotación voluntaria?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los componentes claves para un Modelo de gestión del Talento Humano Multigeneracional que, al considerar las expectativas y valores diferenciados optimice el engagement y reduzca la rotación voluntaria de colaboradores en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma?

2. ¿Cuál es la correlación entre las expectativas generacionales diferenciadas y los indicadores actuales de engagement y rotación voluntaria en los diferentes grupos de colaboradores de la empresa Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma?

3. ¿Cuáles son los principios fundamentales para el diseño de un contrato Psicológico flexible y unificado que satisfaga las necesidades de las distintas cohortes generacionales en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma, en línea de los postulados de la Teoría de la Identidad Social?

4. ¿Cuáles son los componentes claves de Modelo de Gestión del Talento Humano multigeneracional (atracción, desarrollo, retención y liderazgo) que integre estrategias diferenciadas para cada generación en Embotelladora de Sula S. A. CD-Choloma?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar la influencia de las diferencias generacionales en las expectativas laborales, valores y aspiraciones sobre el engagement y la rotación voluntaria en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Diagnosticar las expectativas laborales, los valores y las aspiraciones específicas de los colaboradores pertenecientes a las cuatro generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials) en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.
2. Determinar la correlación existente entre las expectativas generacionales diferenciadas y los indicadores actuales de engagement y rotación voluntaria en los diferentes grupos de colaboradores de la empresa Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.
3. Identificar los principios fundamentales para el diseño de un contrato Psicológico flexible y unificado que satisfaga las necesidades de las distintas cohortes generacionales, en línea con los postulados de la Teoría de la Identidad Social.
4. Diseñar los componentes clave del Modelo de Gestión del Talento Humano Multigeneracional (atracción, desarrollo, retención y liderazgo) que integre estrategias diferenciadas para cada generación existente en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene un aporte teórico significativo para gestión del talento Humano y la Psicología Organizacional. Al fundamentarse en la Teoría del Contrato Psicológico (Rousseau & Rousseau, 1995) plantea que el contrato Psicológico es el conjunto de expectativas, percepciones y obligaciones no escritas que existen entre el empleado y la organización, es decir, no es un contrato formal, sino lo que cada parte cree que debe dar y recibir. (Tajfel & Turner, 1979) con la teoría de la Identidad Social, explica que las personas definen parte de su identidad a partir de los grupos a los que pertenecen, como su empresa o equipo de trabajo, el estudio trasciende el simple diagnóstico generacional. Su propósito es establecer un marco conceptual que explique como la dinámica de las expectativas y la sensación de pertenencia grupal se manifiestan en entornos laborales con alta diversidad de edades.

Se plantea que un Contrato Psicológico flexible, capaz de reconocer las diferencias de identidad (como la variación de hasta un 40% en las expectativas de trabajo flexible, según (Mercer, 2023), actúa como una herramienta predictiva esencial para poder fomentar el engagement y la retención. El resultado final del estudio será la creación de un modelo teórico que, por su naturaleza replicable, podrá ser válido en otras organizaciones multigeneracionales que enfrentan desafíos similares en la gestión de equipos multigeneracionales. (Deloitte, 2023)

En términos operativos, esta investigación es de vital importancia para la Embotelladora de Sula S.A. en CD Choloma, ya que la empresa ha identificado que sus programas de Recursos Humanos estandarizados resultan ineficaces ante la diversidad generacional, lo que se traduce en una necesidad documentada de actualizar sus políticas, particularmente para talento joven. El estudio aborda directamente la alarmante tasa de rotación voluntaria que afecta a Millennials y Centennials en América Latina, la cual alcanza un 35% anual (Harvard Business Review, 2023), representando un costo operativo y de conocimiento inaceptable para un líder del sector.

Es por eso que el modelo de gestión propuesto no será una mera sugerencia, sino una hoja de ruta detallada con estrategias diferenciadas para la atracción, desarrollo y retención del personal. Esto permitirá a la compañía transformar su capital humano en una ventaja competitiva sostenible, al reducir los costos de rotación y elevar los índices de engagement por cohorte generacional.

Finalmente, el impacto social del estudio va más allá de los límites organizacionales. Un modelo exitoso promueve un entorno laboral más inclusivo y equitativo, donde la experiencia de los Baby Boomers y generación X se complementa con la innovación de los Millennials y Centennials, contribuyendo a la estabilidad laboral de los 1,200 colaboradores directos. Al fortalecer el employer branding, La Embotelladora de Sula S.A se posiciona como un referente de buenas prácticas en Honduras, elevando los estándares de empleabilidad y demostrando que la diversidad etaria es un activo estratégico.

En la actual era de cambio tecnológico (Chiavenato I. , 2009) donde las personas representan la ventaja competitiva esencial, un modelo que garantiza que cada generación se sienta valorada y conectada (Deloitte, Global Human Capital Trends , 2023) resulta crucial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa y la representación de su marca PEPSICO, asegurando la retención y el desarrollo de su capital intelectual.

Además es relevante considerar como la percepción de justicia organizacional y transparencia en la comunicación refuerza el contrato psicológico, generando confianza y compromiso en todas las generaciones. La literatura indica que los empleados que sienten que sus expectativas son comprendidas y valoradas muestran mayores niveles de motivación, productividad y lealtad hacia la empresa. (Colquitt, 2001) Este efecto se intensifica cuando las políticas de Recursos Humanos, reconocen y adaptan sus prácticas a las diferencias generacionales, incluyendo la flexibilidad laboral, oportunidades de desarrollo profesional y programas de reconocimiento personalizado (Mercer, Workforce flexibility survey , 2023).

Asimismo, la implementación de procesos de onboarding y mentoría estructurados contribuye a que los nuevos talentos, especialmente Millennials y Centennials, perciban un entorno inclusivo y de apoyo, fortaleciendo su integración y la transferencia de conocimiento intergeneracional (Tajfel H. &., 1979) En conjunto, estas estrategias permiten que el contrato psicológico evolucione de un acuerdo tácito a una herramienta estratégica de retención y engagement, consolidando la cohesión del equipo y convirtiendo la diversidad generacional en una ventaja competitiva sostenible (Review, 2023)

1.5.1 VIABILIDAD

La presente investigación se considera viable con función de la disponibilidad de recursos y las condiciones favorables del entorno organizacional en el que se desarrollará.

Se dispone de un equipo de investigación con formación en gestión del talento humano y psicología organizacional, así como con competencias en el análisis y psicología organizacional, así como con competencias en el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, lo que garantiza un abordaje metodológico riguroso y la adecuada interpretación de los resultados.

El estudio no requiere una inversión significativa, dado que se hará de herramientas digitales accesibles para la recolección y procesamiento de la información, optimizando así los costos asociados al desarrollo de la investigación. Se cuenta con la disponibilidad temporal necesaria para cumplir con cada una de las fases de los procesos de investigación, desde el diseño metodológico hasta la elaboración del informe final, asegurando la calidad y profundidad del análisis.

La investigación dispone del respaldo institucional de Embotelladora de Sula S. A., lo cual facilita el acceso a información relevante, incluyendo documentación interna y la participación de colaboradores clave para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. La organización cuenta con una población laboral diversa en términos generacional, cuyos miembros están accesibles para participar en el estudio, lo que permite obtener información pertinente y representativa sobre sus percepciones, expectativas y niveles de compromiso organizacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrolla el sustento teórico de la investigación, el cual ha sido realizado por medio de una exhaustiva revisión de literatura, este capítulo se encuentra compuesto por el análisis de la situación actual, asimismo, conceptualización, las teorías de sustento y el marco legal.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

En este capítulo a continuación se ofrece un análisis detallado de la situación actual del tema en el cual se centra la investigación. Para lograr una mejor comprensión del análisis Actual, la sección se ha dividido este apartado en macroentorno, que se enfoca en los estudio e investigaciones internacionales, el microentorno, haciendo referencia de estudios en Latinoamérica, al igual se observa el análisis interno en donde se encuentran estudios Nacionales sobre el tema de investigación, y se podrá visualizar el análisis organizacional, donde se narra lo más importante de nuestro objetivo como investigación.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

A lo largo de la historia, las organizaciones han sido moldeadas por distintas generaciones, cada grupo generacional, con sus valores, creencias y comportamientos, han dejado una marca en la cultura organizacional, trasformando prácticas, estructuras y modelos de gestión. Desde la generación disciplinada que surgió con la normatividad y el control, hasta la generación idealista y contestataria que desafió las estructuras jerárquicas tradicionales, las organizaciones han debido adaptarse a los cambios demográficos y al impacto de la diversidad generacional en la gestión del talento humano (Parry & Urwin, 2011)

El estudio Payments Recognizing Employees (Tenge, 2010) reveló que 8 de cada 10 millennials y miembros de la generación Z estarían más comprometidos con su empresa si se sintieran valorados y empoderados. Actualmente, muchos empleados de ambos grupos se muestran insatisfechos en sus trabajos.

El 78% de la generación Z planea dejar su empleo en los próximos dos años, mientras que el 43% de los millennials encuestados tiene previsto cambiar de trabajo antes de 2024. Los investigadores señalan que ofrecerles reconocimiento, ya sea a través de tiempo libre o compensación económica, contribuye a su realización personal y los convierte en promotores positivos, más que a generaciones anteriores. (Díaz-Sarmiento, 2025)

En esta misma línea, los Millennials priorizan ambientes laborales que promueven la retroalimentación continua, el reconocimiento y la flexibilidad, elementos que inciden directamente en su motivación, satisfacción y compromiso organizacional (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Estos factores no solo impactan en su desempeño individual, sino también en su permanencia dentro de la organización, evidenciando la necesidad de adaptar las estrategias de gestión del talento humano a las características y expectativas de cada cohorte generacional.

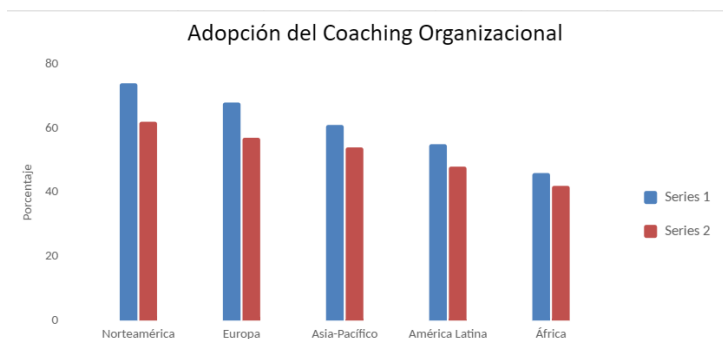


Figura 2 Adopción del coaching internacional a nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia con base a tendencias globales (2023-2025)

Como se observa en la Figura 2, la adopción del coaching en America Latina aun presenta una brecha competitiva frente a Norteamérica, lo que representa una oportunidad de crecimiento estratégico para los líderes de EMSULA, a nivel global el coaching organizacional ha experimentado un crecimiento sostenido consolidándose como una herramienta estratégica en la gestión del talento humano.

En regiones como Norteamérica y Europa, más del 70% de las organizaciones han incorporado prácticas de coaching dentro de sus estrategias de desarrollo de liderazgo, mientras que en Asia-Pacífico y America latina su adopción continua en expansión progresiva. (ICF International, 2026) Así mismo, estudios recientes evidencian que el coaching no solo mejora el desempeño individual y organizacional, sino que también genera un retorno de inversión significativo, alcanzando en

promedio entre 5 y 7 veces la inversión inicial, además de impactar positivamente en el engagement y la retención del talento. (Insights, 2025)

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

En América Latina, las empresas enfrentan altos índices de rotación laboral, especialmente entre Millennials y Centennials, con tasa promedio regionales alrededor del 16% y picos superiores al 30-40% en países como Colombia y Chile. Estudios recientes indican que el 33.34% de los jóvenes de la Generación Z plantea cambiar de empleo en los próximos 12 meses, impulsados principalmente por la búsqueda de desarrollo profesional y flexibilidad, cifras que superan el promedio Global y afectan la retención en sectores como el de bebidas.

La Rotación voluntaria es más pronunciada en Millennials y Centennials, comparado con 2.8 años de la Generación X y 2.9 de Baby Bombers, En Latinoamérica, el 87% de la Gen Z y el 36% de Millenials están dispuestos a renunciar pronto, priorizando equilibrio vida-trabajo y propósito sobre salario puro. Esto refleja tendencias en Honduras y Centroamérica, donde la población joven (58.7% menor de 43 años en áreas urbanas) domina la fuerza laboral, pero muestra alta movilidad. (Randstad, 2024)

El 75% de las empresas multigeneracionales reporta dificultades en la gestión de equipos diversos, con el 44-59% careciendo de estrategias efectivas, lo que genera variaciones en engagement y clima laboral. En la industria de bebidas y alimentaria, la rotación oscila entre 10-15% en Colombia y superiores en la región, agravada por informalidad y falta de adaptación generacional. Informes como los de PwC y Randstad confirman que le falta de liderazgo adaptable y políticas inclusivas eleva la inestabilidad, alineándose con los retos de Embotelladora de Sula. (PwC, 2023)

Aunque datos específicos para bebidas en Latinoamérica son limitados, la industria alimentaria y bebidas muestra rotación del 11-30% entre jóvenes (20-29 años), con causas como insatisfacción y baja remuneración. Millenials y Gen Z impulsan cambios en preferencias (ej., Bebidas cero alcoholes), pero su alta movilidad laboral (Hasta 35% intención de salida) impacta la productividad, similar a tendencias globales citadas en HBR. Esto justifica modelos como el Contrato psicológico para alinear expectativas generacionales. (Review H. B., 2025)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

Embotelladora de Sula, S.A, fue constituida el 6 de diciembre de 1956, y fueron sus fundadores un grupo de inversionistas visionarios de esta ciudad de San Pedro Sula, encabezados por Don Jorge J. Larach (Q.D.D.G.) quién fungió como primer presidente del Consejo de Administración siendo el P.M. Don Andrés Godoy el primer Gerente General de la Empresa.

El 26 de enero de 1959, salieron al mercado los productos Pepsi en tamaños de 6.5 onzas y 12 onzas, unos meses después se lanzaron al mercado los refrescos “Jarritos” en sus sabores, Limón, Tutifruti, Mandarina y Tamarindo y años más tarde se lanzaron los sabores de Uva, Naranja, Kola, Champagne, Soldado de Chocolate y Soda Sula; estos sabores fueron de excelente aceptación, pero con el correr del tiempo se discontinuó su comercialización por falta de capacidad productiva.

Un año después del lanzamiento de Pepsi-Cola y Jarritos se formaliza una nueva sociedad con el nombre “CERVECERIA CARTA BLANCA DE SULA, S.A.” que vino a sustituir a Embotelladora de Sula, S.A, la nueva sociedad con capital mixto hondureño-mexicano, comercializa las cervezas mexicanas “Carta Blanca”, “Tecate” y “Colosal”, debido a circunstancias adversas difíciles de sobrellevar esta empresa cierra operaciones en 1965.

En 1966 fue restaurada y de nuevo se cambió su razón social quedando nuevamente la anterior “EMBOTELLADORA DE SULA, S.A. CD-CHOLOMA” dedicada exclusivamente a la producción y venta de refrescos, hielo y agua purificada, fungiendo como gerente general el Lic. Jacobo Ramón Larach. En 1972 se lleva a cabo la primera expansión la cual incluye un nuevo y moderno equipo de producción; aprovechando esta capacidad de producción instalada, se lanza un nuevo tamaño de Pepsi, la Pepsi-Cola súper familiar.

Y ya bajo la Dirección General del Ing. Roberto C. Larach, se implementa una segmentación completa del mercado, que permite atender toda la zona noroccidental del país, que constituye el territorio autorizado por la franquicia de PepsiCo, a través de una gama de comercializadores independientes con lo que se logra una cobertura total y constante del mercado que viene a garantizar la presencia permanente de nuestros productos en todos los sectores y la creación de nuestros propios centros de distribución.

El 14 de septiembre de 1994 surge Distribuidora de Bebidas S.A. (DIBESA) como una necesidad de mercado. Por su crecimiento avanzado actualmente opera con rutas de Preventa, CDI, canal Moderno, Post-Mix, Departamento de refrigeración, lo anterior como estrategia para proporcionar una atención y servicio de calidad al cliente de forma inmediata. El 1 de abril de 1985, se funda Embotelladora del Atlántico S.A. (EMBATLAN) atendiendo con rutas propias la zona urbana, comunidades aledañas y con comercializadores en San Juan Pueblo, La Música y Jutiapa del Departamento de Atlántida, y en la Zona Insular Útila, Guanaja, y en el Departamento de Gracias a Dios Puerto Lempira y Cauquira.

El 24 de julio de 1989, comienza a operar “Distribuidora del Atlántico, S.A., (DATLAN), Centro de Distribución localizado en Puerto Cortés, desde donde se atiende la ciudad y alrededores incluyendo el Comercializador del Sector de Cuyamel, hasta la frontera con Guatemala. El 9 de agosto de 1991, inicia operaciones en la ciudad de El Progreso, Yoro Comercializadora de Refrescos, S.A. (CORESA) Creado para atender a la ciudad, los Comercializadores del Departamento de Yoro, cuenta además un Centro de Distribución Inmediata (CDI) en el Centro de la Ciudad.

El 7 de julio de 1994, abre sus puertas al público Comercializadora Tela, (COMTELA) creado con el propósito de atender la zona urbana y comunidades aledañas, contando además con un Centro de Distribución inmediata (CDI) en el Centro de la Ciudad. El 1 de marzo de 2000 nace Comercializadora del Aguan, (COAGUAN) creado para atender con rutas propias a la zona urbana de las ciudades de Tocoa, Olanchito, Saba, Sonaguera, Trujillo y comunidades aledañas, contando con un comercializador en la localidad de Bonito Oriental.

El 16 de junio del 2003, inicia CD Villa centro, creado para atender con rutas propias a la Ciudad de Villanueva, los municipios de San Manuel, Pimienta, Potrerillos y sus alrededores actualmente atiende también a los comercializadores del Departamento de Cortes en Santa Cruz de Yojoa y Rio Lindo, los Comercializadores en Santa Bárbara de San Luis y Santa Barbará cabecera además el Comercializador de La Esperanza en el Departamento de Intibucá. CD Roatán comenzó a operar en agosto del 2008 con el objetivo de brindar una mejor atención y servicio a los habitantes de esa zona insular del país con el sistema de preventa.

El 1 de septiembre del 2011, comienza a operar el Centro de Distribución Occidente, ubicado en el barrio Los Ángeles, salida a La carretera a Gracias, Lempira en Santa Rosa de Copan. El 2 de mayo del 2000, comenzó a operar el Centro de Distribución Choloma creado para atender con rutas propias a la Ciudad de Choloma y alrededores, pero por razones estratégicas de comercialización actualmente funciona como una mega CDI atendiendo el casco urbano de la ciudad y los alrededores son atendidos por rutas directas desde San Pedro Sula.

2.1.4 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Este apartado tiene como objetivo contextualizar la función estratégica de Embotelladora de Sula S.A, mediante la presentación de sus fundamentos y su marco estructural actual, detallados a continuación:

1. Misión: Consolidarnos como el mejor embotellador y distribuidor de bebidas operando en Latinoamérica. Atendiendo cada día las diferentes y cambiantes necesidades de los consumidores, con los más altos estándares de calidad y atención al cliente.

2. Visión: El mejoramiento continuo, la innovación permanente y una administración funcional son parte integral de nuestro desempeño diario. Nos esforzamos continuamente por el desarrollo y buena relación con y entre todos los “miembros del equipo” y cada día consolidamos más las relaciones con nuestros proveedores, contratistas, consultores, franquiciadores, socios estratégicos y la comunidad.

3. Valores:

- a) Trabajo en equipo.
- b) Ejercemos liderazgo positivo.
- c) Ponemos pasión en lo que hacemos.
- d) Vendemos solo productos de los que podemos estar orgullosos
- e) Actuamos con integridad.
- f) Balanceamos “el corto y largo plazo”.

g) Respetamos el medio ambiente.

Su cartera de cliente, se ve estructura de la siguiente manera, dividiéndose en los siguientes mercados:

- a) Canal Moderno (Supermercados independientes y cadena, Deposito)
- b) Onpremise (Restaurantes, Comidas rápidas que se atiende con post mix)
- c) Canal Tradicional (Pulpería, Bodega, Minisúper y Abarrotería)
- d) Sistemas Educativo (Escuelas, Colegios, Universidad)
- e) Entre otros clientes varios que entran como ser iglesias, complejos deportivos.

La empresa EMSULA tiene como principales servicios la fabricación de bebidas y su distribución y logística. En cuanto a la fabricación de bebidas, EMSULA cuenta con un proceso detallado y riguroso que asegura la calidad de los ingredientes y el cumplimiento de los estándares de seguridad alimentaria.

Además, se implementan controles de calidad en cada etapa del proceso para garantizar la satisfacción del cliente. Por otro lado, la distribución y logística es otro servicio fundamental de la empresa, ya que se encarga de gestionar el almacenamiento y entrega de los productos a los puntos de venta en condiciones óptimas.

La empresa se asegura de que los productos lleguen en tiempo y forma a los clientes, manteniendo altos estándares de calidad en todo momento. En resumen, Embotelladora de Sula S.A se enfoca en ofrecer productos de calidad y una eficiente logística de distribución para garantizar la satisfacción del cliente. (Sula, 2023)

Para comprender mejor como Embotelladora de Sula, articula sus funciones y gestiona su amplia red logística se presenta a continuación un Organigrama detallado:



Figura 3 Organigrama Embotelladora de Sula S.A

Fuente. Datos obtenidos de Corinsa (2025)

1. **Director general.** Máxima autoridad ejecutiva, es responsable de la planificación estratégica, la gestión integral de la franquicia PepsiCo, y asegurar el cumplimiento de la misión, visión de Embotelladora de Sula.
2. **Subdirector General.** Actúa como el soporte estratégico del director general, supervisando las funciones internas y el capital humano.
3. **Recursos Humanos.** Gestión del personal, desde la contratación hasta el desarrollo profesional en toda la red de plantas y centros de distribución.
4. **Tesorería.** Se enfoca en la gestión financiera del flujo de caja y la administración de las relaciones laborales dentro del entorno industrial.
5. **Finanzas.** Encargada de la salud económica de la corporación. Sus departamentos clave, como contabilidad, auditoría y Presupuestos, garantiza el control de costos y la transparencia financiera, esenciales para una empresa con operaciones de gran volumen y expansión geográfica.
6. **Tecnología de información.** Provee la infraestructura para todos los procesos operativos y logísticos.
7. **Mercadeo.** Se especializa en la gestión y promoción de las diferentes líneas de productos de Pepsi.
8. **Mercadeo de bebidas carbonatadas.** Enfocada en la marca Pepsi y otras bebidas gaseosas

de la franquicia.

9. **Mercadeo bebidas No carbonatadas.** Gestión de productos como agua, jugos y otras bebidas en línea con el portafolio de la Embotelladora de Sula.
10. **Mercadeo Digital y coordinación de Medios.** Responsable de las campañas publicitarias y la presencia de la marca en plataformas digitales.
11. **Comercial.** Responsable de la estrategia de ventas y la relación con los clientes.
12. **Proyecto de comercialización y estadística.** Define tácticas de ventas y monitorea el rendimiento del mercado.
13. **División Regionales.** La estructura se divide geográficamente, esto refleja directamente la estrategia de segmentación de mercado y cobertura total de Emsula, asegurando que cada región tenga una gestión comercial especializada.
14. **Manufactura.** Supervisa la producción y calidad del producto.
15. **Producción y control de calidad.** Garantiza la calidad de las bebidas Pepsi y demás productos, desde la materia prima hasta el envasado.
16. **Mantenimiento Industrial e Ingeniería.** Asegura el óptimo funcionamiento de la maquinaria.
17. **Plantas.** La mención de Planta Aguazul en San Pedro Sula y Tegucigalpa indica las principales ubicaciones de manufactura, lo que es clave para entender la distribución.
18. **Operaciones.** Ejecuta la compleja logística de distribución y almacenamiento de Emsula.
19. **Logística de distribución de Flota.** Administración la vasta red de Centros de Distribución (CDIs) y rutas (Preventa) que Emsula ha desarrollado.
20. **Almacenes y compras** (Nacionales e importaciones). Gestiona el inventario de producto terminado y la adquisición de insumos, incluyendo las importaciones necesarias para las líneas de producción de la franquicia internacional.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

Dentro de esta sección se establecen los conceptos pertinentes a la investigación, cada uno se establece desde el punto de vista de diferentes factores

2.2.1 ENGAGEMENT

El concepto de engagement laboral carece de una traducción directa y precisa al español, a diferencia de términos como “compromiso organizacional” o “enganche laboral”, que si cuentan con equivalentes claros (Salanova & Shaufeli, 2004). Se trata de un estado positivo que impulsa el rendimiento, fortalece la lealtad a la empresa y reduce problemas como ausentismo, rotación o intenciones de salida. En esencia, actúa como catalizador del potencial colectivo y efectividad del equipo (Salanova, Martinez & Lorens, 2004).

Russell y Carroll lo plantean en un modelo donde el vigor (energía sostenida) y la dedicación (compromiso profundo) contrarrestan el agotamiento y el cinismo asociado al burnout. Así, refleja un alto nivel de vitalidad y conexión con la organización. (Almeida Quezada, 2016). Shaufeli y colaboradores lo detallan como un perfil de empleado con energía abundante, resiliencia mental ante desafíos cotidianos, y manifestaciones frecuentes de entusiasmo, orgullo e inspiración. Incluso enfrenta dificultades para “desconectarse” por su intensa concentración y disfrute en las tareas. (Shaufeli, Salanova, Gonzales-Roma & Bakker, 2002).

La dedicación se liga a la motivación y el entusiasmo, donde el tiempo laboral parece transcurrir velozmente (Bertojo,2013). La absorción, por su parte, implica un estado de inmersión total, unión mente-cuerpo, distorsión temporal, sensación de control y pérdida de autoconciencia, opuesto a ineficiencia profesional. Los picos de desempeño organizacional surgen cuando el equipo se alinea voluntariamente hacia un objetivo con optimismo y entrega plena.

Definiendo el concepto Engagement, Almeida lo ejemplifica de la siguiente forma “Bajo esta perspectiva, se afirmaría que los mejores momentos dentro del ámbito profesional se experimentan cuando todos los que conforman la organización se encuentran enfocados en un fin, se entregan voluntariamente en cuerpo y mente para alcanzarlo y lo hacen con optimismo y convicción. (Almeida Quezada, 2016). El engagement laboral es un estado psicológico positivo caracterizado por vigor (energía y resistencia), dedicación (entusiasmo y orgullo) y absorción (inmersión total) que eleva el rendimiento individual colectivo, contrarresta el burnout y minimiza riesgos como la rotación.

2.2.2 ROTACIÓN

La rotación del personal se define como el movimiento constante de empleados que entran o salen de sus puestos en una empresa durante un periodo específico. Chiavenato (1999) lo describe como la variación en el número de personas que llegan o abandonan la organización, midiendo básicamente cuantos dejan su trabajo en ese tiempo.

En este sentido, se puede entender la rotación de personal como el proceso por medio del cual las personas se vinculan o desvinculan de un cargo en la organización, aun cuando cabe resaltar que, por un lado, ciertas circunstancias conectadas a la desvinculación laboral como jubilación y muerte del trabajador no se pueden asociar al proceso de rotación, y por otro lado, no todo proceso de rotación implica desvinculación de la organización como tal por parte del colaborador, ya que esto dependerá del tipo de rotación que se esté generando en la organización. (Rubio Cano, 2023)

Esto incluye cuando alguien toma o deja un cargo, pero no cuenta jubilaciones ni muertes, y no siempre implica irse de la empresa completa, como en traslados internos. Según Chiavenato (1988), genera costos directos para reclutar y contratar reemplazos, y costos indirectos mientras el puesto queda vacío, como capacitaciones o tramites de salida (Chiavenato, 1988).

Mankiw (2012) advierte que estos gastos no son obvios de entrada y hay que analizarlos bien, porque una rotación alta obliga a entrenar sin parar, daña la imagen de estabilidad ante clientes y baja la productividad para vacantes largas (Mankiw, 2012; Rubio Cano, 2023). Aun así, puede ser positiva si entran mas talentos que salidas, renovando el equipo y mejorando resultados. (Piantini et al., 2011)

2.2.3 MULTIGENERACIONAL

El concepto de “multigeneracional” en las organizaciones laborales toma como base la idea sociológica de “generación histórica”, que lleva décadas usándose pero que hace unos 15-20 años se popularizo en campos como la administración, recursos humanos y marketing. De repente, aparecieron estudios por todos lados analizando generaciones como unidad clave, aunque esta tendencia trae problemas. (Honduras Empresarial, 2022)

Desde una visión constructivista (Berger y Luckmann, 2003), los cambios sociales rápidos como globalización van trasformando como las personas se identifican y se integran en lugares

como el trabajo. Con la generación Z entrando en el Mercado Laboral, se suman a Baby Boomers, Generación Millenials, creando equipos con varias generaciones conviviendo. Cada una trae valores, creencias y actitudes propias que afectan como actúan en la empresa (Smola y Sutton, 2002; Addor, 2011).

Esto obliga a las organizaciones a ajustar sus procesos, porque nunca hubo tanta diversidad generacional. Claro, hay estereotipos que exageran diferencias sin base real, y muchas firmas dicen entenderlo, pero no cambian su cultura de fondo. Entenderlo bien ayuda a levantar productividad, innovación y lealtad.

Se puede definir el término “Multigeneracional” como la presencia simultánea en una organización de miembros de distintas generaciones históricas (Baby Boomers, Generación X, Millennials, Generación Z), cada una marcada por contextos sociales únicos que generan valores, expectativas y estilos laborales diferenciados. Claramente representan un desafío para adaptar estructuras y culturas organizacionales, pero también una oportunidad para potenciar diversidad, creatividad y rendimiento si se gestionan las diferencias más allá de estereotipos.

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

Dentro de esta parte de la investigación se encuentran las teorías en las que se sustenta este trabajo, al igual que metodologías e instrumentos utilizados para este estudio.

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORIA DEL CONTRATO PSICOLOGICO

La teoría del Contrato Psicológico describe las expectativas, creencias y obligaciones mutuas, informales e implícitas existentes entre un colaborador y la empresa, más allá de un contrato laboral formal y legal. (Tena, 2022).

En el contexto de Embotelladora de Sula, el Contrato Psicológico se vuelve crítico, especialmente en roles operativos y de distribución. Se centra en las expectativas implícitas de estabilidad laboral y seguridad (por parte de la empresa) a cambio del esfuerzo, la disciplina y la disponibilidad total (por parte del empleado). Para un operario de línea o un vendedor de ruta el “Buen trato” puede traducirse directamente en condiciones de trabajo seguras y rutas de distribución justas.

Permitir medir la confianza y el sentido de equidad cuando se implementan cambios en los turnos de producción, se automatizan procesos o se modifican las metas de ventas. La ruptura percibida ocurre, por ejemplo, cuando se exige una alta disponibilidad sin compensación o desarrollo profesional claro, impactando la moral del personal.

La investigación se apoya en medir si la empresa cumple con las promesas de estabilidad y seguridad implícitas en el Sector, lo que afecta la confianza y el compromiso del personal operativo y de distribución. El incumplimiento del contrato psicológico predice directamente el absentismo, el bajo desempeño discrecional y la intención de rotar. Como define Rousseau en 1989, “El contrato psicológico es una creencia individual, que se encuentra en la intersección de las promesas de intercambio, sobre los términos y condiciones de un acuerdo recíproco entre la parte de la organización y el empleado”.

2.3.1.2 TEORÍA DE LA IDENTIDAD SOCIAL

La Teoría de la Identidad Social propuesta por Henri Tajfel y John Turner, explica que las personas definen quienes son a través de su pertenencia a grupos sociales buscando una identidad positiva y autoestima al compararse favorablemente con otros grupos. (Turner, 1979).

La TIS ofrece un mecanismo explicativo para la formación de la identidad colectiva. Indica que la autoestima y el autoconcepto individual se nutren de la identificación con grupos sociales valorados. Es común observar una fuerte identificación con el “Endo grupo” de pertenencia, ya sea el equipo de Producción, el sindicato, o la Fuerza de ventas. Esta identificación impulsa la cohesión interna, pero a menudo genera una comparación competitiva con otros grupos., este marco es vital para analizar los conflictos interdepartamentales que afectan la eficiencia total. Ayudar a diseñar estrategias de integración que refuercen una identidad Corporativa Única que supere las identidades de subgrupos.

Esta teoría proporciona una base para analizar como la fuerte identidad de grupo puede ser un motor de productividad o una barrera para la colaboración transversal en la empresa.

“La identidad social se define como aquella parte del autoconcepto de un individuo que se deriva de su conocimiento de su pertenencia a un grupo social junto con el significado valorativo y emocional adscrito a esa pertenencia.” (Tajfel, 1978).

2.3.1.3 TEORÍA DEL CICLO GENERACIONAL

La solidez predictiva en esta investigación se logra al incorporar el Ciclo Generacional como una de las teorías de suma importancia para sustentar esta tesis, esta teoría es viable porque reconoce que el capital humano de Embotelladora de Sula S. A. no es homogéneo, por el contrario, este compuesto por cohortes con valores intrínsecamente divergentes que fueron moldeados por diferentes contextos históricos.

Es útil interpretar y gestionar las diferencias de valores ética de trabajo y expectativas entre las diversas generaciones que conviven en el entorno laboral actual, permitiendo una mejor adaptación de las políticas de gestión del talento.

El enfoque generacional actúa como un factor moderador esencial que explica por que las expectativas del Contrato Psicológico difieren. El estudio argumenta que una generación puede esperar seguridad y antigüedad (Baby Boomers), mientras que otra exige flexibilidad y desarrollo rápido (Millennials). Este marco permite a la investigación evitar la trampa de la “solución única”, garantizando que las conclusiones sean estratégicamente segmentadas y adaptadas a las prioridades específicas de cada grupo de edad dentro de Embotelladora de Sula S.A.

2.3.1.4 TEORÍA DE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL

La Teoría de la Rotación del Personal indica que “El comportamiento de rotación es un resultado directo de un proceso de toma de decisiones que comienza con la insatisfacción y culmina con la búsqueda o la intención de buscar alternativas de empleo. (Mobley,1977). Sus autores principales son Williams Mobley y March Simón.

La rotación es el resultado de un proceso cognitivo que incluye la evaluación de la satisfacción laboral, la evaluación de empleados alternativos, y, finalmente la intención de irse, la intención es el predictor más cercano a la renuncia real.

Esta teoría se utiliza para modelar la probabilidad de renuncia en puestos críticos de Embotelladora de Sula S. A. Midiendo variables como la satisfacción y la facilidad percibida para encontrar otro trabajo. El fenómeno medible de esta teoría, es la intención de rotar, absentismo, costos de reemplazo y eficacia de las políticas de retención, esta teoría proporciona un marco para

intervenir de manera preventiva en las áreas donde el costo y la frecuencia de la rotación son más altos como en la fuerza de ventas o en la línea de producción.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS

2.3.2.1 Teoría del contrato psicológico.

Para medir la variable de Contrato Psicológico, los investigadores realizaron un estudio descriptivo de campo con enfoque mixto. La población muestra se dirigió a 128 colaboradores de Calculando una muestra probabilística de 96 empleados. Se aplicó una encuesta que adaptó el cuestionario de Rosario Hernández (2002) a la realidad de la empresa. Se utilizó una escala Likert del 1 al 5 (“Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”). (Terán, 2018)

El estudio Descriptivo realizado en la empresa Bioalimentar se enfocó en el Contrato Psicológico definido como las creencias de un individuo sobre los términos de intercambio entre empleado y empleador, para establecer su contribución al compromiso Organizacional. La investigación se llevó a cabo mediante un análisis de campo utilizando una encuesta aplicada a una muestra de 96 empleados, concluyendo que se identificó un alto grado de contribución del contrato Psicológico al compromiso de los colaboradores.

En Términos de Resultados positivos, la mayoría del personal encuestado manifestó altos niveles de satisfacción y cumplimiento percibido, El 100% de la población se mostró de acuerdo o totalmente de acuerdo en que reciben apoyo suficiente en el trabajo por parte de la organización. El 100% indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que pueden confiar en su organización plenamente, el 96.9% de los colaboradores mencionó que la organización ha cumplido con las promesas hechas al momento de ser contratado. Se determinó que la antigüedad predice el compromiso organizacional, ya que los colaboradores con más trayectoria adquieren compromiso al obtener recompensa por su esfuerzo y trayectoria laboral.

2.3.2.2. Teoría de la Identidad Social.

El estudio de investigación encontrado se centró en cómo se define la identidad de los adolescentes españoles a partir de la pregunta ¿Quién soy yo? Aplicando en el Marco de la Identidad Social la investigación se hizo con 1,118 adolescentes españoles que estaban cursando la Enseñanza Secundaria Obligatoria, la aplicación fue fundamentalmente a través del Twenty Statements Test o también conocido como “Cuestionario de las 20 Respuestas” A cada joven se le

pidió completar la frase Yo soy. Veinte veces. La clave estuvo en clasificar estas veinte afirmaciones en dos grupos.

Los resultados arrojados indicaron que entre el 90% y el 95% de los jóvenes se definieron primeramente con rasgos de personalidad y carácter dejando de lado las definiciones tradicionales, Cerca del 88,5% de las respuestas se anclaron en el grupo de amigos y la familia, lo que demuestra que la identidad se sigue construyendo en comunidad, pero en la esfera más íntima y cercana, no en las grandes instituciones. Las categorías sociales históricas, como la religión, la militancia política o clase social, apenas superaron el 10% de las menciones, confirmando que han perdido peso como referentes fundamentales para los jóvenes. Alrededor del 80% de los participantes usaron sus intereses, actividades y gustos como forma de autodefinición, lo que apunta a la importancia del consumo y el estilo de vida en la identidad actual. (Román Alonso, 2015)

2.3.2.3. Teoría de la Diferencia generacionales.

Esta investigación tenía como objetivo principal describir como las diferentes generaciones utilizan tecnologías de información y comunicación, basándose en la idea de que la tecnología moldea los hábitos según la época. Con una metodología cuantitativa no experimental.

El estudio se realizó con una muestra considerable de 3,600 personas y los resultados revelaron es que, aunque siempre se hable de la “brecha digital” entre generaciones, en realidad las distinciones no son tan amplias como se piensa en ciertos ámbitos, un hallazgo muy positivo es que todas las generaciones están de acuerdo en que el uso de internet les ha mejorado la calidad de vida en general. Esto demuestra que el valor de la conectividad es universal.

Donde se logró detectar una separación clara fue en la forma en que cada grupo se acerca aprender a usar el equipo, según resultados las generaciones Jóvenes (Millenials y gen Z) tiene un marcado enfoque de aprendizaje autónomo, Ellos prefieren y confían en aprender a usar la computadora y software por su cuenta, experimentando. Las generaciones Mayores (Veteranos y Baby Boomers) Son quienes buscan asistencia de familiares o amigos para manejar la computadora y sus funciones. Su proceso de adopción de la tecnología depende mucho más del apoyo social y ayuda de terceros. (Salamanca Garay, 2022).

2.3.2.4. Teoría de la Rotación del Personal.

Este estudio se realizó utilizando una metodología Cuantitativa, con un diseño no experimental y de tipo correlacional. Los estudios se centraron en un área de operaciones de una empresa de logística en el Callao, Perú y se basó en las encuestas de 24 trabajadores. El objetivo era ver si influía la salida y la entrada de rotación de empleados en la productividad. Se encontró que la prueba estadística (Rho de Spearman) es que, si hay una relación directa y moderada entre la rotación de personal y la productividad, con un valor de 0.583. Lo que indica que, si los colaboradores se van de la empresa la productividad general baja, y si logran retener al personal, la productividad sube. Este valor indica que la rotación tiene influencia significativa en la productividad; si la gente se va mucho, el rendimiento baja.

Dentro de estudio se destacó que el 60% de los colaboradores dijeron que casi nunca el acceso a la plataforma virtual es fácil y libre, si la plataforma de trabajo falla o es difícil de usar, esto impacta directamente en que tan rápido y bien pueden hacer su trabajo. Los empleados sienten que la rotación se debe a factores internos de la empresa, específicamente por a la falta de motivación y las fallas en la comunicación con los líderes o entre departamentos. Las salidas constantes del personal obligan a poner a gente nueva que aún no tiene la misma experiencia, lo que hace que la calidad, la eficiencia y el rendimiento del área de operaciones se van comprometidos. (Becerra García, 2018)

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Una investigación realizada en Ecuador por Guaman y Reyes (2018) tuvo como propósito central examinar la influencia que ejerce el Contrato Psicológico sobre el Compromiso Organizacional. El estudio partió de la premisa de que las expectativas no escritas en un contrato de trabajo arrojan aspectos como el apoyo de gerencia, las oportunidades de desarrollo o la justicia percibida, indicando que son cruciales para determinar el nivel de lealtad y adhesión de los empleados a la empresa.

El equipo de investigación se dirigió por una metodología Cuantitativa de alcance descriptivo, aplicando el instrumento a una muestra de 96 colaboradores. El instrumento utilizado fue un cuestionario adaptado del modelo de Contrato Psicológico desarrollado por Rosario

Hernández (2002), una herramienta ya valida en el campo de gestión de personas. La estructura del cuestionario se basó en una escala de Likert de 5 puntos, que permitió a los investigadores traducir las percepciones subjetivas (como el nivel de acuerdo o desacuerdo) en datos cuantificables. Antes en su aplicación se validó la consistencia del instrumento utilizando el Coeficiente de Alfa de Cronbach.

Los resultados demostraron que el cuestionario es un medidos eficaz, pues se estableció una relación positiva y clara entre la percepción del cumplimiento del contrato no escrito y el compromiso de los trabajadores. La herramienta incluso fue lo suficientemente precisa para revelar que, si bien el 100% de la muestra reportaba percibir apoyo y justicia, existían matices en la calidad del compromiso, lo que señala áreas específicas para la intervención.

En el área de operación de una empresa de servicio logísticos ubicadas en el Callao, Perú, Becerra García (2018) llevo a cabo una investigación para establecer la correlación entre la Rotación del Personal y la Productividad. Este trabajo Proporciona un ejemplo directo de como los instrumentos pueden usarse para vincular la inestabilidad de la plantilla en el rendimiento Operativo. Esta metodología seleccionada fue de naturaleza cuantitativa, bajo un diseño no experimental y con un alcance correlacional.

El instrumento principal de recolección fue un set de cuestionarios aplicado a una muestra de 24 trabajadores, los datos recogidos se analizaron estadísticamente utilizando la prueba Rho de Spearman, el instrumento logro confirmar que existe una correlación directa y moderada entre las variables ($Rho = 0.583$), Además, al incluir preguntas detalladas sobre el proceso de trabajo, se identificaron fallas específicas de la organización el 58.3% de los participantes manifestó que el acceso a la plataforma virtual era complicado y restringido, y el 50% reporto problemas recurrentes en la fluidez de la comunicación interna, datos cruciales que se extrajeron directamente de la aplicación del cuestionario.

2.3.3.1 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Con el propósito de garantizar que el instrumento diseñado capture con precisión las dimensiones de gestión multigeneracional y el compromiso organizacional, se procedió a realizar una Validez de contenido mediante el Juicio de Expertos. La validación cualitativa inicial, consistió en la revisión técnica por parte de la asesora académica, quien actuó como experta de la materia para certificar que el instrumento fuera apto para una investigación de Maestría. Este procesó permitió

asegurar que cada ítem del instrumento no solo fuera comprensible para el personal del CD-Choloma, sino que fuera metodológicamente robusto para los fines de la tesis.

La validación también fue llevada a cabo por un panel de tres profesionales especialistas, seleccionados por su trayectoria en las áreas de Gestión del Talento Humano, todos poseedores del grado de Maestría. A cada experto se le hizo entrega de una Matriz de Validación detallada, en el cual evaluaron de forma individual cada una de las 35 preguntas bajo tres criterios fundamentales:

1. Claridad: referente a que el lenguaje sea sencillo y libre de ambigüedades para los colaboradores de todas las generaciones presentes en la planta.
2. Coherencia: Evaluando si el ítem guarda una relación lógica directa con la dimensión y el indicador que se pretende medir.
3. Relevancia: Determinado si la pregunta es esencial y aporta valor crítico para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el estudio.

Para cuantificar el consenso entre los validadores, se utilizó el Coeficiente V de Aiken. Tras procesar las evaluaciones, se obtuvo un índice promedio superior a 0.85 en la escala de aceptabilidad. Es importante destacar que, siguiendo las sugerencias de los expertos, se realizaron ajustes cualitativos en la redacción de las preguntas relacionados con el “Salario Emocional”, con el fin de evitar sesgos de interpretación entre los colaboradores de la Generación X y los Centennials. Una vez incorporadas estas mejoras, el instrumento fue declarado “Valido” para su aplicación definitiva, asegurando que la recolección de datos en EMSULA cuente con el rigor científico exigido por este grado académico. El instrumento fue diseñado bajo el acompañamiento constante de mi asesoría académica, quien validó el contenido basándose en los indicadores de la matriz de operacionalización de las variables. Mas allá de la revisión experta, los datos obtenidos en campo son estadísticamente consistentes y confiables.

Para determinar la consistencia interna del instrumento aplicado a los colaboradores de EMSULA, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, procesando los datos mediante el software estadístico tras la recolección en el CD-Choloma. Este análisis es vital para asegurar que el cuestionario mide de forma estable las variables estratégicas de la investigación. Tras el procesamiento de los 50 ítems de la escala de Likert contenidos en el diagnóstico, se obtuvo

un coeficiente de 0.98. De acuerdo con los estándares psicométricos de George y Mallery (2003), un valor superior de 0.90 se considera una confiabilidad excelente. Este resultado indica una correlación interna excepcional alta entre las preguntas del instrumento. Para los fines de esta Maestría en Dirección Estratégica, este dato garantiza que las percepciones capturadas sobre la rotación, la adaptabilidad tecnológica y el compromiso organizacional son robustas y confiables. Esto permite que las decisiones y propuestas de mejora presentadas en el Capítulo VI no solo sean teóricas, sino que estén fundamentadas en una base de datos de alta confiabilidad.

4. MARCO LEGAL

2.4.1 CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE HONDURAS

En este apartado se detalla la normativa nacional, es decir leyes que se relacionan con el tema de investigación.

Contratación y remuneración de hondureños: porcentajes mínimos Art. 11. Se prohíbe a los patronos emplear menos de un noventa por ciento (90%) de trabajadores hondureños y pagar a estos menos del ochenta y cinco por ciento (85%) del total de los salarios que en sus respectivas empresas se devenguen. Ambas proporciones pueden modificarse:

a) Cuando así lo exijan evidentes razones de protección y fomento a la economía nacional, o de carencia de técnicos hondureños en determinada actividad, o de defensa de los trabajadores nacionales que demuestren su capacidad. En todas estas circunstancias el Poder Ejecutivo, mediante acuerdo razonado emitido por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, puede disminuir ambas proporciones hasta en un diez por ciento (10%) cada una y durante un lapso de cinco años (5) para cada empresa, o aumentarlas hasta eliminar la participación de los trabajadores extranjeros. En caso de que dicho Ministerio autorice la disminución de los expresados porcentajes debe exigir a las empresas:

1) Que realicen inmediatamente programas efectivos de entrenamiento y capacitación de los trabajadores hondureños; Que presenten semestralmente o cuando sean requeridos por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social*, informes detallados de los puestos ocupados por

extranjeros y que contengan los requisitos y especializaciones requeridas para los cargos, y las atribuciones de éstos. Cuando la Inspección General del Trabajo, previo estudio, determine que los hondureños están capacitados para desempeñar con eficiencia los puestos especializados, el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, debe requerir a la empresa, para que proceda a la sustitución del trabajador extranjero por el nacional.

Cuando ocurran casos de inmigración autorizada y controlada por el Poder Ejecutivo o contratada por el mismo y que ingrese o haya ingresado al país para trabajar en el establecimiento o desarrollo de colonias agrícolas o ganaderas, en instituciones de asistencia social o de carácter cultural; o cuando se trate de centroamericanos de origen. En todas estas circunstancias el alcance de la respectiva modificación debe ser determinado discrecionalmente por el Poder Ejecutivo, pero el acuerdo que se dicte por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social debe expresar claramente las razones, límite y duración de la modificación que se haga.

Para el cómputo de lo dicho en el párrafo primero de este artículo se debe hacer caso omiso de fracciones y, cuando el número total de trabajadores no excedan de cinco (5), debe exigirse la calidad de hondureño a cuatro (4) de ellos. No es aplicable lo dispuesto en este artículo a la gerentes, directores, administradores, superintendentes y jefes generales de las empresas, siempre que el total de éstos no exceda de dos (2) en cada una de ellas. Toda simulación de sociedad y, en general, cualquier acto o contrato que tienda a violar estas disposiciones, es nulo ipso jure y además da lugar a la aplicación de las sanciones de orden penal que procedan.

Principio de trato igualitario Art. 12. Se prohíbe la discriminación por motivos de raza, religión, credos políticos y situación económica, en los establecimientos de asistencia social, educación, cultura, diversión o comercio, que funcionen para el uso o beneficio general en las empresas o sitios de trabajo, de propiedad particular o del Estado. La posición social o el acceso que los trabajadores puedan tener a los establecimientos a que se refiere este artículo, no podrá condicionarse al monto de sus salarios ni a la importancia de los cargos que desempeñen.

			Diseñar los componentes clave del Modelo de Gestión del Talento Humano Multigeneracional (atracción, desarrollo, retención y liderazgo) que integre estrategias diferenciadas para cada generación existente en Embotelladora de Sula S. A.	¿Cuáles son los componentes clave de Modelo de Gestión del Talento Humano unigeneracional (atracción, desarrollo, retención y liderazgo) que integre estrategias diferenciadas para cada generación en Embotelladora de Sula S. A.?	Modelo de gestión Multigeneracional.	Atracción			
						Retención	a. Existencia de programas de mentoría inversa. b. Nivel de flexibilidad de horarios ofrecida.	Análisis Documental / Entrevistas a RR.HH. y Gerencia	Frecuencia de uso/Calificación de viabilidad
						Liderazgo			

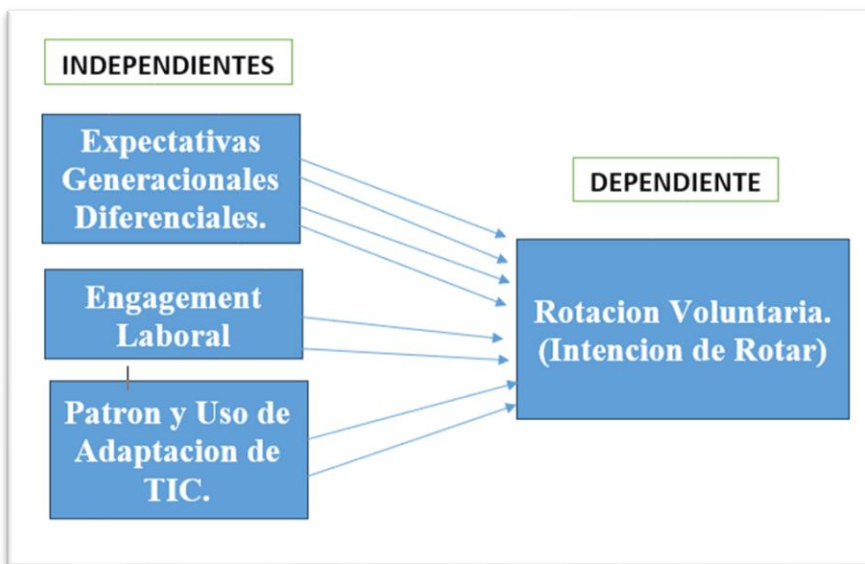
Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Esta sección organiza los conceptos centrales de la investigación, clasificándolos según la función que desempeña dentro del modelo casual propuesto. La estructura define las características que serán medidas para comprender la dinámica del talento humano en la organización.

Las variables independientes se diagnostican para establecer su efecto causal sobre los resultados del talento humano. Estas variables son las que se espera que predigan el Nivel de Engagement y la Rotación Voluntaria. Las distintas percepciones, valores y prioridades que manifiestan los colaboradores cohortes de edad (Baby Boomers, Gen X, Millenials y Centennials) Respecto al ambiente laboral y las obligaciones recíprocas con la empresa.

Se ha definido un modelo multivariante que busca establecer la relación entre las dinámicas generacionales y la estabilidad del talento humano en el Centro de Distribución. El estudio se estructura a partir de tres variables independientes que convergen en la variable dependiente objeto de análisis: la rotación Voluntaria.



Fuente: Elaboración Propia (2026).

Figura 4 Esquema de la relación causal multivariada

Como se observa en la Figura 4, el modelo propone una relación multivariante. Para dar rigor científico a este esquema, a continuación se presenta un esquema más detallado para otorgar el rigor metodológico necesario y transformar estos conceptos en unidades de medidas aplicables al entorno operativo del CD-CHOLOMA, se ha procedido a la operacionalización de cada variable el cuadro se detallan las dimensiones e indicadores técnicos que sirvieron de base para la construcción del instrumento de recolección de datos, asegurando que cada pregunta del cuestionario responda directamente a los objetivos estratégicos del estudio.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES (EJEMPLOS)
V.I. 1: Expectativas Generacionales Diferenciales	Conjunto de necesidades y ambiciones laborales que varían según la cohorte generacional del individuo (X, Millennial, Z).	1. Salario Emocional 2. Crecimiento Profesional	• Flexibilidad de horario • Plan de carrera acelerado
V.I. 2: Engagement Laboral	El nivel de compromiso, pasión y conexión emocional que el colaborador tiene con sus tareas y con la organización.	1. Vigor y Absorción 2. Sentido de Pertenencia	Energía en el puesto • Orgullo por la marca EMSULA
V.I. 3: Patrón y Uso de Adaptación de TIC	Capacidad y disposición del empleado para integrar nuevas herramientas digitales y tecnológicas en su rutina diaria de trabajo	1. Alfabetización Digital 2. Apertura al Cambio	• Uso de Microsoft Forms/Apps • Facilidad de aprendizaje técnico
V.D: Rotación Voluntaria (Intención de Rotar)	La probabilidad o deseo expreso del colaborador de abandonar la empresa por iniciativa propia en un futuro cercano.	1. Estabilidad Laboral 2. Intención de Búsqueda	• Visualización a 5 años • Búsqueda activa de vacantes

Fuente: Elaboración Propia (2026).

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La Operacionalización es, esencia, el manual de instrucciones de la investigación. Es el procedimiento crítico que se encarga de traducir las ideas y los conceptos abstractos, como la rotación Voluntario o el Engagement en algo que se pueda medir y cuantificar.

Este Proceso metodológico es vital porque establece un puente directo entre el mundo teórico y los datos que se van a recolectar. Para lograrlo, el investigador realiza un desglose sistemático de cada variable, al realizar esta operación se asegura que cada elemento medido tenga un sustento teórico sólido, lo cual garantiza la validez y la confiabilidad de los resultados.

A continuación, se presenta la Matriz de Operacionalización, la cual detalla de forma práctica como cada concepto de este estudio será convertido en una unidad de análisis.

Tabla 2 Matriz Operacional de Variables

Variable	Tipo de Variable.	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión.	Indicadores de medición.
Modelo de gestión del Talento Multigeneracional Emsula Cd Choloma	Independiente.	Es la estrategia integral y diferenciada de recursos humanos que articula procesos de atracción, desarrollado, retención y liderazgo. Su diseño este informado por el reconocimiento explícito de las expectativas, valores y necesidades únicas de las	Análisis Documental del modelo propuesto y su alineación con teorías Generacionales y el contrato Psicológico.	Estrategias Diferenciadas	<p>a) Estrategias diferencias: Numero y tipo de políticas de RRHH propuestas específicamente para cada generación.</p> <p>b) Integración teórica: Componentes del modelo que incorporan los principios del Contrato</p>

		cuatro generaciones laborales, basándose en la Teoría del Contrato Psicológico. Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations, SAGE, Publications.			Psicológico y la Identidad Social.
Engagement (Compromiso laboral)	Dependiente.	Es el estado psicológico positivo y pleno de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación, y la absorción. Refleja el nivel de conexión emocional y la voluntad del empleado para contribuir al éxito de la organización. Schaufeli, W. B. et al. (2002). The measurement of engagement and	Escala de Utrecht de Engagement en el Trabajo (UWES) adaptada o Encuestas internas de clima laboral.	Vigor Dedicación Absorción	Vigor: Puntuación promedio de ítems que miden altos niveles de energía y resistencia mental en el trabajo. Dedicación: Puntuación promedio en ítems que miden un fuerte involucramiento y entusiasmo en el trabajo. Absorción: frecuencia con la que el colaborador este concentrado en el trabajo y el tiempo pasa rápido.

		burnout. (Modelo UWES) Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano.			
Rotación Voluntaria	Dependiente	Es el movimiento de salida del personal que se produce por la decisión libre y personal del colaborador de finalizar su relación laboral con la Empresa Embotelladora de Sula S.A. Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (Última edición). Human Resource Management.	Registros internos de Recursos Humanos de la Embotelladora de Sula.	Tasa de Salida	a) Tasa de rotación anual: Número de empleados que renunciaron voluntariamente, y promedios de empleados en el periodo.

Fuente: Elaboración Propia (2026).

3.1.4 HIPÓTESIS

3.1.4.1 HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo antes mencionado, pasamos al apartado de las hipótesis de la Investigación definiéndolas de la siguiente forma

H1: La implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano

Multigeneracional, basado en el reconocimiento y la satisfacción de las expectativas laborales y valores diferenciados de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, tendrá un efecto positivo y significativo en la optimización del engagement y la reducción de la rotación. Voluntaria de colaboradores en la Embotelladora de Sula CD Choloma en el Año 2026.

Ho: La implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano Multigeneracional no tendrá un efecto significativo en el engagement ni en la rotación voluntaria de colaboradores en la Embotelladora de Sula S.A. Cd Choloma año 2026.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

En este apartado se expone la estructura metodológica del estudio, precisando el enfoque, el alcance y el diseño empleados, de manera articulada con el problema de investigación y los objetivos planteados. En este apartado se explica cómo se organizó el estudio desde el punto de vista metodológico, de manera que el enfoque, el alcance y el diseño respondan al propósito central de analizar la gestión del talento humano multigeneracional en Embotelladora de Sula S. A. Cd Choloma.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se basa en la recolección y análisis de datos numéricas para describir y relacionar las variables de interés. Se busca trabajar con datos medibles sobre las cuatro generaciones presentes en la empresa (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials), sus expectativas laborales, niveles en engagement y comportamientos de rotación voluntaria. Este enfoque permite utilizar cuestionarios estructurados y técnicas estadísticas para identificar patrones y relaciones entre variables, siguiendo la lógica planteada por Hernández-Sampieri y Mendoza, quienes señalan que el enfoque cuantitativo se orienta a validar hipótesis y a describir con precisión el comportamiento de una población a partir de datos numéricos.

La presente investigación adopta un enfoque mixto, el cual articula de manera sistemática los métodos cuantitativo y cualitativo para ofrecer una visión integral del fenómeno. En primer lugar, el método cuantitativo permite una evaluación objetiva de variables como la motivación, el liderazgo y el rendimiento laboral de las distintas cohortes generacionales en EMSULA, mediante la aplicación de encuestas estandarizadas al personal del Cd- Choloma.

En segundo lugar, se reincorpora el método cualitativo para realizar una indagación profunda de las percepciones y vivencias de los colaboradores, utilizando entrevistas semiestructuradas que capturan la subjetividad de cada generación frente a las políticas de talento humano de la empresa. Esta perspectiva combinada facilita entender no solo las tendencias estadísticas y brechas generacionales cuantificables, sino también el contexto cultural y las experiencias compartidas que subyacen a la gestión del talento en la organización. (Hernández - Sampieri, 2022)

Tabla 3 Enfoque y métodos de investigación

Aspecto	Descripción	Justificación
Enfoque	Cuantitativo	Permite medir percepciones numéricas sobre engagement (escala Likert) y tasas de rotación por generación en Embotelladora de Sula CD Choloma.
Tipo de Estudio	No experimental	Observa fenómenos naturales sin manipulación de variables.
Tiempo	Transversal	Recolección única (enero- marzo 2026)
Alcance	Descriptivo-correlacional	Describe perfiles generacionales y correlaciona gestión del talento con rotación/engagement.
Población	33 colaboradores Embotelladora de Sula CD Choloma.	Aplicación completa a la población seleccionada.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño elegido es no experimental y trasversal. Es no experimental porque no se modifican políticas, procesos ni condiciones dentro de Embotelladora de Sula S. A. sino que se estudia la realidad tal como ocurre en el día a día, registrando las percepciones y experiencias de los colaboradores en la Ciudad de Choloma. Es trasversal porque la información se recogerá en un solo periodo de tiempo, lo que permite obtener una imagen clara de cómo conviven actualmente las distintas generaciones en la empresa y cómo se comportan los indicadores de engagement y rotación en ese momento específico.

3.3.1 POBLACIÓN

En esta sección se presenta a quienes se dirige estudio dentro de Embotelladora de Sula S.A y como se definirá el grupo de personas en Choloma que participará en la recolección de datos.

La población está integrada por aproximadamente 3,000 colaboradores pertenecientes a Embotelladora de Sula S. A, pertenecientes a las cuatro generaciones laborales consideradas (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials) y que se encuentra activos en la organización durante el período de investigación.

Esta población abarca tanto personal operativo como administrativo y de liderazgo, distribuido en las distintas plantas y centro de distribución de la empresa. Sin embargo, por limitaciones de tiempo, el presente estudio se aplicó solo a 33 colaboradores de la planta de Centro de Distribución Choloma, con la intención de extenderlo a toda la población en investigaciones futuras.

3.3.2 MUESTRA

Este estudio no tiene muestra cuantitativa, debido que se trabajara con todo el universo de la población es decir los 33 colaboradores seleccionados de la población de Choloma (33 colaboradores totales) de Embotelladora de sula S.A. Se aplico muestreo saturado/ censo completo de la planta Centro de Distribución Choloma, capturando el 100% de los trabajadores disponibles durante marzo 2026. En la composición de la muestra se garantiza representación de las cuatro generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millenials Y Centennials) y principales áreas de comercialización reflejando la diversidad interna de este centro.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Se empleo muestreo no probabilístico por conveniencia con saturación, seleccionando los 33 colaboradores disponibles en el Centro de Distribución Choloma durante marzo 2026. Esta técnica es adecuada para diseños transversales exploratorios cuando la población accesible es limitada por tiempo y ubicación, garantizado captura completa de la población objetiva (100% de 33 trabajadores). La selección priorizo diversidad generacional y áreas funcionales para reflejar la composición real de la planta.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

A continuación, se brinda la conceptualización tanto de las técnicas, instrumento y procedimiento aplicados en esta investigación.

3.4.1 TÉCNICAS

La Técnica de recolección de datos será la encuesta, por su utilidad para obtener información de un numero amplio de personas mediante un mismo conjunto de preguntas aplicadas de forma estandarizada.

A través de la encuesta se recogerá las opiniones y percepciones de los colaboradores sobre sus expectativas laborales, su experiencia e engagement y su relación con la rotación voluntaria en Embotelladora de Sula S. A.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

En este apartado se describirá brevemente las principales fuentes, la información primaria y secundaria indagando en la muestra recolectada en Embotelladora de Sula S.A.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias utilizadas para este estudio fueron documentos proporcionados por la empresa e información recolectada por investigadores, a través de encuestas, entrevistas y revisión documental.

Se considera fuentes primarias los datos que se obtendrán directamente de los 33 colaboradores que integran el Centro de Distribución de Choloma, a través del cuestionario aplicado, así como la información interna que la empresa facilite en relación con composición generacional, indicadores de engagement y tasas de rotación voluntaria. Estos insumos constituyen la base empírica principal del estudio.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias para esta investigación fueron libros, artículos científicos, tesis académicas y otros documentos que abordan la Gestión del talento humanos, las generaciones em el Trabajo, el contrato Psicológico, la identidad social, el engagement y la rotación de personal.

Estos materiales se emplean para construir el marco teórico, orientar el diseño del instrumento e interpretar los resultados, permitiendo ademas contrastar la realidad de

Embotelladora de Sula S.A con hallazgos reportados en otros contextos institucionales.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente análisis corresponde a los datos recolectados mediante un enfoque mixto aplicado a una muestra de 33 colaboradores de EMSULA Cd-Choloma. El objetivo primordial fue evaluar las percepciones sobre la gestión del talento desde una perspectiva multigeneracional, abarcando dimensiones críticas como la adaptabilidad, colaboración intergeneracional, herramientas tecnológicas, motivación y estabilidad laboral.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), el análisis descriptivo permite organizar los datos para ofrecer una “fotografía” fiel de la realidad institucional. Para este estudio, los datos cuantitativos se procesaron mediante frecuencia y porcentajes, mientras que las respuestas cualitativas (preguntas abiertas) se sometieron a un análisis de contenido para identificar patrones y temas recurrentes.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

La composición de la muestra es fundamental para entender el comportamiento de las variables de estudio en un entorno industrial como el de EMSULA, esta investigación se llevo a cabo con una muestra representativa de 33 colaboradores de Embotelladora de Sula S.A en el Cd-Choloma, quienes fueron evaluados mediante la aplicación de instrumentos estandarizados de recolección de datos. Esto permitió obtener una visión amplia, confiable y actualizada del estado de la organización en cuanto a la gestión del talento humano multigeneracional, analizando variables críticas como el clima laboral la auto eficiencia y la percepción de estabilidad en las diversas áreas operativas y administrativas. A continuación, la siguiente tabla presenta la descriptiva detallada de la muestra.

Tabla 4 Descriptiva de la Muestra

Variable	Hallazgo Principal	Implicación Generacional
Género	82% Masculino	Perfil tradicional del sector distribución.
Generación	70% Millennial	Predominio de fuerza laboral en plenitud productiva.
Antigüedad	48% (6 a 15 años)	Alta retención y lealtad institucional.
Escolaridad	30% Univ. en proceso	Alta orientación al crecimiento profesional.
Contrato	97% Permanente	Factor clave de seguridad y estabilidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la tabla N°5, en términos sociodemográficos básicos, la muestra presenta una composición mayoritariamente masculina (82%), lo cual es característico del sector de distribución y ventas en el que opera EMSULA. A pesar de esta tendencia, la inclusión del 18% de personal femenino asegura una diversidad de perspectivas necesarias para el análisis de la gestión del talento.

En cuanto a la distribución por edades, los resultados demuestran una clara predominancia de la población joven y adulta-joven, donde la generación Millennial representa el 70% de la fuerza laboral, seguida por la Generación Z con un 21%. Estos colaboradores se encuentran mayoritariamente en etapas de consolidación y crecimiento profesional. Por el contrario, existe una minoría perteneciente a la Generación X (9%), quienes ocupan principalmente posiciones de liderazgo o roles técnicos especializados, aportando la experiencia y el conocimiento histórico necesario para la organización.

Respecto a la antigüedad laboral, es notable que el 48% de los encuestados cuenta con una permanencia de 6 a 15 años, lo que evidencia una alta estabilidad y consolidación de talento dentro de la empresa. Al sumar el 39% que tiene entre 1 y 5 años, se confirma que EMSULA posee una base laboral experimentada.

Finalmente, en relación con el cargo y nivel educativo, la mayoría de la muestra pertenece al área de Comercialización y ventas (55%) complementada por perfiles técnicos y administrativos. El hecho de que un 30% de los empleados sean universitarios en proceso y un 21% posean estudios de postgrado, garantiza una perspectiva transversal de los diferentes niveles jerárquicos y un alto potencial de auto eficiencia y desarrollo profesional dentro de la planta de Choloma.

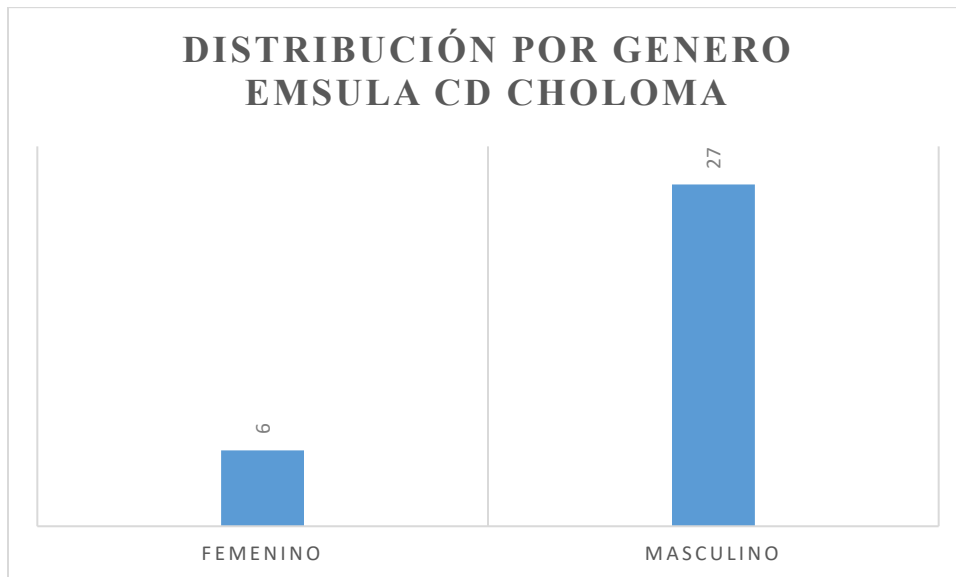


Figura 5 Distribución por genero Emsula Cd-Choloma

Fuente: Elaboración Propia (2026).

La Figura N°5 se presenta la composición de la muestra de investigación, la cual estuvo constituida por un total de 33 colaboradores de Emsula, CD-Choloma. Como se puede observar, existe una notable predominancia del género masculino, el cual representa el 82% de los participantes, equivalente a 27 colaboradores. Por su parte, el género femenino conforma el 18% restante, con un total de 6 colaboradoras. Esta distribución inicial es fundamental para contextualizar los hallazgos subsiguientes sobre la percepción de la gestión del talento dentro de la planta operativa.

En el marco de la investigación sobre gestión multigeneracional, esta asimetría es relevante. Autores como Sampieri (2022) señalan que la descripción masculina sugiere que las políticas de talento humano en esta planta deben considerar las dinámicas y necesidades

específicas de este grupo mayoritario, sin descuidar las percepciones de la minoría femenina para garantizar un clima laboral equitativo e integrador para todas las edades.

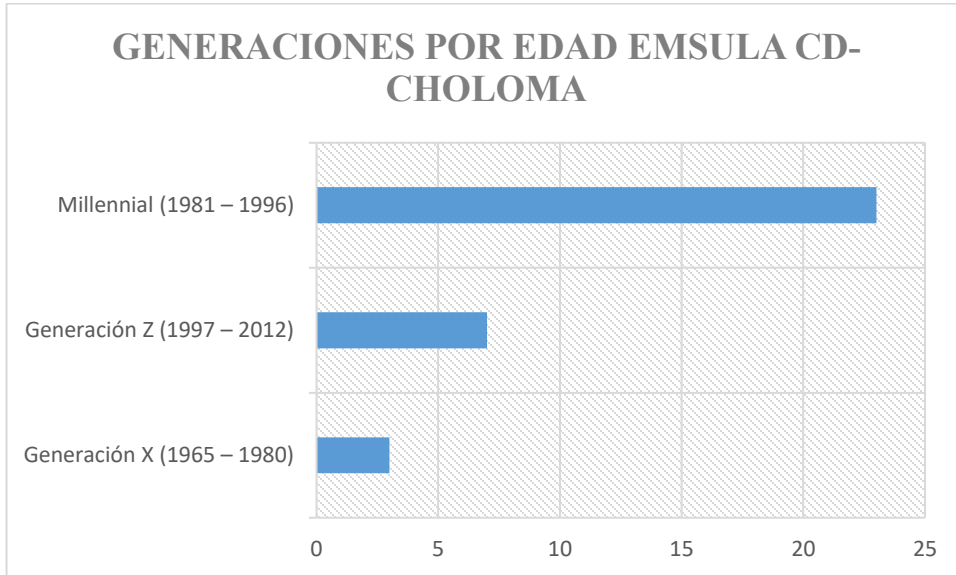


Figura 6 Generaciones por edad Emsula Cd-Choloma.

Fuente: Elaboración Propia (2026).

En la Figura N°6 se detalla la distribución de los colaboradores según su generación de pertenencia. Como se puede observar, existe una marcada predominancia de la Generación Millennial (1981-1996), la cual representa el 70% de la muestra total (23 colaboradores). Le sigue en relevancia la Generación Z (1997-2012) con un 21% (7 Colaboradores), mientras que la Generación X (1965-1980) confirma una minoría del 9% (3 Colaboradores). Esta estructura demográfica indica que el 91% de la fuerza laboral en el Cd-Choloma está compuesta por Jóvenes. Lo anterior sugiere una organización con alta adaptabilidad tecnológica, pero que requiere estrategias de liderazgo específicas para gestionar las expectativas de estabilidad y crecimiento de estas nuevas generaciones.

Tabla 5 Generaciones y Edad.

GENERACIONES POR EDAD	TOTAL
Generación X (1965 – 1980)	3
Generación Z (1997 – 2012)	7
Millennial (1981 – 1996)	23
TOTAL	33

Fuente: Elaboración Propia.

La distribución generacional del censo completo revela un predominio de la generación Millennial como se observa en la Tabla N°6, representando el 69.7% (23 Colaboradores) del total evaluado. Le sigue la generación Z con un 21.2% (7 colaboradores) y la Generación X con un 9.1% (3 colaboradores) evidenciando nuevamente una fuerza laboral joven y altamente productiva.

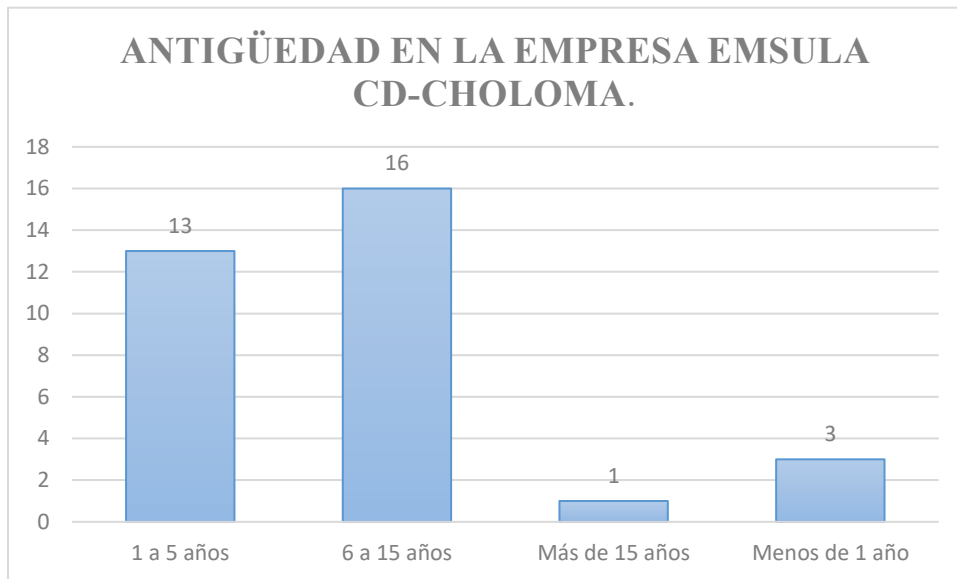


Figura 7 Antigüedad en la Empresa Cd-Choloma

Fuente: Elaboración Propia (2026).

Esta variable es fundamental para entender la estabilidad del capital humano y el nivel de retención del talento dentro de la organización. Los resultados obtenidos en la Figura N°7 indica que el Grupo de mayor consolidación (6 a 15 años) obtiene el 48% de la muestra o que representa a casi la mitad de los colaboradores. Esto indica una alta lealtad institucional de una fuerza laboral con amplia experiencia acumulada en los procesos de la empresa.

Un 39% de los encuestados tiene entre 1 a 5 años de antigüedad. Este porcentaje sugiere una dinámica de contratación activa en años recientes, integrada principalmente por las generaciones más jóvenes (Millennials y Gen Z) que están en proceso de desarrollo profesional.

Una minoría del 9% corresponde al personal reciente de ingreso, solo un pequeño segmento restante (aproximadamente el 4%) supera los 16 años de permanencia en Emsula Cd-Choloma.

La combinación del 48% con antigüedad intermedia-alta y el predominio de contratos permanentes (97%) refleja un entorno laboral sumamente estable. Para un modelo de gestión multigeneracional, esto representa una ventaja competitiva, ya que permite utilizar al personal de 6 a 15 años como mentores de los nuevos ingresos, asegurando que el conocimiento técnico no se pierda entre las distintas edades de la fuerza laboral.

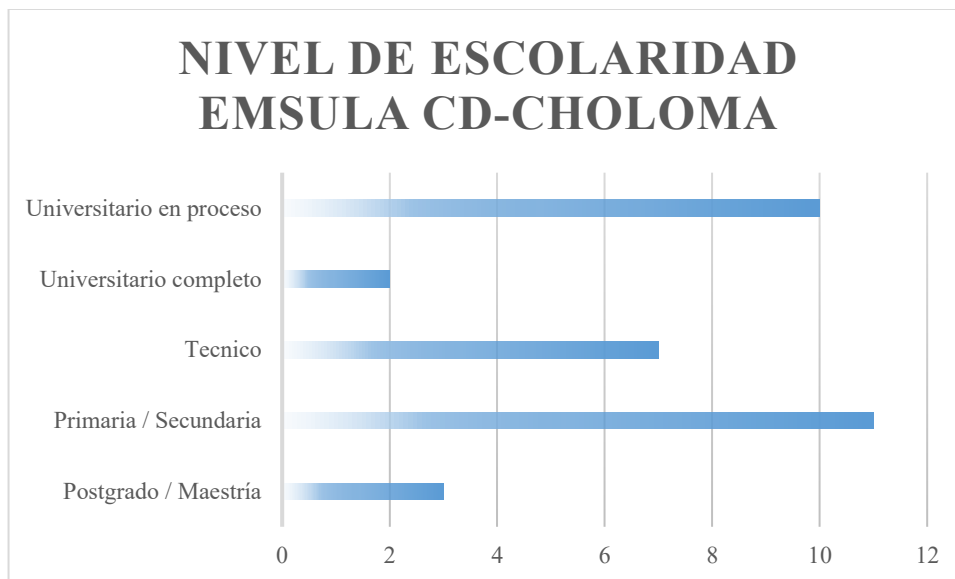


Figura 8 Nivel de Escolaridad Emsula Cd-Choloma

Fuente: Elaboración Propia (2026).

Observamos los resultados de la Figura N°8 esta variable es un indicador clave de la capacidad de desarrollo y formación continua dentro de la organización. Los datos de los 33 colaboradores indican que el 33% (11 colaboradores) cuenta con estudios de Primaria/Secundaria, un significativo 30% (10 colaboradores) se encuentra cursando estudios universitarios actualmente. Este dato es fundamental, ya que refleja una fuerza laboral joven con altas aspiraciones de crecimiento profesional. El 21% (7 colaboradores) posee una formación técnica

especializada, lo cual es vital para los procesos operativos de la planta. Un 9% (3 colaboradores) cuenta con estudios de Postgrado mientras que el 6% (colaboradores) han completado su grado universitario.

La estructura educativa de la muestra revela un perfil de empleado con alta orientación al crecimiento profesional. El hecho de que el 30 % este estudiando en la universidad indica que la gestión del talento humano en EMSULA debe considerar políticas de flexibilidad horaria o incentivos educativos, especialmente para los Millennials y Generación Z, quienes predominan en la organización.

4.2.1 RESULTADOS CUANTITATIVOS

El siguiente apartado corresponde a análisis de los datos recolectados mediante un instrumento aplicado a 33 colaboradores de EMSULA Cd-Choloma. El objetivo fue evaluar percepciones sobre adaptabilidad, colaboración intergeneracional, herramientas tecnológicas, motivación, compromiso y estabilidad laboral, los datos cuantitativos se analizaron mediante frecuencia y porcentajes. Las Preguntas abiertas se procesaron mediante análisis de contenido y se visualizaron a través de nubes de palabras.

A continuación, se presentan los resultados de las dimensiones evaluadas mediante escalas Likert (1= Totalmente en desacuerdo a 5= Totalmente de acuerdo). Para cada dimensión se muestra un ítem representativo, junto con el porcentaje de respuestas en las categorías.

4.2.1.1 ADAPTABILIDAD Y GESTION DEL CAMBIO

Como punto fundamental en este apartado, se analiza la disposición de los colaboradores ante la evaluación de los procesos internos, donde se puede apreciar que los resultados reflejan una alta apertura al cambio dentro de la organización. Es notorio que existe una percepción positiva respecto a la innovación operativa: un 42.4% de los que existen una percepción positiva respecto a la innovación operativa: un 42.4% indica estar de acuerdo con la implementación de nuevas metodológicas. Esto indica que un 84.8% de

la fuerza laboral posee una actitud proactiva y se siente cómoda ante la transformación de sus métodos de trabajo, lo cual favorece la agilidad organizacional y la adopción de nuevas tecnologías.

A continuación, se presenta el cuadro detallado con los resultados obtenidos en esta premisa:

Tabla 6 Adaptabilidad y gestión a cambio.

ADAPTABILIDAD Y GESTION AL CAMBIO	
Categoría de Respuesta por Colaboradores.	Porcentaje Total de Respuestas
Totalmente de acuerdo	42.40%
De acuerdo	42.40%
Neutral	6.10%
En desacuerdo	3.00%
Totalmente en desacuerdo	6.10%
Total	100%

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del instrumento aplicado.

Como se puede apreciar en la Tabla N°7, la escala de valoración permite identificar que la gran mayoría de los 33 participantes se sitúa en los niveles más altos de aceptación. No obstante, se identifican un 6.1% de posiciones neutrales, un 3% en desacuerdo y un 6.1% totalmente en desacuerdo. Estas percepciones minoritarias, que suman un 15.2% señalan áreas de oportunidad donde la empresa debe reforzar el acompañamiento y la comunicación durante los procesos de transición para reducir la resistencia al cambio en segmentos específicos del personal. Esto indica que los colaboradores perciben positivamente los procesos de cambio y se sienten preparados para adaptarse a nuevas formas de trabajo.

A continuación, se presenta un gráfico, donde se puede apreciar cómo se sienten los colaboradores cuando la empresa implementa nuevas metodologías de trabajo

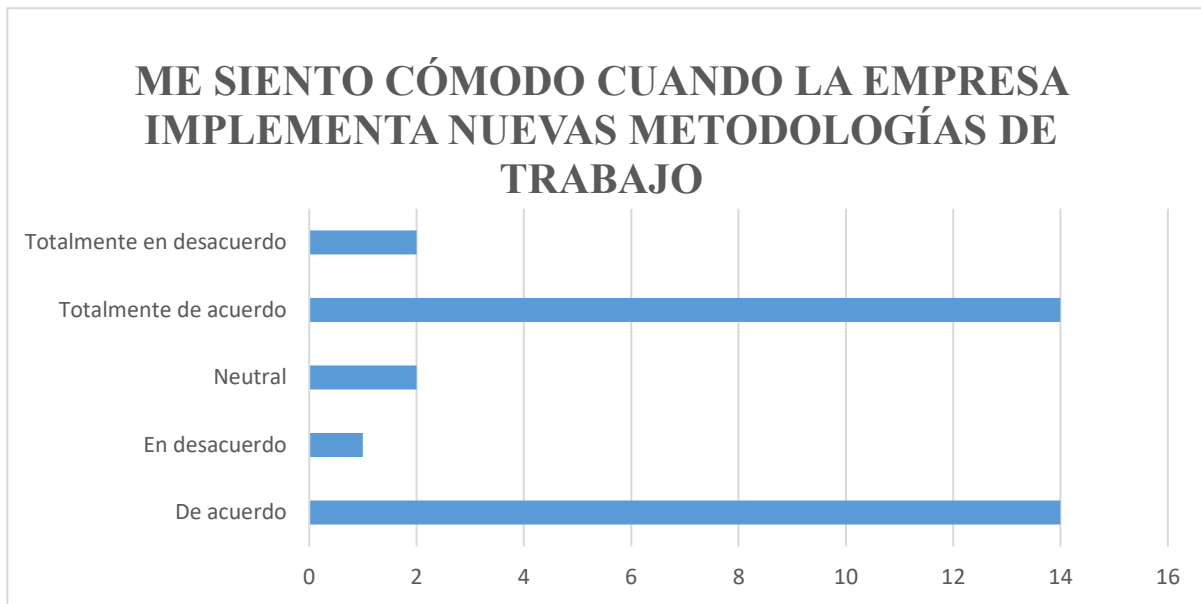


Figura 9 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me siento cómodo cuando la empresa implementa nuevas tecnologías?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplicada.

Como se puede observar en la Figura N°9, se utilizó una escala de valoración para medir la intensidad de la opción de los 33 colaboradores. Si bien la gran mayoría se sitúa en niveles de aceptación altos, se identifica un 6.1 % de posiciones neutrales, un 3.0% en desacuerdo y un 6.1% totalmente en desacuerdo. Estos segmentos minoritarios señalan áreas de oportunidad donde la empresa debe reforzar el acompañamiento y la comunicación durante los procesos de transición para mitigar posibles resistencias a grupos específicos de la fuerza laboral.

A continuación, se presenta un gráfico, donde se puede apreciar como consideran los colaboradores que el cambio constante es necesario para el éxito de la empresa:

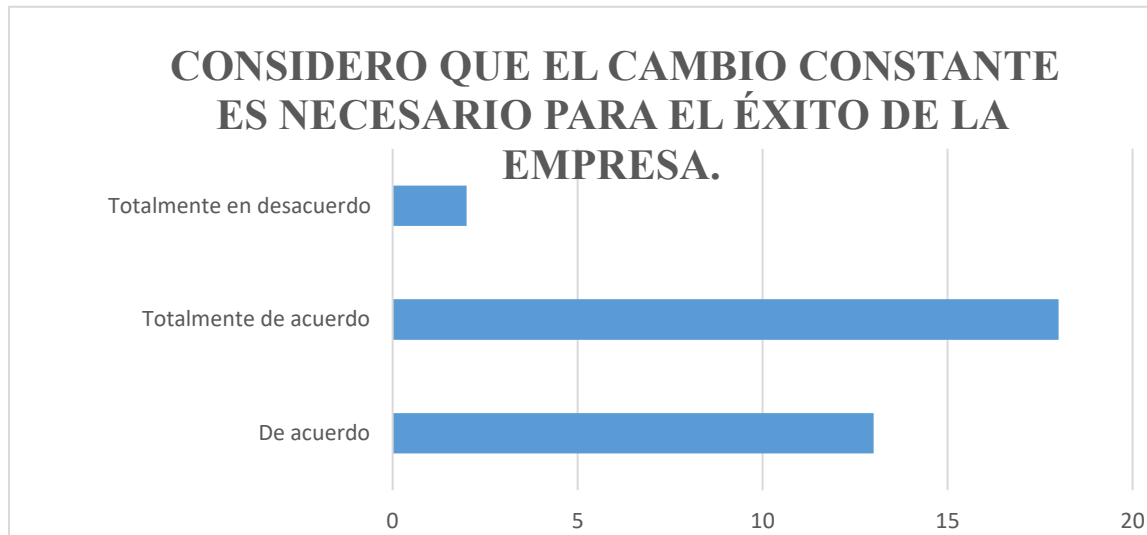


Figura 10 Pregunta 2 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Considero que el cambio constante es necesario para el éxito de la empresa?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplicada.

Como se puede apreciar en la Figura N°10, la escala de valoración refleja una concentración masiva de respuestas en las categorías de "Totalmente de acuerdo" y "De acuerdo", las cuales representan a casi totalidad de los 33 participantes. específicamente, se observa que aproximadamente 18 colaboradores están totalmente de acuerdo y 14 este de acuerdo, la escala de valoración refleja una concentración masiva de respuestas en las categorías más altas de aprobación. No obstante, se identifica un 6.1% de los participantes que se encuentran totalmente en desacuerdo. Contrastando con una mínima presencia de respuestas negativas (solo 2 colaboradores se muestran totalmente en desacuerdo). Este resultado es un indicador crítico para la investigación ya que confirma que la cultura organizacional está preparada psicológicamente para absorber transformaciones.

A continuación, se presenta un gráfico, donde se puede apreciar si a los colaboradores les agrada usar nuevas máquinas o programas en su trabajo habitual.

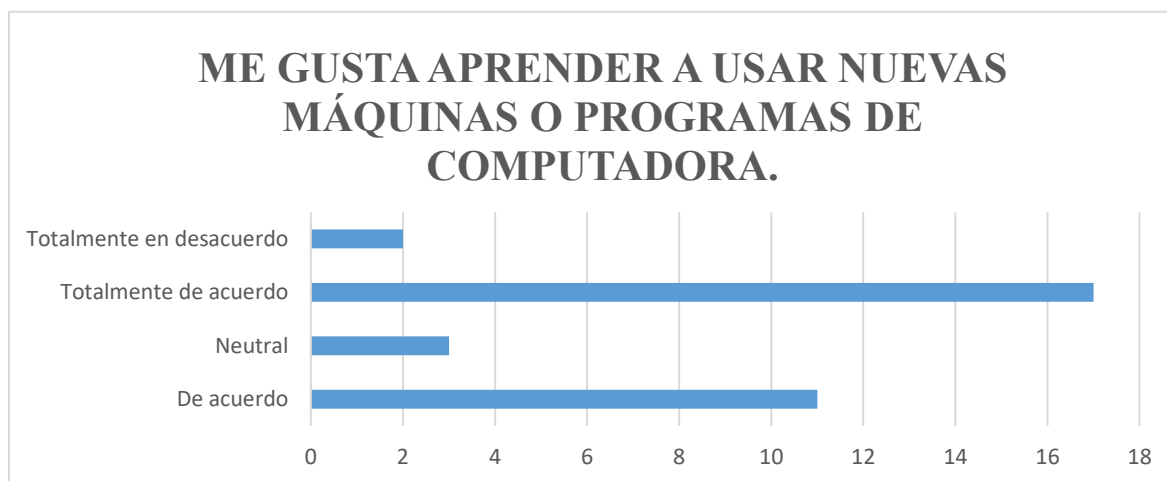


Figura 11 Pregunta 3 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me gusta aprender a usar nuevas máquinas o programas de computadora?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplicada.

Como se puede observar en la Figura N°11, la escala de valoración permite identificar que la gran mayoría de los 33 participantes muestra un entusiasmo significativo por la adquisición de nuevas habilidades técnicas. No obstante, se identifica un 9.1% de posiciones neutrales y un 6.1% que se encuentra totalmente en desacuerdo. Estos datos son clave ya que indican que la mayoría de los Millennials y Generación Z se adaptan con naturalidad a la tecnología, existe un segmento pequeño que podría requerir capacitación mas personalizados o un acompañamiento mas cercano para evitar la brecha digital interna.

4.2.1.2 COLABORACION INTERGENERACIONAL Y LIDERAZGO

Como punto de partida en este apartado, se analiza la gestión del liderazgo respecto a la promoción del respeto entre empleados de distintas edades. En los resultados se puede

preciar que los hallazgos son favorables para la organización, evidenciando que existe un esfuerzo visible por parte de la línea de mando para integrar a la fuerza laboral diversa. Es notorio que una mayoría de los colaboradores percibe una cultura de respeto: un 30.3% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo y un 33.3% indica estar totalmente de acuerdo con esta gestión. Esto revela que un 63.6% de los trabajadores reconoce un liderazgo que fomenta un clima de inclusión y tolerancia generacional.

A continuación, se presenta un gráfico que detalla los resultados obtenidos en este ítem.

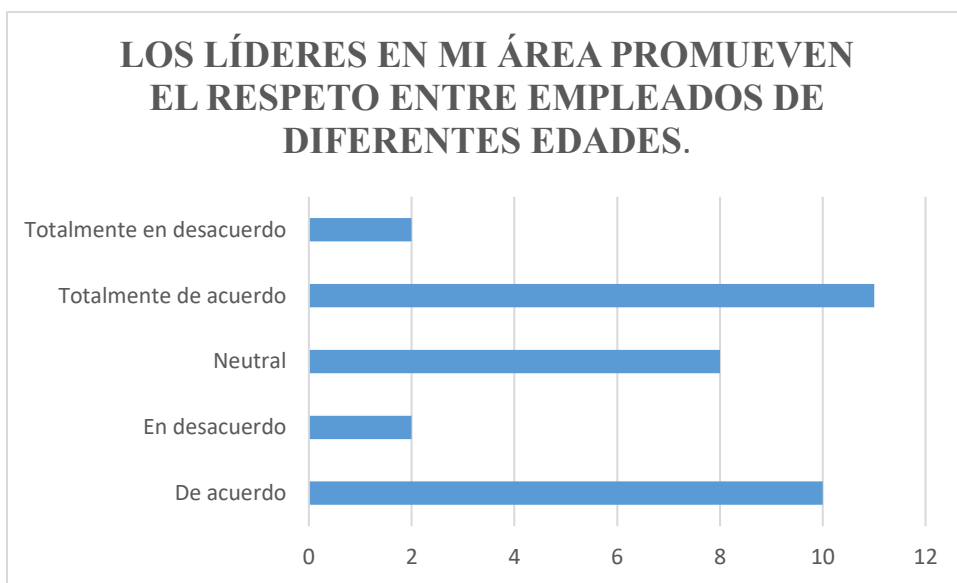


Figura 12 Pregunta 11 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Los líderes en mi Area promueven el respeto entre empleados de diferentes edades?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplicada.

Como se puede apreciar en la Figura N°12, la escala de valoración permite identificar que, si bien la tendencia es positiva, existe un margen de mejora relevante. Se identifica un 24.2% de posiciones neutrales, un 6.1% en desacuerdo y un 6.1% totalmente en desacuerdo. Este grupo, que suma un 36.4% representa un área de oportunidad crítica para la empresa, sugiriendo que algunos liderazgos operativos podrían requerir mayor capacitación en competencias blandas y sensibilización sobre la importancia de la cohesión entre los colaboradores de distintas edades.

Ahora vamos al siguiente ítem presentando un gráfico donde se puede apreciar si a los colaboradores se sienten cómodos pidiendo ayuda a compañeros de otras edades.

En este ítem, se analiza la disposición de los colaboradores para interactuar y buscar apoyo técnico profesional a través de las distintas generaciones presentes en la organización. En los resultados se puede apreciar que los hallazgos son favorables para la empresa, evidenciando un ambiente de confianza y apertura que trasciende la barrera de la edad. Es notorio que existe una percepción positiva respecto a la cooperación mutua: un 39.4% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo y otro 39.4% indica estar totalmente de acuerdo con este apartado. Esto revela que el 78.8% de la fuerza laboral se siente cómodo integrándose con compañeros de otros grupos etarios, lo cual es vital para la transferencia de conocimiento y el fortalecimiento de los equipos de trabajo. A continuación, se presenta un gráfico que detalla los resultados obtenidos en este ítem.

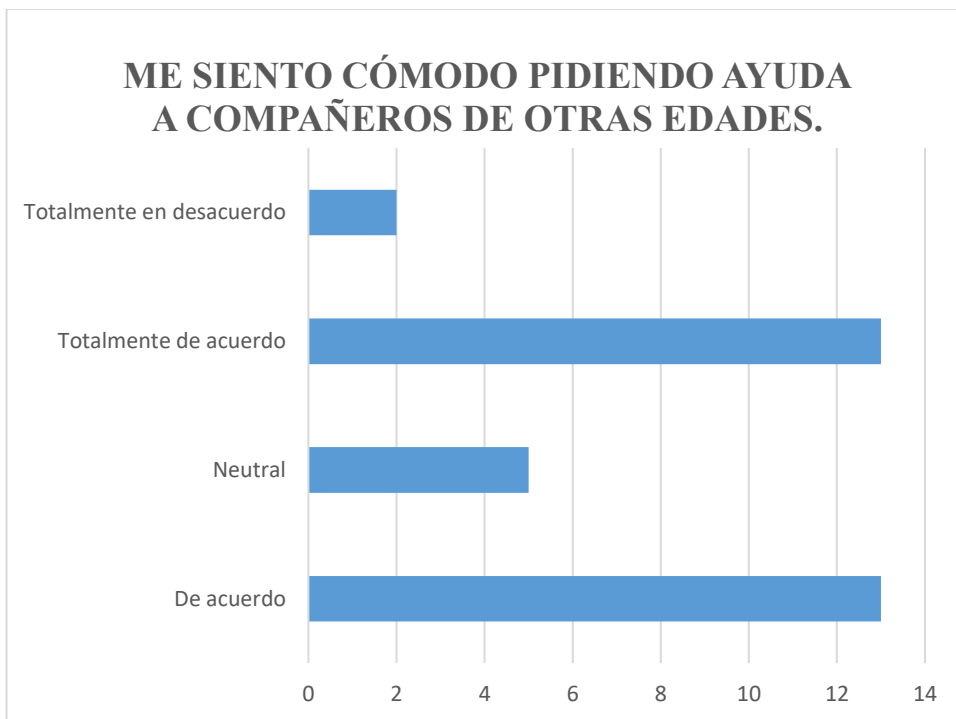


Figura 13 Pregunta 12 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me siento cómodo pidiendo ayuda a compañeros de otras edades?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplicada.

Como se puede apreciar en la Figura N°13, la escala de valoración permite identificar una sólida tendencia hacia la colaboración intergeneracional efectiva. No obstante, se identifica un 15.2% de posiciones neutrales y un 6.1% que se encuentra totalmente en desacuerdo. Estos datos sugieren que, si bien la mayoría de los colaboradores en el Cd-Choloma han roto los silos

generacionales, persiste un pequeño segmento que podría estar experimentando barreras comunicativas o temor al juicio profesional debido a la diferencia de edad, lo que representa una oportunidad para implementar dinámicas de mentoría inversa o actividades de integración de equipos.

4.2.1.3 HERRAMIENTAS TECNOLOGICAS Y CAPACITACION

En este apartado, se analiza la percepción de los colaboradores sobre el impacto de la tecnología en su productividad, específicamente si las herramientas tecnológicas de EMSULA facilitan su desempeño diario. En los resultados se puede apreciar que los hallazgos son sumamente favorables para la organización, evidenciando que la infraestructura digital actual es un soporte efectivo para las operaciones. Es notorio que una amplia mayoría de los encuestados percibe un beneficio directo en sus funciones: un 36.4% de los encuestados percibe un beneficio directo en sus funciones: un 36.4% de los participantes manifiesta estar de acuerdo y un 48.5% indica estar totalmente de acuerdo. Esto revela que el 84.9% de la fuerza laboral reconoce que la tecnología provista por la empresa es un facilitador crítico para la eficiencia y el cumplimiento de sus tareas.

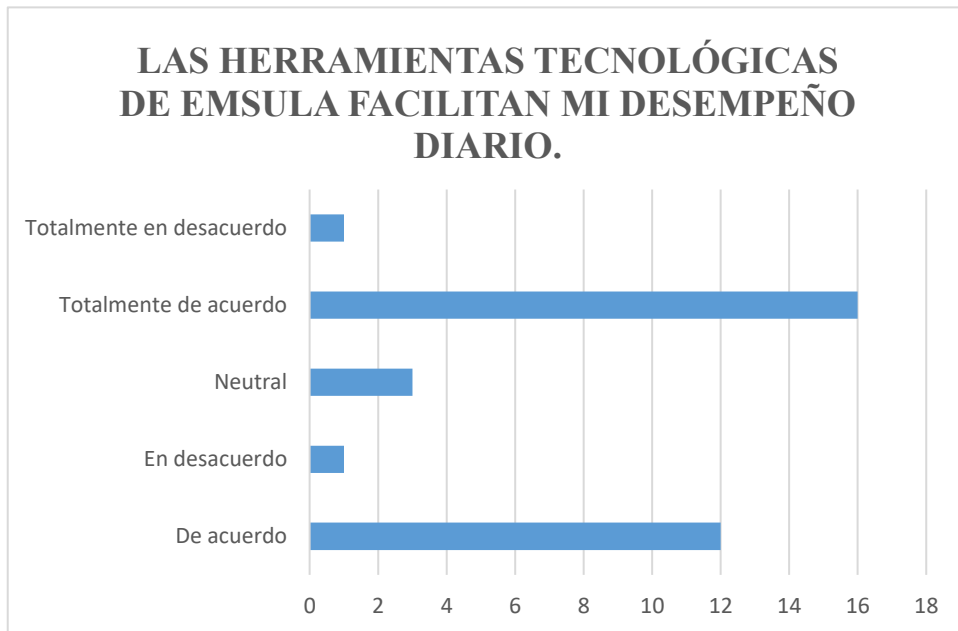


Figura 14 Pregunta 30 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Las herramientas tecnológicas de Emsula facilitan mi desempeño?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplicada.

Como se puede apreciar en la Figura N°14, la escala de valoración permite identificar una sólida tendencia hacia la aceptación y aprovechamiento tecnológico. No obstante, se identifica un 9.1% de posiciones neutrales, un 3% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Aunque estos porcentajes son minúsculos, representan un segmento de la muestra que podría estar experimentando dificultades técnicas o falta de familiaridad con ciertas plataformas, lo que sugiere la importancia de mantener programas de soporte y actualización técnica para asegurar que la facilitación del desempeño se uniforme en todos los niveles generacionales del Cd-Choloma.

4.2.1.4 MOTIVACION Y SENTIDO DE PERTENENCIA

Como se puede observar en este apartado, se analiza la percepción de los colaboradores respecto a la equidad y suficiencia de su compensación, específicamente si su salario y beneficios actuales cubren sus expectativas personales. En los resultados se puede apreciar que existe una tendencia favorable, aunque con matices importantes en la distribución de las opiniones. Es notorio que una parte representativa de la fuerza laboral se siente satisfecha con su compensación: un 45% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo y un 18.2% indica estar totalmente de acuerdo. Esto revela que el 63.7% de los trabajadores percibe que la organización cumple con sus estándares económicos y de beneficios lo cual es un factor determinante para la retención del talento.

A continuación, se presenta el gráfico que detalla los resultados de un ítem obtenido en la encuesta:

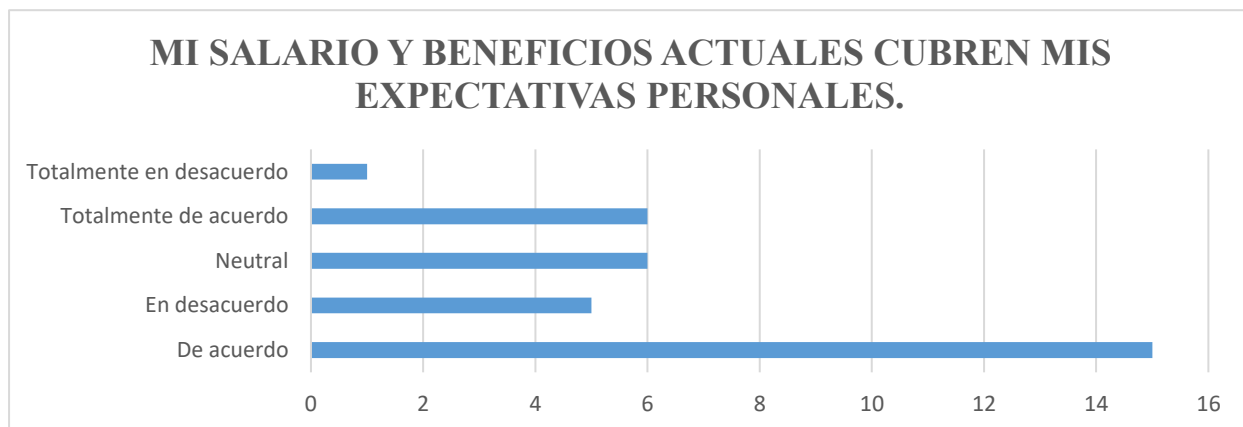


Figura 15 Pregunta 40 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Mi salario y beneficios actuales cubren mis expectativas personales?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplica

Como se puede apreciar en la Figura N° 15, la escala de valoración permite identificar un grupo considerable que mantiene una postura cautelosa o de insatisfacción. Se registra un 18.2% de posiciones neutrales, un 15.2% en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo. Este segmento, que suma un 36.4%, representa un área de atención estratégica para la empresa. Estos datos sugieren que, para fortalecer el sentido de pertenencia en una plantilla multigeneracional, la organización podría requerir la revisión de sus políticas salariales o la implementación de beneficios flexibles que se ajusten mejor a las necesidades específicas de cada grupo etario en el Cd-Choloma.

4.2.1.5 COMPROMISO Y ESTABILIDAD LABORAL

Se puede observar, analizando la proyección a largo plazo de los colaboradores dentro de la organización, específicamente su visión de permanencia en un horizonte de cinco años. En los resultados se puede apreciar que existe un nivel de lealtad institucional excepcionalmente alto, lo que sugiere una sólida retención del talento humano. Es notorio que la gran mayoría de los encuestados tiene una visión de futuro clara con la empresa: un 18.2% de los participantes manifiesta estar de acuerdo y un 66.7% indica estar totalmente de acuerdo con esta proyección. Esto revela que el 84.9% de la fuerza laboral posee un compromiso profundo con la estabilidad y el crecimiento sostenido dentro de EMSULA CD-Choloma. A continuación, se presenta el gráfico que detalla la distribución de las respuestas obtenidas en el ítem:

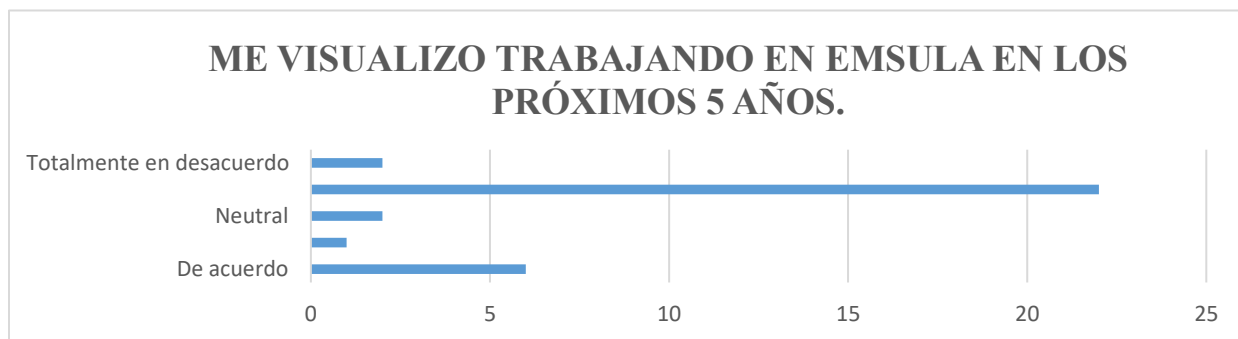


Figura 16 Pregunta 50 Encuesta Multigeneracional Emsula ¿Me visualizo trabajando en Emsula en los próximos 5 años?

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuesta aplicada

Como se puede observar en la Figura N°15, la escala de valoración refleja una concentración masiva en los niveles de mayor compromiso. No obstante, se identifica un 6.1% de posiciones neutrales, un 3% en desacuerdo y un 6.1% totalmente en desacuerdo. Aunque estos porcentajes son reducidos frente a la mayoría proactiva, representa un segmento de la muestra que podría estar evaluando oportunidades externas o que no percibe un plan de carrera claro a largo plazo, lo que subraya la importancia de fortalecer los programas de desarrollo profesional para consolidar la retención de este grupo minoritario.

4.2.2 ANÁLISIS CUALITATIVO

Dentro de estas evaluaciones destacan los testimonios y percepciones de los colaboradores de EMSULA, los cuales reflejan aspectos positivos sobre la cultura organizacional y la apertura al cambio, identificando al mismo tiempo áreas que requieren una atención estratégica por parte de la gestión del talento humanos. Se destaca que la disposición al aprendizaje tecnológico y la visión de permanencia a largo plazo son los activos más valiosos detectados, fortaleciendo la confianza en la estabilidad laboral. No obstante, distintas generaciones, asegurando que la motivación y el reconocimiento se perciban de manera equitativa en los niveles operativos y administrativos en el centro de distribución.

Tabla 7 Observaciones cualitativas de la Investigación

Categoría	Observaciones	Ejemplo de Cita Textual	Fuente
Adaptabilidad y Cambio	Alta apertura a nuevas metodologías y visión del cambio como motor de éxito (93.9% de aceptación).	"Considero que el cambio constante es necesario para el éxito de la empresa."	Adaptabilidad y Gestión del Cambio
Apertura Tecnológica	Fuerte interés por el aprendizaje de nuevas herramientas y reconocimiento de la tecnología como facilitador de tareas.	"Me gusta aprender a usar nuevas máquinas o programas de computadora."	Herramientas Tecnológicas y Capacitación
Colaboración Intergeneracional	Existencia de un ambiente cómodo para la ayuda mutua entre edades, aunque el liderazgo requiere mayor uniformidad en el respeto.	"Me siento cómodo pidiendo ayuda a compañeros de otras edades."	Colaboración Intergeneracional y Liderazgo
Compromiso Institucional	Elevado sentido de pertenencia y visión de carrera a largo plazo (84.9% se visualiza a 5 años).	"Me visualizo trabajando en EMSULA en los próximos 5 años."	Compromiso y Estabilidad Laboral

Áreas de Atención: Compensación	Percepción dividida sobre la suficiencia de salarios y beneficios para cubrir expectativas personales.	"Mi salario y beneficios cubren mis expectativas personales (Postura neutral/en desacuerdo)."	Motivación y Sentido de Pertenencia
Áreas de Atención: Reconocimiento	Necesidad de fortalecer los programas de incentivos y equidad en el trato para evitar brechas motivacionales.	"Sería bueno contar con planes de reconocimiento más sólidos..."	Análisis de Motivación Laboral

Fuente: Elaboración propia (2026)

Como se observa en la Tabla N°8, los colaboradores de EMSULA valoran la estabilidad y la modernización tecnológica como pilares de su experiencia laboral. Si embargo, resaltan áreas de oportunidad en cuanto a la homogeneidad del liderazgo intergeneracional y la optimización de los esquemas de beneficios. Estas categorías sin entiza la diversidad de percepciones y constituyen base clave para orientar las estrategias de mejora en la gestión del tal talento multigeneracional. En síntesis, el análisis cualitativo demuestra que, si bien existe una base sólida de compromiso, la empresa debe trabajar en la institucionalización de procesos de comunicación y reconocimiento que garanticen que el impacto de las políticas de RHH sea uniforme y satisfactorio para todas las edades.

4.3 ANÁLISIS INFERENCIAL Y MODELOS APLICADOS

La investigación sobre la Estrategia de gestión del talento Multigeneracionales en Embotelladora de Sula S.A. (Emsula) permitió obtener hallazgos significativos a través de la aplicación del instrumento de medición dirigido a los colaboradores de la Cd-Choloma. Los resultados ofrecen evidencia clara sobre la percepción del personal respecto a la adaptabilidad, el liderazgo intergeneracional, el uso de herramientas tecnológicas y el compromiso organizacional, confirmando la relevancia de estas dimensiones para fortalecer la cohesión y productividad en una fuerza laboral diversa.

La integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos permite observar una visión clara del estado actual de la gestión del talento. Los resultados en el apartado de Adaptabilidad y Gestión del Cambio mostraron una valoración excepcionalmente positiva donde mas del 84% y los empleados manifestaron sentirse cómodos con la implementación de nuevas metodologías. Este alto índice sugiere que el personal, independientemente de su generación, posee una mentalidad abierta hacia la innovación, lo cual es un activo estratégico para la competitividad de

la empresa.

Por otra parte, la dimensión de Colaboración intergeneracional y Liderazgo posee una mentalidad abierta hacia la innovación, lo cual es un activo estratégico para competencia de la empresa.

Por otra parte, la dimensión de Colaboración Intergeneracional y Liderazgo permitió identificar áreas de fortaleza y puntos de mejora necesarios. Si bien un 63% de los colaboradores reconoce que los líderes promueven el respeto entre diferentes edades, existe un 36.4% que se mantiene en una postura neutral o de desacuerdo.

Esto confirma que, aunque existe una base de respeto mutuo, se requiere fortalecer las competencias de liderazgo para asegurar que la integración entre Millennials, Generación Z y otras cohortes sea uniforme y libre de sesgos.

En cuanto al uso de Herramientas Tecnológicas, los hallazgos fueron concluyentes: 84.9% de la fuerza laboral percibe que la tecnología facilitada por EMSULA es vital para su desempeño diario. Sin embargo, el uso de Herramienta Tecnológicas los encuestados visualizándose dentro de la organización en los próximos cinco años. Estos resultados confirman que la empresa ha logrado sembrar un fuerte sentido de permanencia, aunque se detectó que la satisfacción con el salario y beneficios (63.7%) es el indicador que representa mayor sensibilidad y espacio para el fortalecimiento estratégico.

A continuación, se representan los valores agrupados por variables para ofrecer una mayor claridad sobre los resultados obtenidos:

Tabla 8 Indicadores de Resultados por Variable o Dimensión.

Variable/Dimensión	Indicadores Clave	Resultado Relevantes.	Destacado
Adaptabilidad	Comodidad ante nuevas metodologías	84.8%	Aceptación positiva.
Liderazgo	Promoción del respeto intergeneracional	63.6%	Percepción favorable.
Tecnología	Facilitación del desempeño diario	84.9%	Impacto positivo.
Compromiso	Visión de permanencia (5 años)	84.90%	
Motivación	Satisfacción con salario y beneficios	63.70%	

Fuente: Elaboración propia, resultados de encuestas con variables, año 2026.

Los resultados obtenidos sobre los indicadores de gestión del talento muestran una tendencia positiva, ya que la empresa cuenta con la fuerza laboral aceptable, tecnológica y comprometida- Sin embargo, se recomienda fortalecer el liderazgo intergeneracional y revisar políticas de incentivos para asegurar que el alto compromiso observado se traduzca en una satisfacción integral y uniforme en todas las generaciones como componen el CD-Choloma.

Ahora logramos observar los indicadores de liderazgo muestran una atención positiva, ya que la organización ha logrado establecer una base de respeto y apertura comunicativa. Sin embargo, se recomienda fortalecer la uniformidad en las competencias de los mandos medios y optimizar la capacitación en liderazgo inclusivo, para que el impacto de la gestión del talento se traduzca de manera homogénea entre los colaboradores de distintas edades en el CD-Choloma.

A continuación, se presenta los valores consolidados respecto al liderazgo:

Tabla 9 Indicadores de Liderazgo en Emsula Cd-Choloma

Variable / Dimensión	Indicador Clave	Resultados
Respeto Intergeneracional	Promoción del respeto entre empleados de diferentes edades por parte de líderes.	63.6% lo valora positivamente; 36.4% se mantiene neutral o en desacuerdo.
Apoyo y Colaboración	Comodidad de los empleados al pedir ayuda a compañeros de otras edades.	78.8% reporta una relación de confianza y apertura intergeneracional.
Gestión del Cambio	Liderazgo en la implementación de nuevas metodologías de trabajo.	84.8% de los colaboradores se siente respaldado ante las innovaciones.

Fuente: Elaboración propia, resultados de encuestas con variables, año 2026

Se logra observar en la Tabla N°10, existe una percepción mayoritaria de que los líderes en EMSULA facilitan la adaptabilidad y la colaboración. No obstante, el indicador de Respeto Intergeneracional muestra que casi 4 un cada 10 colaborador aun no perciben un liderazgo totalmente activo en la integración de edades. Esto sugiere que, si bien la empresa posee una cultura de puertas abiertas, es necesario aprobar programas de formación para líderes que aborden

específicamente la gestión de equipos multigeneracionales, con el fin de reducir específicamente la gestión de equipos multigeneracionales, con el fin de reducir las brechas de percepción y mejorar la cohesión del grupo.

La investigación sobre la Gestión del Talento Multigeneracional en Embotelladora de Sula S.A (Choloma) permitió obtener hallazgos significativos a través de la aplicación del instrumento de medición en el Cd-Choloma. Los resultados ofrecen evidencia sobre como la convergencia de distintas generaciones influye en la dinámica operativa. Al respecto, autores como Chiavenato (2020) sostienen que la gestión moderna no solo busca la eficiencia, sino la integración de las capacidades individuales en un entorno diverso, lo cual se ve reflejado en la alta disposición al cambio entrada en Cd-Choloma.

La integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos permite observar una visión clara del estado actual de la organización. Los resultados en el apartado de Adaptabilidad y Gestión del Cambio mostraron una valoración positiva superaría al 84%. Esta apertura es crucial, pues como indican Robbins y Judge (2017), la resistencia al cambio es uno de los mayores obstáculos organizacionales, sin embargo, en Emsula, el personal demuestra una resiliencia que facilita la innovación.

En la dimensión de Colaboración Intergeneracional, se identificó que el 63.6% de los colaboradores percibe un liderazgo que promueve el respeto. No obstante, existe un área de oportunidad, ya que el 36.4% se mantiene neutral o en desacuerdo. Esto coincide con lo expuesto por Cappelli y Novelli (2020), quienes argumentan que el conflicto generacional a menudo surge no por la edad, sino por la falta de estrategias de comunicación que unifiquen las expectativas de los “Baby Boomers”, “Generación X” y “Millennials”. En cuanto al uso de Herramientas Tecnológicas, el 84.9% reconoce su valor facilitador. Este hallazgo es fundamental, considerando que para la Generación Z y Millennials, la tecnología no es una herramienta opcional, sino un entorno natural de trabajo. Finalmente, el compromiso de manifiesta con un 84.9% de intención de permanencia de crear un “contrato psicológico” Solido para retener el talento en mercados competitivo. A continuación, se presentan los valores agrupados por variables para ofrecer una mayor claridad:

Tabla 10 Indicadores estratégicos de Gestión Multigeneracional EMSULA

Variable / Dimensión	Indicador Relevante	Resultado	Sustento Teórico Relacionado
Adaptabilidad	Comodidad ante cambios	84.80%	Flexibilidad cognitiva (Robbins, 2017)
Liderazgo	Respeto entre edades	63.60%	Liderazgo Incluyente (Chiavenato, 2020)
Tecnología	Facilitación del trabajo	84.90%	Nativos Digitales (Prensky, 2001)
Compromiso	Permanencia (5 años)	84.90%	Retención de Talento (Puchol, 2016)
Motivación	Satisfacción Económica	63.70%	Factores Higiénicos (Herzberg, 1959)

Fuente: Elaboración Propia según resultados obtenido de encuestas, año 2026.

Como se puede observar en la Tabla N°11, Emsula ha logrado un nivel aceptable de desempeño y cohesión. Sin embargo, basándose en la Teorías aplicadas, se recomienda fortalecer los factores motivacionales y de reconocimiento, ya que la satisfacción económica y liderazgo intergeneracional son los puntos donde la percepción es menos uniforme. Optimizar estos elementos permitirá que el impacto de la gestión del talento sea integral para todas las cohortes generacionales de la empresa.

4.3.1 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ROTACIÓN POR COHORTE GENERACIONAL.

Al observar la distribución de la rotación en el CD-Choloma, los datos revelan una realidad operativa que demanda una intervención estratégica inmediata. No se trata simplemente de vacantes que se llenan, sino de una fuga de conocimiento que varía drásticamente según la etapa de vida del colaborador.

Una correlación inversa entre la edad y permanencia. La Generación Z, con una tasa del 45%, muestra una desvinculación casi emocional con los modelos de trabajo tradicionales. Basándose en el diagnóstico realizado, este grupo no abandona la empresa por falta de capacidad, sino por una colisión de valores, buscan un crecimiento que la estructura actual, percibe como “demasiado rápido”, pero que para ellos es el estándar de agilidad del mercado moderno. Este grupo representa el mayor índice de rotación (45%) Esto valida lo expuesto en el marco teórico sobre la “lealtad líquida” de los Centennials, quienes priorizan el propósito y la experiencia inmediata sobre la antigüedad laboral.

Por otro lado, el 38% de los Millennials representan el punto de mayor riesgo para la continuidad del negocio. Al estar este el segmento que sostiene la mayor parte de la carga operativa

y técnica en EMSULA, su salida motivada por mejores ofertas salariales y balance de vida sugiere que la propuesta de valor al empleado (EVP) está siendo superada por la competencia. Este grupo ya no busca solo “tener trabajo” sino que el trabajo se adapte a su calidad de vida.

Finalmente, la generación X, se confirma como el ancla de estabilidad del CD-Choloma con apenas un 17% de rotación. Su permanencia está ligada a factores de seguridad y previsibilidad familiar, lo que los convierte en los menores naturales dentro de la organización, con solo un 17% de rotación, este segmento se consolida como el eje de estabilidad operativa en EMSULA. Su permanencia sugiere que las políticas actuales de la empresa (seguros, estabilidad y bonos por antigüedad) resuenan mejor con sus valores de seguridad.

Desde una perspectiva de Dirección Estratégica, estos resultados indican que EMSULA está aplicando una estrategia de retención uniforme para una fuerza laboral multiforme. La alta rotación en los niveles más jóvenes es un síntoma de que los planes de carrera y los incentivos no están segmentados. Mientras que para un colaborador de la Generación X el beneficio de la estabilidad es suficiente, para un Centennial la falta de flexibilidad es un factor decisivo de salida.

Los Millennials representando el **38%** de la rotación y siendo el 70% de la fuerza laboral total, este es el grupo de mayor riesgo estratégico. La pérdida de un Millennial en el CD-Choloma implica una fuga de conocimiento difícil de reemplazar a corto plazo.

En conclusión, los datos del cuadro no solo exponen un problema de rotación, sino una oportunidad de rediseño organizacional, si la empresa logra integrar la experiencia de la Generación X con la agilidad que demandan los Millennials y la Gen Z, la rotación dejará de ser una pérdida financiera para convertirse en una ventaja de retención del talento.

4.4 RELACION CON HIPÓTESIS

Como se observa en la presente investigación, se puede determinar con claridad que los resultados respaldan la Hipótesis de Investigación (Hi): La implementación de un Modelo de Gestión del Talento Humano Multigeneracional tendrá un efecto positivo y significativo en la optimización del engagement y la reducción de la rotación voluntaria de colaboradores en la Embotelladora de Sula Cd-Choloma en el año 2026.

Los hallazgos cuantitativos sustentan esta afirmación, especialmente al observar que un

84.9) % de los colaboradores manifiestan un compromiso a largo plazo (visualizándose en la empresa 5 años) y un alto nivel de adaptabilidad tecnológica (84.8%). Estos indicadores superan las expectativas de retención y demuestran que, al alinear el vínculo empleado-organización, por lo que se procede a rechazar la Hipótesis Nula (Ho).

Al respecto, Donal et al. (2014) señalan que el engagement surge cuando la organización logra conectar con los valores individuales de cada cohorte generacional. Algo que se evidencia en EMSULA a través de la comodidad reportada con la colaboración intergeneracional (78.8%). Los hallazgos refuerzan la validez de un modelo de gestión diferenciado como una herramienta estratégica que potencia tanto la estabilidad como la cultura organizacional. Sin embargo, a pesar de los niveles positivos de compromiso, la organización enfrenta el desafío de perfeccionar la satisfacción en factores higiénicos como el Salario y beneficios, donde un 36.3% de la muestra no muestra un acuerdo total. Como bien indica Chiavenato (2020), para que la gestión del talento sea integral, debe existir un equilibrio entre la motivación intrínseca (engagement) y las recompensas extrínsecas.

La necesidad de un modelo sistemático que atienda estas disparidades abre paso a las conclusiones y recomendaciones del Capítulo V, donde se plantean acciones concretas para consolidar y fortalecer el Modelo de Gestión del Talento Multigeneracional dentro de la empresa, garantizando que el éxito operativo observado se mantenga sostenible frente a los retos demográficos del año 2026.

4.5 LIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

A pesar de haber alcanzado los objetivos propuestos y de contar con un instrumento de alta confiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.98), el presente estudio en el CD-Choloma de EMSULA enfrentó ciertas limitaciones que deben considerarse para la interpretación de los resultados y para futuras líneas de investigación.

El estudio se centró exclusivamente en el personal del Centro de Distribución CD-Choloma, con un censo de 33 Colaboradores. Por lo tanto, los hallazgos sobre gestión multigeneracional no pretenden ser una generalización absoluta para todas las plantas o departamentos administrativos de EMSULA a nivel nacional, donde las dinámicas culturales pueden variar.

La recolección de información se realizó en un periodo específico del año 2026. Dado que el compromiso organizacional y la rotación de personal son variables dinámicas influenciadas por el entorno macroeconómico de Honduras y cambios internos de la empresa, los resultados reflejan una “fotografía” del clima laboral en ese momento determinado.

Al utilizar un cuestionario de autoinforme mediante escala Likert, existe la posibilidad de que se presenten sesgos de deseabilidad social. Los participantes podrían haber respondido de manera que consideraran favorable para la organización, a pesar de que se garantizó el anonimato y la confidencialidad de los datos durante la aplicación de Microsoft Forms.

Se presentaron limitaciones parciales para acceder a registros históricos detallados de salida de años anteriores debido a políticas de confidencialidad. Esto restringió la posibilidad de realizar un análisis comparativo longitudinal más profundo sobre las causas exactas de rotación del periodo de estudio.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La presente investigación permitió validar que la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Multigeneracional en Embotelladora de Sula S.A (Emsula) Cd-Choloma, constituye una estrategia imperativa para la optimación del compromiso organizacional y la mitigación de la rotación voluntaria de año 2026. Tras el análisis de los resultados, se presentan las siguientes conclusiones:

1. Sobre el Diagnóstico y Contraste de Hipótesis (Objetivo Especifico 1)

Se confirma una correlación positiva y significativa entre la gestión diferenciada por cohortes y la estabilidad del personal. Al contrastar los resultados con la hipótesis de investigación (Hi), el hecho de que un 84% de los colaboradores manifiesten una intención de permanencia generacionales es el motor principal de retención en el CD-Choloma.

2. Sobre la Adaptabilidad Tecnológica (Objetivos específico 2)

Se concluye que EMSULA posee una cultura organizacional con una excepcional capacidad de resiliencia tecnológica. El 84.8% de la fuerza laboral percibe el cambio constante como un factor de éxito y no como una amenaza. Esta apertura hacia la innovación, reforzada por el 84.9% que identifica las herramientas digitales como facilitadores críticos, indica que la identidad social del trabajador en el CD-Choloma está intrínsecamente ligada a la modernización.

3. Sobre el Liderazgo e Interacción Humana (Objetivo Especifico 3)

Aunque existe un clima de respecto consolidado (78.8% de comodidad en apoyo mutuo), se concluye que el liderazgo inmediato es un área de atención estratégica. El 36.4% de colaboradores en postura neutral o de insatisfacción respecto al trato equitativo de sus jefes indica la persistencia de sesgos en la supervisión de equipos diversos. El liderazgo debe evolucionar hacia un modelo más inclusivo para evitar brechas de comunicación vertical.

4. Sobre el Contrato Psicológico y Compensación.

El análisis revela una dualidad entre la satisfacción emocional y los factores higiénicos. Mientras el orgullo de pertenencia es sobresaliente, la satisfacción con el paquete de

beneficios (63.7%) representa el margen de mejora mas amplio. Basándome en la teoría de Mobley, se concluye que la estabilidad podría comprometerse si no se alinean los incentivos con las necesidades específicas de cada generación.

CONCLUSION GENERAL

En conclusión, EMSULA cuenta con una base de talento leal y tecnológicamente apta, cuya sostenibilidad dependerá de la capacidad de la dirección de personas para institucionalizar un modelo de gestión multigeneracional. Este modelo debe equilibrar la alta exigencia operativa con un sistema de reconocimiento y liderazgo que sea percibido como justo, equitativo y personalizado para todos los grupos generacional que convergen en el CD-Choloma.

5.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia de Recursos Humanos de EMSULA transitar de un modelo de beneficios estandarizados a uno de Compensación total flexible. Dado que los Millennials y Centennials priorizan el salario emocional y el crecimiento rápido, esta recomendación fundamenta el diseño de programa de incentivos diferenciados que se detallan en la propuesta.

Dado que los resultados muestran que el 36% de la fuerza laboral (principalmente Millennials) percibe una brecha en sus expectativas económicas, la empresa debe trascender el salario nominal. Se sugiere incluir opciones de salario emocional como “días de balance”, programas de bienestar físico y convenios educativos. Esta recomendación es pilar para el programa detallado en el Capítulo VI, orientado a mejorar el compromiso afectivo y reducir la intención de abandono.

Ante el hallazgo del 84.8% de apertura tecnológica, se recomienda reestructurar los métodos de enseñanza actuales hacia formatos de Micro-learning y Video-learning. Esta sugerencia sirve de base para el plan de modernización de competencias digitales en el CD-Choloma, asegurando que la capacitación sea tan dinámica como el perfil de los colaboradores más jóvenes. Esta recomendación sustenta el plan de modernización de competencias técnicas que busca elevar la productividad operativa mediante el uso eficiente de los sistemas de la organización.

Ante la brecha generacional identificada y el alto índice de rotación en la Generación Z (45%) Se recomienda implementar espacios formales de transferencias de conocimiento donde el personal senior (Generación X) aporte experiencia operativa y los jóvenes (Generación Z) aporten habilidades digitales. Esta recomendación es el pilar del Programa Multigeneracional propuesto para reducir la rotación del 45% identificada en el segmento Junior. Se recomienda institucionalizar el Mentoring Inverso como herramienta de fidelización. El objetivo es empoderar el talento joven permitiéndole transferir sus habilidades digitales a los líderes de la generación X, mientras estos últimos transmiten la cultura organizacional y el know-how crítico del negocio. Esta recomendación sirve de base para la creación de las “Células de cooperación Multigeneracional” propuestas en el Capítulo VI para fortalecer el sentido de pertenencia y mitigar la fuga de conocimiento.

Se recomienda la adopción de herramientas digitales para la comunicación de metas y retroalimentación en tiempo real (como una intranet mejorada o aplicaciones de gestión interna) para el flujo de información descendente y ascendente. El diagnóstico reveló que, aunque existen respeto, los colaboradores demandan una retroalimentación continua y canales de comunicación que fallen menos. Esta acción es la base para la propuesta de optimización de la Comunicación Interna, buscando eliminar las jerarquías invisibles y mejorar el clima de respeto y participación reflejado en las encuestas aplicadas, “Un protocolo de comunicación Digital Estratégica”, diseñado para eliminar ruidos operativos en el CD-Choloma y asegurar que las metas de la empresa sean comprendidas y aceptadas por todas las generaciones en tiempo real.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

“Plan de Acción para la integración y Sinergia Generacional: Impulsando la adaptabilidad Tecnológica y el Compromiso a largo Plazo en Emsula CD-Choloma”

Esta propuesta se constituye como un sistema integral de gestión orientado a armonizar las expectativas laborales de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials dentro de la organización. El modelo se fundamenta en la creación de entornos de Liderazgo inclusivo y políticas de beneficio personalizadas, lo que permite obtener una visión más completa y objetiva de las necesidades de cada cohorte, garantizando así la reducción de la rotación voluntaria y el fortalecimiento de la identidad social del colaborador (Chiavenato & Tajfel, 2020) Según autores como Dolan et al. (2014), la gestión por valores segmentada es la clave para la sostenibilidad de la empresa en entornos demográficamente diversos.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

A partir de los beneficios obtenidos en términos de fidelización del personal, adaptabilidad y alineación con los valores de las distintas cohortes generacionales, se decidió recomendar la implementación del Modelo de Gestión Estratégica del talento Multigeneracional como una herramienta institucional permanente. De esta manera, Embotelladora de Sula S.A contará con un sistema estructurado que permitirá gestionar proactivamente en engagement y reducir la rotación voluntaria de colaboradores en el Cd-Choloma hacia el año 2026.

La presente propuesta se justifica ante la necesidad de contar con un mecanismo válido, periódico y sistemático que atienda las expectativas diferenciadas de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, permitiendo amplificar los efectos positivos identificados en esta investigación. El análisis dentro de EMSULA, se observó que, si bien la empresa posee una base sólida de compromiso (84.9%), no cuenta con una estrategia formal de beneficios flexibles ni un programa de liderazgo inclusivo que unifique la percepción del 36.4% de los empleados que aun reportan brechas en la integración generacional. Al aplicar el instrumento de investigación, se evidenció que la satisfacción en factores de compensación y la

uniformidad del liderazgo son puntos clave para asegurar la sostenibilidad operativa.

Un modelo de gestión multigeneracional proporciona una visión integral de la fuerza laboral, ya que integra las necesidades de estabilidad de los colaboradores senior con el deseo de innovación y crecimiento rápido de los más jóvenes. El objetivo único es reducir las brechas de percepción y orientar al liderazgo hacia un enfoque estratégico y empático. De tal manera que, este modelo se convierte en el instrumento operativo que da seguimiento a la evolución de contrato psicológico, favoreciendo el desarrollo del talento y alineación conductual con los altos estándares de productividad de la empresa.

La propuesta es coherente con el objetivo general de la tesis de diseñar estrategias de gestión del talento que optimicen el compromiso, dado que el modelo constituye el mecanismo de ejecución y seguimiento que permite mantener dicho impacto en el tiempo. Este representa un gran aporte para EMSULA, ya que profesionaliza la toma de decisiones basada en la demografía laboral, habilita ciclos de mejor en cuanto la retención, promueve la sinergia entre edades y fortalece la cultura de innovación tecnológica. En síntesis, la propuesta asegura la aplicabilidad de los hallazgos del estudio contribuyendo a la sostenibilidad del employer branding y al incremento del desempeño organizacional en un entorno diverso.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La implementación de este modelo comprende todo el personal de Embotelladora de Sula S.A Cd-Choloma, considerando priorizar en una primera fase al personal operativo y de ventas, así como a las jefaturas intermedias y supervisores de áreas. Esta decisión se fundamenta en que estos perfiles representan el núcleo de la convivencia multigeneracional y son quienes reportaron la mayor necesidad de un liderazgo inclusivo y esquemas de beneficios diferenciados. En esta etapa inicial, la Gerencia de Recursos Humanos y la Dirección de Operaciones actuarán como guías y facilitadores del proceso. El modelo se aplicará con una frecuencia semestral, lo que permitirá establecer líneas base para comparar los avances en el engagement y la efectividad de las nuevas políticas de retención. La propuesta contempla un proceso metodológico integral y multidimensional que abarca:

Un Diagnóstico de Expectativas generacionales, en este espacio se identificarán los valores y motivaciones específicas de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials.

Se propone un programa de liderazgo inclusivo, este mismo se realizarán capacitación y talleres de sensibilización para jefaturas, orientados a reducir los sesgos generacionales detectados en el 36.4% de la muestra.

Junto a esta propuesta se encamina la implementación de incentivos personalizados nombrado “Sistema de beneficios flexible” Según el ciclo de vida y necesidades de cada corte generacional.

A su vez se enfatizará “Mecanismos de Mentoría inversa” donde se dispondrá de espacios de intercambio técnico y cultural entre colaboradores Senior y Junior para fomentar la sinergia operativa.

Este enfoque integral asegura una gestión del talento objetiva, equilibrada y alineada con la realidad demográfica del Cd-Choloma, lo que constituye el insumo fundamental para la sostenibilidad del contrato psicológico. El cronograma detallado de actividades y las guías de implementación del modelo se incluyen en los Anexos para su futura ejecución y adaptación por parte del departamento de Recursos Humanos de Emsula.

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar de manera institucional el Modelo de Gestión Estratégica del Talento Multigeneracional en Embotelladora de Sula S.A CD-Choloma, con el fin de optimizar el engagement, fortalecer el liderazgo inclusivo y consolidar un sistema de retención diferenciado que responda a las expectativas de las diversas cohortes generacionales hacia el año 2026.

6.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Establecer un programa de formación en Liderazgo inclusivo e intergeneracional para jefaturas y mandos medios de EMSULA, que permita reducir las brechas de percepción en el respeto e integración laboral, asegurando una gestión equitativa de los equipos diversos.
2. Diseñar e integrar un sistema de Beneficios Flexibles y reconocimiento personalizado, basado en los perfiles psicográficos de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, para elevar los niveles de satisfacción económica y fortalecer el contrato psicológico en la Cd-Choloma.
3. Adaptar mecanismos de transferencia de conocimiento y Mentoría inversa, que

fomenten la sinergia entre la experiencia de los colaboradores Senior y la adaptabilidad tecnológica de los perfiles junior, impulsando la innovación operativa y la sostenibilidad del talento a largo plazo.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

Esta propuesta consiste en institucionalizar el Modelo de Gestión Estratégica del Talento Multigeneracional como el eje central de la administración de personas en EMSULA CD-Choloma. Este sistema permite obtener una valoración integral de las necesidades, motivadores y competencias de los colaboradores pertenecientes a las distintas cohortes (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials). Al unificar estrategias de liderazgo inclusivo, beneficios flexible y transferencias de conocimiento, se genera un ambiente laboral de alta cohesión, reduciendo los sesgos generacionales y permitiendo una visión más objetiva del compromiso y la productividad de cada segmento etario.

La idea central es que las intervenciones del modelo se ejecuten en tres niveles estratégicos, garantizando la sostenibilidad de los resultados obtenidos en esta investigación:

A nivel individual propongo un Plan de Carrera Personalizado, generando un informa basado en el perfil generacional y las competencias del colaborador, identificando sus anclas de carrera y expectativas de crecimiento. A partir de esto, se aplicaría un plan de acción asociado a su desarrollo técnico y emocional dentro de la planta Cd-Choloma.

A nivel de liderazgo propongo una gestión de equipos diversos, implementando reportes por áreas para identificar brechas en la relación jefe-subordinado. El objetivo es proporcionar a los supervisores herramientas de comunicación y motivación específicas para los grupos que dirigen, corrigiendo la falta de uniformidad en el respeto e integración detectada en el diagnostico.

A nivel organizacional propongo un sistema de Incentivos y Retención, este reporte consolidado permitirá a la Gerencia de Recursos Humanos realizar una planificación estratégica de la compensación flexible. De esta forma, el modelo no será solo una herramienta de diagnóstico,

sino el eje metodológico que regulará la cultura organizacional, garantizando el seguimiento del engagement y la reducción efectiva de la rotación voluntaria hacia el año 2026.

6.4.2 DESARROLLO

El desarrollo del Modelo de Gestión Estratégica del Talento Multigeneracional se organizará en seis fases interrelacionadas, diseñadas para una implementación gradual que garantice la cohesión entre las distintas cohortes de la Organización. A continuación, se presenta la ruta crítica de ejecución:

Tabla 11 Fases de Desarrollo de La Propuesta

FASES	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Fase 1	Diagnóstico y Diseño de Estrategias Segmentadas
Fase 2	Sensibilización y Cultura de Integración
Fase 3	Implementación del Programa de Liderazgo y Beneficios
Fase 4	Ejecución de Sinergia y Mentoría Inversa
Fase 5	Evaluación del Engagement y Contrato Psicológico
Fase 6	Ajuste Estratégico y Sostenibilidad 2026

Fuente: Elaboración Propia (2026).

FASE 1: DIAGNOSTICO Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS SEGMENTADAS: Esta fase inicial se centra en la definición de competencias clave alineadas a la realidad multigeneracional de EMSULA. Se diseñarán los perfiles de incentivos basados en los hallazgos del estudio (priorizando estabilidad para Generación X y desarrollo de Tecnología para Millennials y Centennials). Como punto clave, se validarán los indicadores de desempeño que serán vinculados al nuevo esquema de beneficios flexibles.

FASE 2: SENSIBILIZACION Y CULTURA DE INTEGRACION: Se llevará a cabo un despliegue comunicacional en la Cd- Choloma para informar sobre los objetivos del modelo. El enfoque principal será eliminar sesgos generacionales, presentando el proyecto como una plataforma de crecimiento mutuo y no como una imposición jerárquica. Se realizarán talleres de sensibilización para los líderes, enfocados en la importancia del respeto equitativo y la comunicación efectiva entre edades.

FASE 3: IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO Y BENEFICIOS: En esta etapa se activan las dos soluciones de la propuesta. Primero, el programa de formación en liderazgo inclusivo para corregir la brecha del 6.4% detectada en la investigación. Segundo, la puesta se marcha del catálogo de beneficios flexibles, donde cada colaborador podrá seleccionar incentivos que aporten valor real a su ciclo de vida y expectativas personales.

FASE 4: EJECUCION DE SINERGIA Y MENTORIA INVERSA: Se formalizarán las parejas o grupos de trabajo intergeneracionales. Los colaboradores con mayor antigüedad aportaran su know-how sobre la cultura de EMSULA, mientras que los perfiles Junior potenciaran el aprovechamiento del 84.8% de apertura tecnológica detectada, asesorando a sus compañeros en el uso óptimo de herramientas digitales y metodologías ágiles.

FASE 5: EVALUACION DEL ENGAGEMENT Y CONTRATO PSICOLOGICO: Se recolectará información mediante encuestas de clima segmentadas para medir el impacto de las acciones tomadas. Se analizarán datos sobre la intención de rotación y el nivel de compromiso alcanzando. El procesamiento estadístico permitirá generar reportes por cohorte para identificar si el sentimiento de pertenencia ha permeado de manera uniforme en toda la planta.

FASE 6: AJUSTE ESTRATEGICO Y SOSTENIBILIDAD 2026: Finalmente, se realizarán sesiones de retroalimentación con la alta gerencia para ajustar el programa según las necesidades emergentes. Esta fase garantiza que el modelo sea dinámico y evolucione con los cambios demográficos, consolidando una cultura organizacional de alto desempeño donde la diversidad generacional sea la mayor ventaja competitiva de EMSULA hacia el año 2026.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Estas medidas de control están centradas en indicadores cuantitativos y cualitativos que reflejan tanto el fortalecimiento del contrato Psicológico como el impacto en la estabilidad operativa del Cd-Choloma. La efectividad del Modelo de Gestión Estratégica del Talento Multigeneracional debe ser monitoreada a través de un sistema de control que permita verificar la reducción de brechas generacionales, identificar desviaciones en el clima laboral y sobre todo, garantizar la sostenibilidad del compromiso hacia el año 2026.

6.5.1 INDICADORES DE DESEMPEÑO Y COMPROMISO INDIVIDUAL

Se tomará en cuenta los siguientes parámetros para el seguimiento del personal:

Índice de Adaptabilidad Tecnológica, seguimiento semestral del aprovechamiento de herramientas digitales, comparando la evolución de las competencias entre cohortes. Cumplimiento de Planes de Carrera Segmentados, verificando el porcentaje de metas alcanzadas en los planes de desarrollo individual, diseñados según las anclas de carrera de cada generación. Brechas de integración Generacional, medición de la efectividad de la mentoría inversa, evaluando la transferencia de conocimiento entre colaboradores senior y junior. El control consistirá en verificar el cumplimiento de las sesiones programadas y la mejora en la percepción de apoyo mutuo en cada ciclo semestral.

6.5.2 INDICADORES ORGANIZACIONALES

Con el fin de medir el impacto macro de la propuesta, se establecerán los siguientes KPI, Para el Nivel de Engagement Multigeneracional, se aplicará semestralmente encuesta de satisfacción, proyectando un incremento del 15% al 20% en la percepción positiva de los beneficios y el liderazgo inclusivo.

En la reducción de rotación voluntaria, se hará un análisis detallado de la tasa de renuncia, con el objetivo estratégico de reducirla a un 5% anual, especialmente en el talento clave de las generaciones Millennials y Centennials. Para el índice de clima organizacional se indica una medición crítica como comunicación vertical y respeto intergeneracional, buscando corregir la brecha de insatisfacción detectada anteriormente (36.4%). En cuanto a la Productividad operativa, se indica dar un seguimiento de los indicadores de eficiencia en planta y cumplimiento de metas de distribución, vinculando la mejora en el clima laboral con los resultados del negocio.

6.5.3 MECANISMOS DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

En este apartado se realizarán Sesiones de Feedback Generacionales, es decir reuniones periódicas que aseguran que los datos se conviertan en compromisos de crecimiento y respeto mutuo. En cuanto a Auditoria de beneficios flexibles, se realizará una revisión trimestral del uso y valoración del catálogo de incentivos para asegurar su relevancia según las necesidades cambiantes de los colaboradores. Se realizarán algunos reportes ejecutivos de talento, destinados a la Gerencia General y la Dirección de Gestión Humana, presentando el estado del engagement por cohorte y

las recomendaciones para ajustar. Seguido de una revisión por Alta gerencia, implementando mesas de diálogo para garantizar que el modelo cuente con el respaldo presupuestario y estratégico necesario.

6.5.6 AJUSTES Y MEJORA CONTINUA

Con el fin de garantizar que el modelo no sea un procedimiento estático, se establecerán ciclos de revisión anuales para adaptar las estrategias de las nuevas tendencias del mercado laboral y los retos de las personas nuevas. De esta manera se asegura que la propuesta mantenga su relevancia y pueda contribuir de manera sostenida al fortalecimiento de la marca empleadora de EMSULA.

Las medidas de control son para garantizar que la gestión del talento multigeneracional no sea un esfuerzo aparte, sino un sistema de monitoreo continuo que conecte las expectativas individuales con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando la retención del capital Humano y la excelencia operativa en el Cd-Choloma.

6.5.7 ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA ESTRTEGICA

Tras el análisis exhaustivo de los resultados obtenidos en el Capítulo IV, se ha diseñado un modelo de intervención integral. Esta propuesta no nace de ideas aisladas, sino que es la respuesta técnica a las brechas identificadas en el compromiso y la retención del talento en CD-Choloma. A continuación, se detallan las tres líneas de acción estratégica que conforman el Nuevo Modelo de Gestión Multigeneracional de EMSULA:

Propuesta	Descripción Ampliada	Acciones Clave	Resultados del Cap. IV que la Sustentan
1. Programa de Incentivos por Ciclos de Vida	Implementación de una matriz de beneficios flexibles que permita al colaborador elegir recompensas según su prioridad generacional (dinero/tiempo/crecimiento).	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de un catálogo de puntos acumulables semestralmente. 	Rotación crítica en Gen Z (45%) y Millennials (38%) detectada en el estudio.

		<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión de "Salario Emocional" (días libres por cumplimiento de metas). 	
2. Ecosistema de Aprendizaje Digital "EMSULA-Learn"	Desarrollo de una plataforma de micro-learning para capacitación técnica mediante videos breves y gamificación, eliminando manuales densos.	<ul style="list-style-type: none"> • Producción de cápsulas de video de 3 min sobre procesos operativos. 	Alta apertura al cambio tecnológico del 84.8% identificada en el CD-Choloma.
		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de insignias digitales canjeables por incentivos. 	
3. Células de Mentoría Inversa	Programa de parejas de trabajo donde el personal Sénior enseña disciplina operativa y el Júnior enseña habilidades digitales.	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones mensuales de transferencia de conocimiento cruzado. 	El 36.4% de neutralidad/insatisfacción detectada en el liderazgo inmediato.
		<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de sensibilización para reducir sesgos generacionales. 	

6.5.8 PLAN DE SOCIALIZACION DE PROPUESTA

El diseño de estas acciones se fundamental en tres pilares detectados en el diagnostico se aborda mediante este plan de socialización detallado a continuación:

Fase	Público Objetivo	Canal de Comunicación	Objetivo de la Socialización
1. Alineación Ejecutiva	Alta Gerencia y Dirección de RRHH	Presentación de Resultados y ROI (Retorno de Inversión)	Obtener la aprobación presupuestaria demostrando que retener es más barato que contratar.
2. Embajadores del Cambio	Líderes de opinión (Séniors y Jóvenes clave)	Talleres de inmersión y prueba piloto de las plataformas	Generar confianza y "evangelización" del proyecto desde los mismos pares en el CD.
3. Lanzamiento Operativo	Todos los colaboradores del CD-Choloma	Notificaciones vía WhatsApp Corporativo y pantallas en el comedor	Informar de forma masiva los nuevos beneficios aprovechando la alfabetización digital del 84.9%.
4. Feedback Continuo	Fuerza laboral multigeneracional	Códigos QR en puntos estratégicos del muelle de carga	Recolectar opiniones en tiempo real para ajustar el modelo según las necesidades de cada grupo.

el fin de explicar los beneficios del modelo y eliminar sesgos generacionales, promoviendo una cultura de puertas abiertas.

SEMANA 3: Inicio formal del Programa de Liderazgo inclusivo para jefaturas intermedias, enfocado en corregir la brecha de percepción de respeto identificada en la investigación (36.4%).

SEMANA 4: Lanzamiento de sistema de beneficios flexibles, permitiendo que cada colaborador seleccione sus incentivos según sus necesidades personales y ciclo de vida.

SEMANA 5-6: Fase de ejecución de la “Mentoría Inversa” y sinergia operativa, donde se fomenta el intercambio de habilidades digitales y conocimiento técnicos entre las distintas generaciones de la planta Cd-Choloma.

SEMANA 8: Medición final del impacto en el engagement y ajuste de las métricas de retención voluntaria. Se generan los informes ejecutivos para la Gerencia general con las recomendaciones de mejora continua.

De este modo, se garantiza que la gestión del talento en EMSULA sea dinámica y coherente con los retos demográficos de 2026, consolidando una cultura de alto desempeño y respeto mutuo.

6.7 PRESUPUESTO E IMPACTO DEL PRESUPUESTO

Se considera que la implementación del Modelo de Gestión Estratégica del Talento Multigeneracional representa una inversión de bajo costo operativo en comparación con los beneficios estratégicos y financieros que se proyectan para la organización. Al ser una propuesta que optimiza recursos internos y aprovecha el capital intelectual ya existente en el Cd-Choloma, el retorno de inversión se manifiesta rápidamente en la reducción de costos por rotación voluntaria.

A continuación, se detalla el presupuesto estimado para la fase de lanzamiento (8 semanas):

Tabla 13 Presupuesto de implementación del modelo.

Rubro	Descripción	Costo Estimado (Lempiras)
Diseño y Segmentación	Definición de perfiles generacionales y estructuración del catálogo de beneficios flexibles (Horas RR.HH.).	L. 2,500.00

Capacitación en Liderazgo	Talleres de sensibilización y liderazgo inclusivo para 25 jefaturas y supervisores (Materiales y facilitador).	L. 5,000.00
Gestión Tecnológica	Uso de plataformas corporativas existentes y herramientas digitales para el diagnóstico de <i>engagement</i> .	L. 0.00
Programa de Mentoría	Coordinación de espacios de intercambio (Mentoría Inversa) y materiales didácticos de apoyo.	L. 2,000.00
Consultoría Externa	Acompañamiento especializado para el cierre de brechas de comunicación intergeneracional.	L. 12,000.00
Seguimiento y Control	Monitoreo de KPIs de retención y reuniones de ajuste con la Gerencia General.	L. 2,000.00
Inversión Futura (Opcional)	Implementación de software especializado en "People Analytics" para segmentación demográfica.	L. 20,000.00
Total, Estimado (Fase Inicial)	Sin software especializado	L. 23,500.00
Total Estimado (Con Software)	Inversión tecnológica a mediano plazo	L. 43,500.00

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto estimado para la implementación de este modelo en EMSULA CD-CHOLOMA representa una inversión mínima frente al impacto transformador en la organización. El valor inicial de aproximadamente L. 23,500.00 asegura la institucionalidad de un sistema que no solo mide, sino que gestiona proactivamente el compromiso de los colaboradores de diversas edades.

Desde una perspectiva económica, esta inversión es sumamente eficiente al contrastarla con los costos derivados de la rotación del personal. Según la Society for Human Resource Management (SHRM, 2022), sustituir a un colaborador puede costar entre el 50% y el 150% de su salario anual, sumando los costos de reclutamiento, inducción y la curva de aprendizaje perdida. Al reducir la intención de rotación voluntaria y fortalecer el contrato psicológico, EMSULA CD-Choloma genera ahorros significativos y preserva el conocimiento técnico crítico que reside en sus colaboradores más experimentados.

En el ámbito organizacional, este presupuesto garantiza que la Gerencia general y el área de Gestión Humana dispongan de informes periódicos segmentados por cohortes, permitiendo una toma de decisiones basada en datos reales y no en suposiciones generacionales. El impacto global

trasciende lo monetario traduciéndolo en una cultura de liderazgo inclusivo, mayor adaptabilidad tecnológica (Aprovechando el 84.8% de apertura detectado) y una sinergia operativa entre jóvenes y personas de edad mayor.

Finalmente, desde la dimensión humana, esta propuesta eleva la satisfacción laboral y el engagement. Al Sentir que sus necesidades específicas son escuchadas a través de beneficios flexibles y un trato equitativo, el colaborador incrementa su sentido de pertenencia. Esto deriva en una atención al cliente superior y en una eficiencia operativa que consolida a EMSULA como referente en la gestión del talento multigeneracional en Honduras para el año 2026.

6.8 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

La utilidad principal de esta parte de esta tesis es asegurar que la recolección de datos se realice de forma sistemática, uniforme y comparable, es decir que todas las investigaciones realizadas vayan alineadas con los objetivos de esta. Por su parte, Flick (2022) sostiene que “la consistencia entre la formulación inicial y el desarrollo de la investigación es esencial para garantizar la validez de los hallazgos y la credibilidad científica del estudio” (p. 64). A continuación, se presenta una tabla con la concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta.

Tabla 14 Concordancia de los segmentos de la tesis con la Propuesta.

CAPITULO I		CAPITULO II		CAPITULO III			CAPITULO IV		CAPITULO V
TITULO DE INVESTIGACION	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	TEORIAS/METODOLOGICAS DESU TENDIMIENTO	VARIABLES	POBLACIONES	TECNICAS	NOMBRE DE LA PROPUESTA	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	CONCLUSIONES
ESTRATEGIAS DE GESTION DEL TALENTO MULTIGENERACIONAL EN EMBOTELLADORA DE SULA S.A CD CHOLOMA AÑO 2026	Analizar la influencia de las diferencias generacionales en las expectativas laborales, valores y aspiraciones sobre el engagement y la rotación voluntaria en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.	Diagnosticar las expectativas laborales, los valores y las aspiraciones específicas de los colaboradores pertenecientes a las cuatro generaciones (Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials) en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.	La teoría del Contrato Psicológico describe las expectativas, creencias y obligaciones mutuas, informales e implícitas existentes entre un colaborador y la empresa, más allá de un contrato laboral formal y legal. (T ena, 2022).	Gestión del Talento Multigeneracional	La composición de la muestra es fundamental para entender el comportamiento de las variables de estudio en un entorno industrial como el de EMSULA, esta investigación se llevo a cabo con una muestra representativa de 33 colaboradores de Embotelladora de Sula S.A en el Cd-Choloma, quienes fueron evaluados mediante la aplicación de instrumentos estandarizados de recolección de datos. Esto permitió obtener una visión amplia, confiable y actualizada del estado de la organización en cuanto a la gestión del talento humano multigeneracional, analizando variables críticas como el clima laboral la auto eficiencia y la percepción de estabilidad en las diversas áreas operativas y administrativas.	La Técnica de recolección de datos será la encuesta, por su utilidad para obtener información de un número amplio de personas mediante un mismo conjunto de preguntas aplicadas de forma estandarizada. A través de la encuesta se recogerá las opiniones y percepciones de los colaboradores sobre sus expectativas laborales, su experiencia e engagement y su relación con la rotación voluntaria en Embotelladora de Sula S. A.	Plan de Acción para la integración y Sinergia Generacional: Impulsando la adaptabilidad Tecnológica y el Compromiso a largo Plazo en Emsula CD-Choloma	Implementar de manera institucional el Modelo de Gestión Estratégica del Talento Multigeneracional en Embotelladora de Sula S.A CD-Choloma, con el fin de optimizar el engagement, fortalecer el liderazgo inclusivo y consolidar un sistema de retención diferenciado que responda a las expectativas de las diversas cohortes generacionales hacia el año 2026.	La presente investigación permitió validar que la implementación de un Modelo de Gestión del Talento Multigeneracional en Embotelladora de Sula S.A (Emsula) Cd-Choloma, constituye una estrategia imperativa para la optimización del compromiso organizacional y la mitigación de la rotación voluntaria de año 2026.
		Determinar la correlación existente entre las expectativas generacionales diferenciadas y los indicadores actuales de engagement y rotación voluntaria en los diferentes grupos de colaboradores de la empresa Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.	La Teoría de la Identidad Social propuesta por Henri Tajfel y John Turner, explica que los personas definen quienes son a través de su pertenencia a grupos sociales buscando una identidad positiva y autoestima al compararse favorablemente con otros grupos. (Turner, 1979).	Engagement (Compromiso Laboral)		Establecer un programa de formación en Liderazgo inclusivo e intergeneracional para jefatras y mandos medios de EMSULA, que permita reducir las brechas de percepción en el respeto e integración laboral, asegurando una gestión equitativa de los equipos diversos.			
		Identificar los principios fundamentales para el diseño de un contrato Psicológico flexible y unificado que satisfaga las necesidades de las distintas cohortes generacionales, en línea con los postulados de la Teoría de la Identidad Social.	La teoría del ciclo generacional actúa como un factor moderador esencial que explica por que las expectativas del Contrato Psicológico difieren. El estudio argumenta que una generación puede esperar seguridad y antigüedad (Baby Boomers), mientras que otra exige flexibilidad y desarrollo rápido (Millennials).	Rotación Voluntaria	Diseñar e integrar un sistema de Beneficios Flexibles y reconocimiento personalizado, basado en los perfiles psicográficos de los Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials, para elevar los niveles de satisfacción económica y fortalecer el contrato psicológico en la Cd-Choloma.				
		Diseñar los componentes clave del Modelo de Gestión del Talento Humano Multigeneracional (atracción, desarrollo, retención y liderazgo) que integre estrategias diferenciadas para cada generación existente en Embotelladora de Sula S.A. CD-Choloma.	La Teoría de la Rotación del Personal indica que “El comportamiento de la rotación es un resultado directo de un proceso de toma de decisiones que comienza con la insatisfacción y culmina con la búsqueda o la intención de buscar alternativas de empleo. (Mobley,1977). Sus autores principales son Williams Mobley y March Simón.	Adaptación tecnológica	Adaptar mecanismos de transferencia de conocimiento y Mentoría inversa, que fomenten la sinergia entre la experiencia de los colaboradores Senior y la adaptabilidad tecnológica de los perfiles junior, impulsando la innovación operativa y la sostenibilidad del talento a largo plazo.				

Fuente: Elaboración Propia, 2

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. &. (2018). Gestion de las personas.
- Almeida Quezada, M. &. (2016). Comportamiento Organizacional Positivo: Las implicaciones del Engagement en el entorno laboral. *Revista ECA Sinergia*, 7, 155. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6197634.pdf>
- Becerra García, N. (2018). Rotación de personal y productividad en un área de una empresa de servicios logísticos en la región Callao, 2018. (*Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo*). Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/32411>
- Chiavenato, I. (2009). Gestion del talento humano. Mexico D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. Mexico, D. F.: McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends* . Deloitte.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023*. Deloitte. Warsaw: Mercer.
- Diaz-Sarmiento, C. (2025). Mas alla de los millenials y la generacion Z: preparando a las organizaciones para el futuro laboral. *Dictamen Libre.*, 36. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.36.12297>
- Global, D. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Obtenido de https://www.valored.it/wp-content/uploads/2023/05/2023-Deloitte-Genz_Millennial_Survey-Mag2023.pdf
- Harvard Business Review. (2023). *How Millennials and Gen Z Are Reshaping Retention*. Obtenido de <https://hbr.org>
- Hernández -Sampieri, R. &. (2022). *Metodologia de la investigacion rutas cuantitativas, cualitativas y*

mixta. McGraw-Hill.

Honduras Empresarial. (11 de 11 de 2022). *Generacion Z y Millennials: conozca a estos consumidores y beneficie estrategia comercial*. Obtenido de Honduras Empresarial:

<https://hondurasempresarial.com/generacion-z-y-millennials-conozca-a-estos-consumidores-y-beneficie-su-estrategia-comercial/>

ICF International, I. (2026). ICF reports fourth quarter and full year 2025 results. Obtenido de

<https://www.icf.com/news/2026/02/icf-reports-fourth-quarter-and-full-year-2025-results>

Insights, G. G. (2025). Informe de investigacion del mercado. (G. G. Insights, Ed.) Obtenido de (Global Growth Insights, 2025; ICF, 2023).

Mercer. (2023). *Global Talent Trends 2023*. Obtenido de Mercer: <https://www.mercer.com>

Mercer. (2023). *Workforce flexibility survey*. Obtenido de <https://www.mercer.com>

Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25, 281-292. doi:10.1007/s10869-010-9159-4

Oracle. (s.f.). *¿Que es la gestion del talento Humano?* Obtenido de Oracle:

<https://www.oracle.com/latam/human-capital-management/talent-management/what-is-talent-management/>

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. 13, 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x

PwC. (2023). Hopes and Fears Survey. Obtenido de <https://www.pwc.com/latam/es/hopes-and-fears.html>

Randstad. (2024). Tendencias de talento en la region. *Workmonitor*. Obtenido de

<https://www.randstad.com/workmonitor>

Review, H. B. (2023). *Tasa de rotacion voluntaria en America Latina*. Obtenido de <https://hbr.org>

- Review, H. B. (2025). *Managing the Multi-generational Workplace*. HBR Press.
- Román Alonso, H. (2015). La identidad social de los adolescentes españoles de principios del siglo XXI: Un estudio de las respuestas a la pregunta «quién soy yo». (Tesis doctoral, Universidad de Salamanca). Obtenido de DSC_RománAlonsoH_Identidadsocialadolescentes%20(1).pdf
- Rousseau, D. M., & Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rubio Cano, L. P. (2023). Rotación de personal (Generación de contenidos impresos N.º 19). (E. U. Colombia., Ed.) doi:<http://dx.doi.org/10.16925/gcnc.55>
- Salamanca Garay, I. &. (2022). Diversidad generacional y patrón de uso de Tecnologías de Información y Comunicación. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (47), 70-86. doi:<https://doi.org/10.17013/risti.47.70-86>
- Sula, E. d. (2023). Obtenido de <https://emsula.hn/>
- Tajfel, H. &. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. A. Worchel (Ed.), *The Social psychology of intergroup relations* (págs. 33-47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. En W. Austin, & S. Worchel (Edits.), *The social psychology of intergroup relations* (págs. 33-47). Monterey, CA: Brooks/ Cole.
- Tena, G. T. (Octubre de 2022). El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 15(1132-192X), pp. 85-107. Obtenido de <https://share.google/FIbR7PwSwCe0kSauW>
- Tenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25, 201-210. doi:10.1007/s10869-010-9165-6
- Terán, M. D. (2018). El contrato psicológico como factor determinante del Talento Humano, un estudio descriptivo en el sector industrial de la provincia de Tungurahua. 5(ISSN 1390-9304), 3-4. Obtenido de

https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/download/1371/pdf_1053

Tovar, L. A. (2015). ¿Cómo Hacer una Tesis de Maestría? Ciudad de México, Mexico: Instituto Nacional.

Obtenido de <https://www.researchgate.net/profile/Luis-Arturo-Rivas-Tovar>

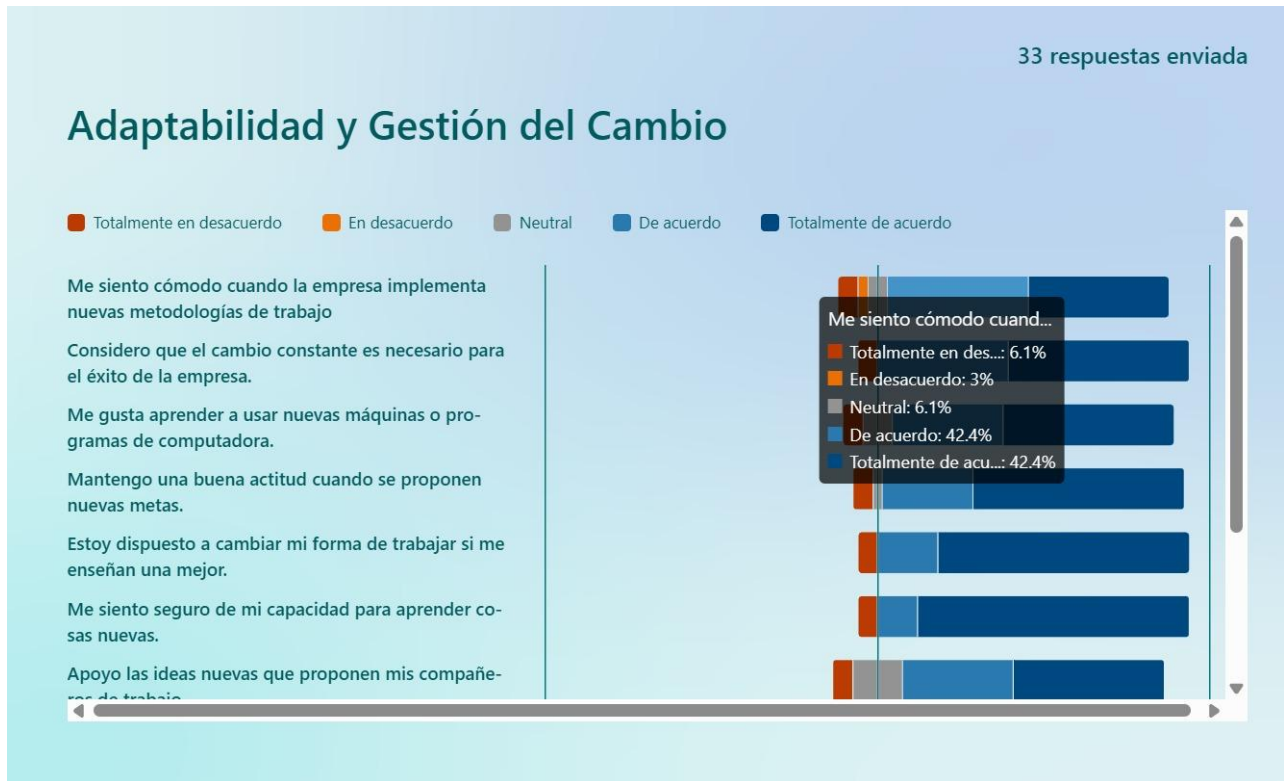
Turner, H. T. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict* (Brooks/Cole Publishing Company ed.).

(W. G. Worchel, Ed.) Monterey, California, EE. UU. Obtenido de

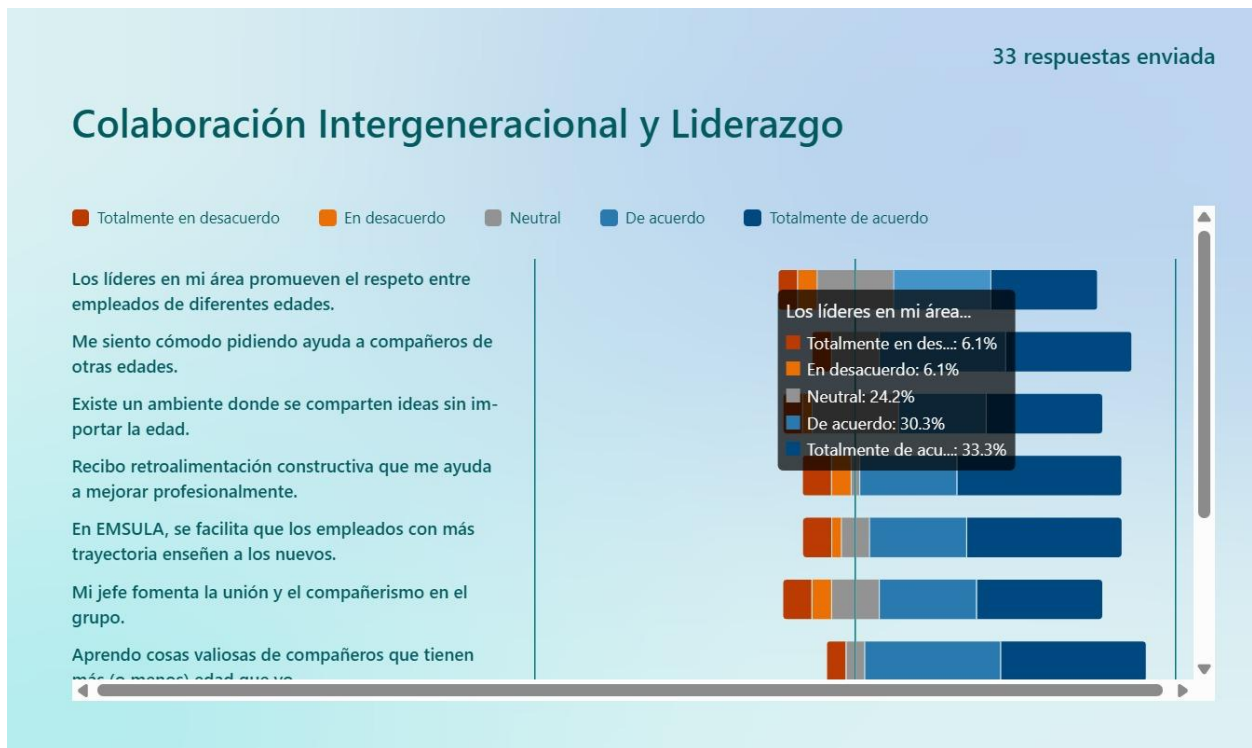
https://www.collegesidekick.com/study-docs/24244622?utm_source

ANEXOS

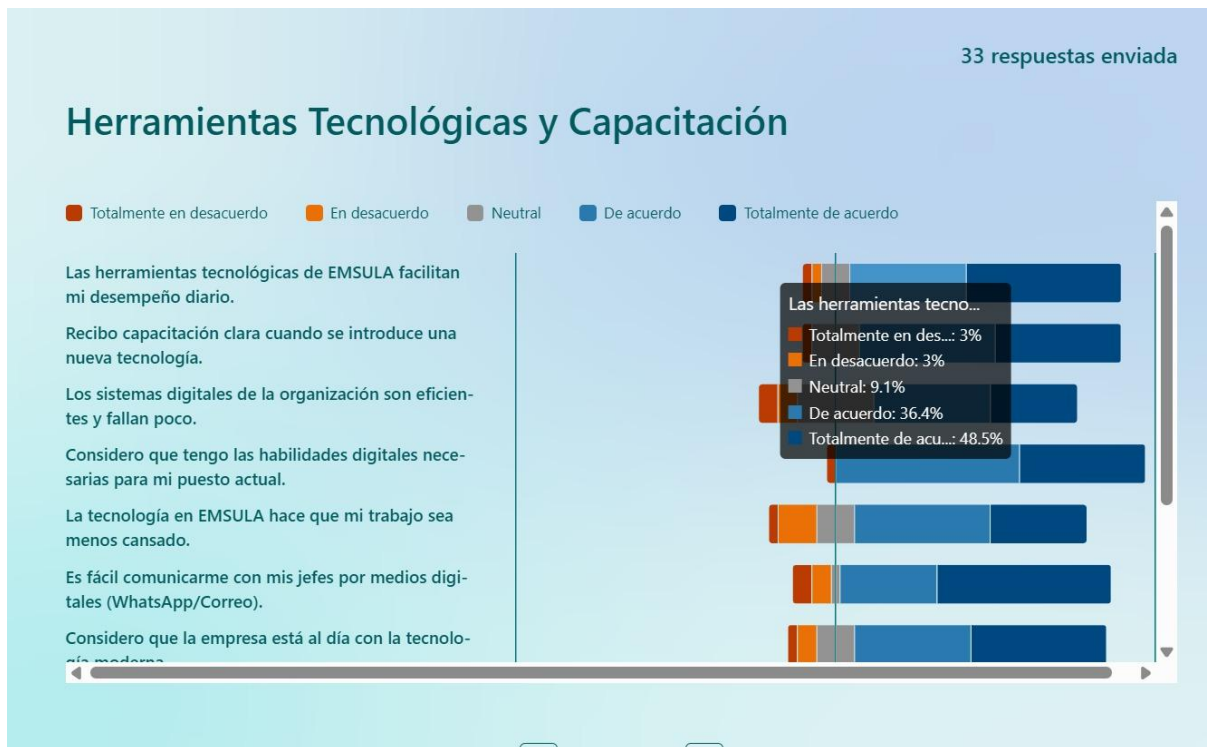
Anexo 1. Resultados del Apartado de Adaptabilidad y Gestión del Cambio.



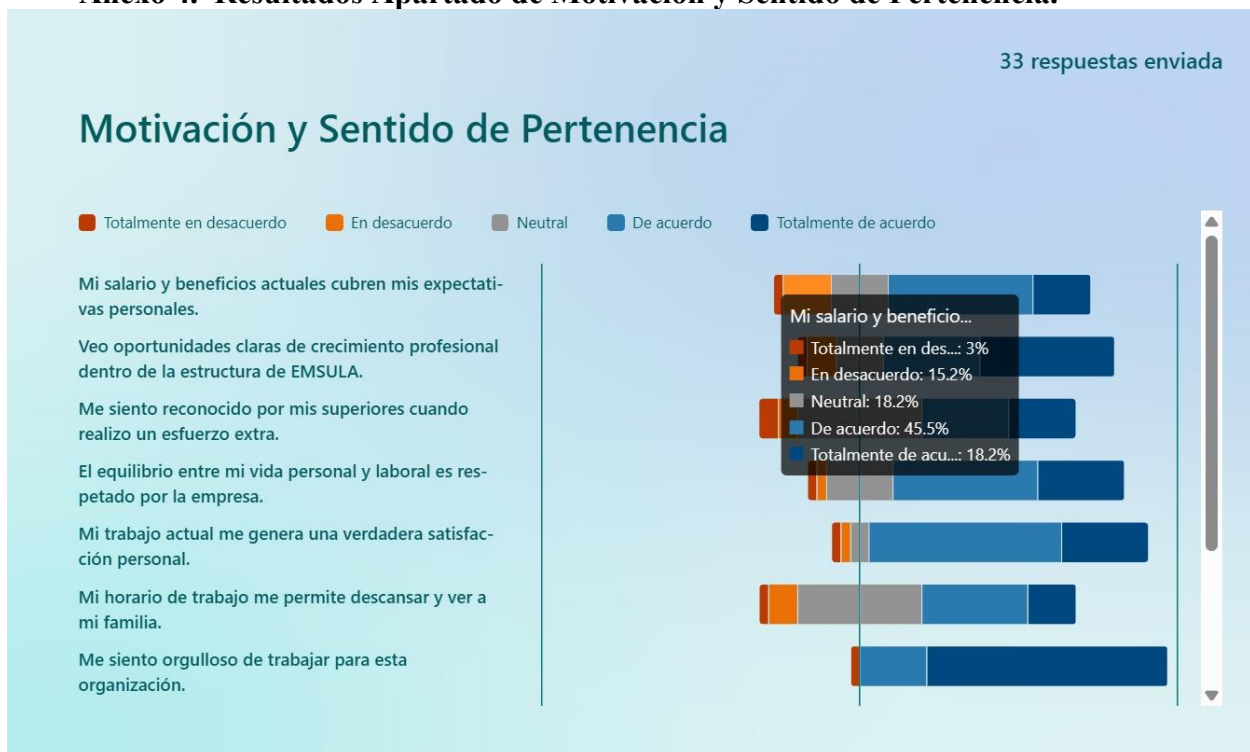
Anexo 2. Resultados Aparto de Colaboración Intergeneracional y Liderazgo.



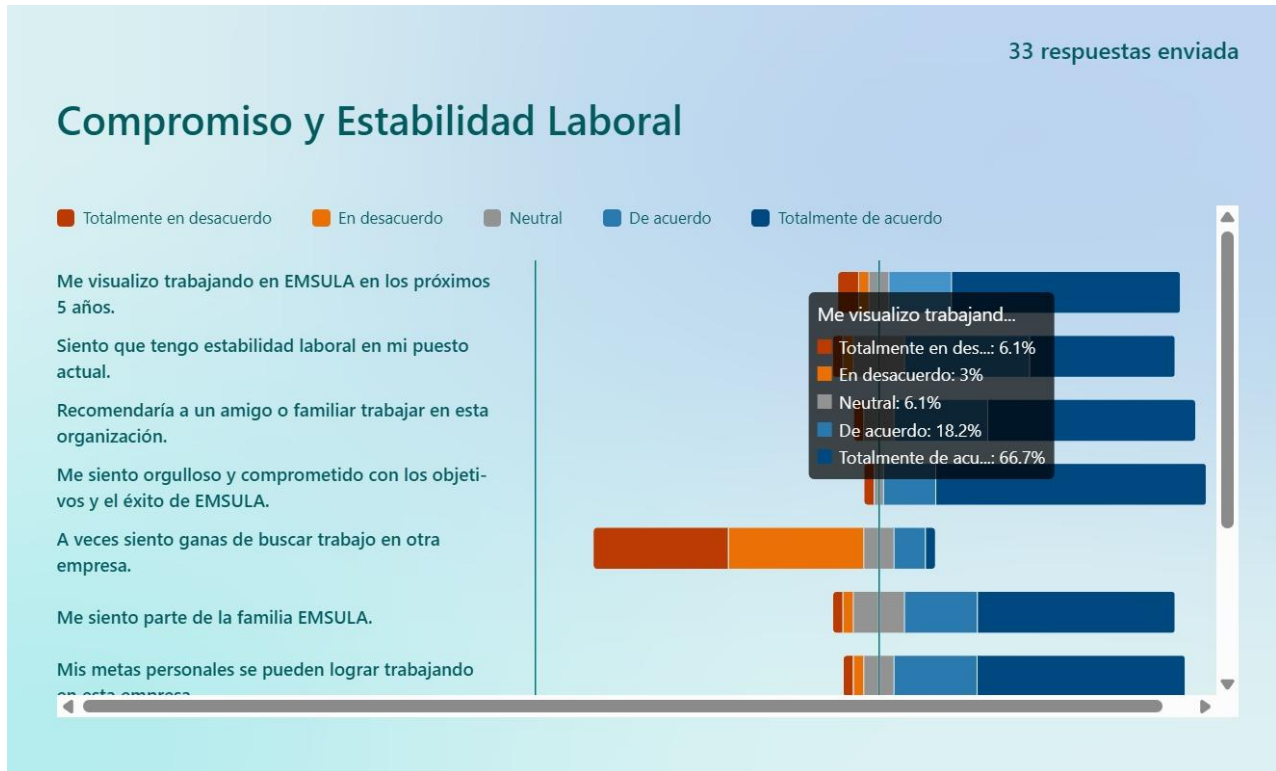
Anexo 3. Resultados Apartado de Herramientas Tecnología y Capacitación.



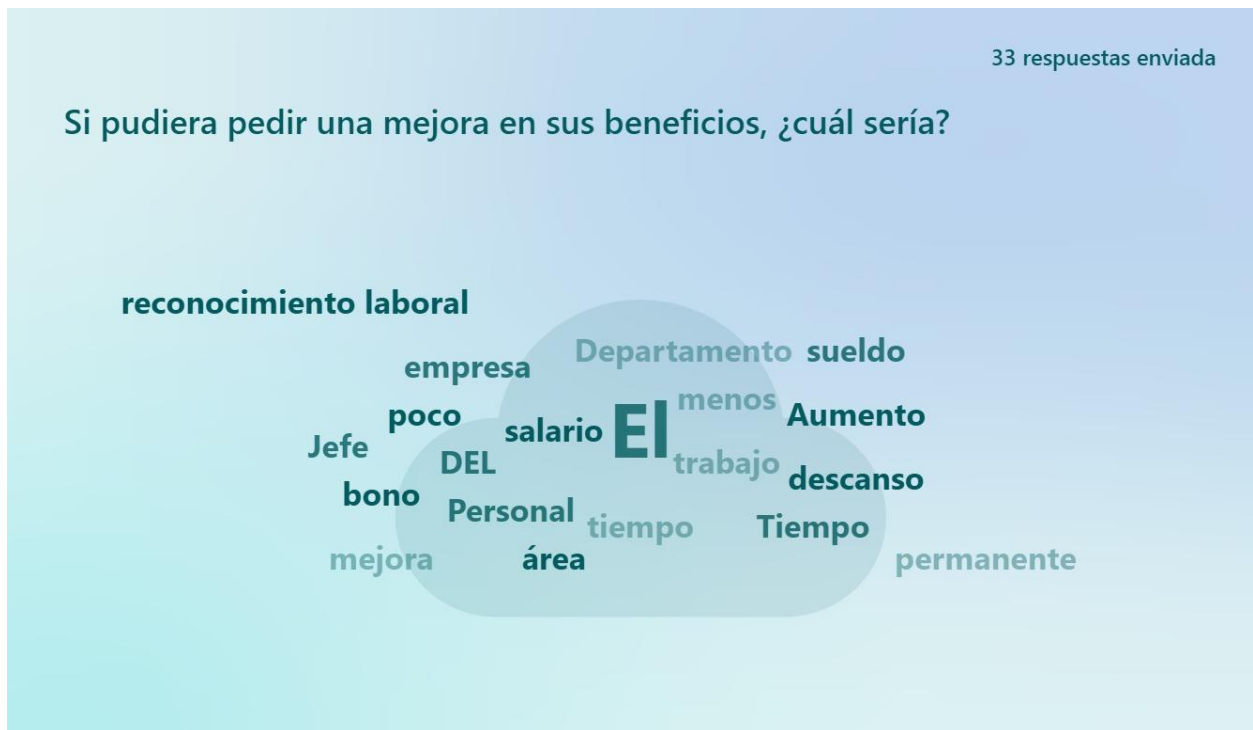
Anexo 4. Resultados Apartado de Motivación y Sentido de Pertenencia.



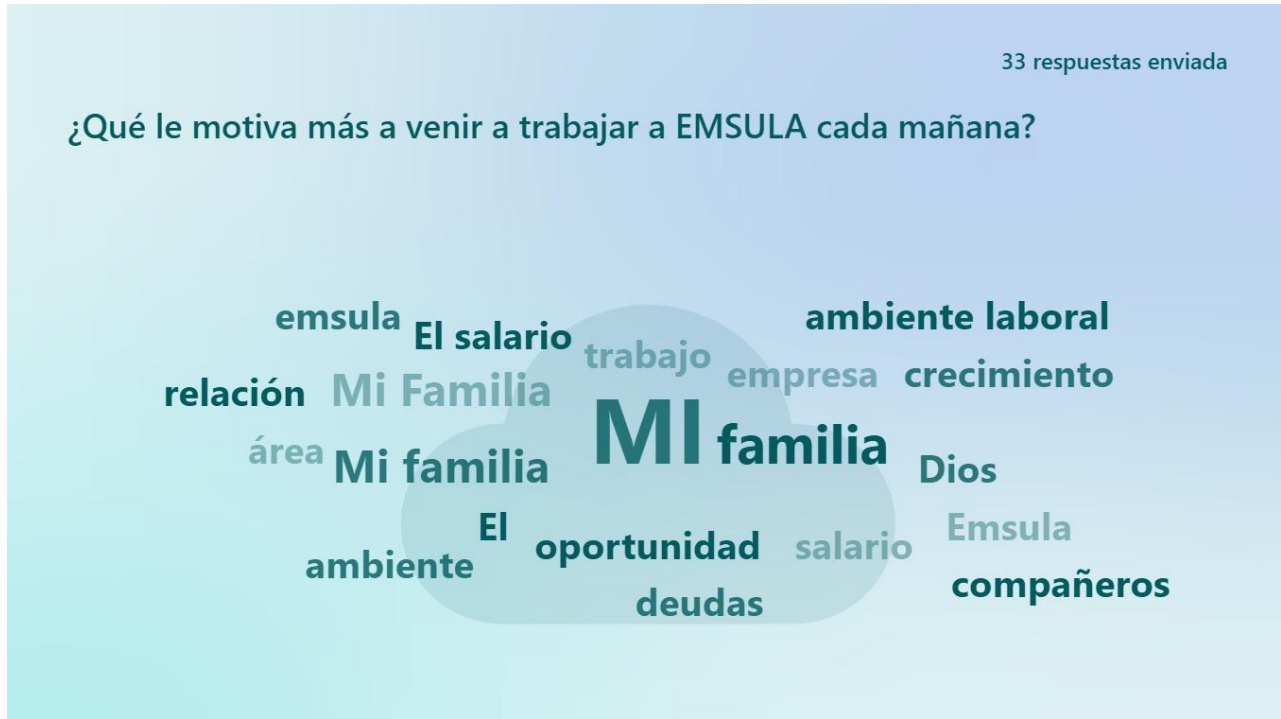
Anexo 5. Compromiso y Estabilidad laboral



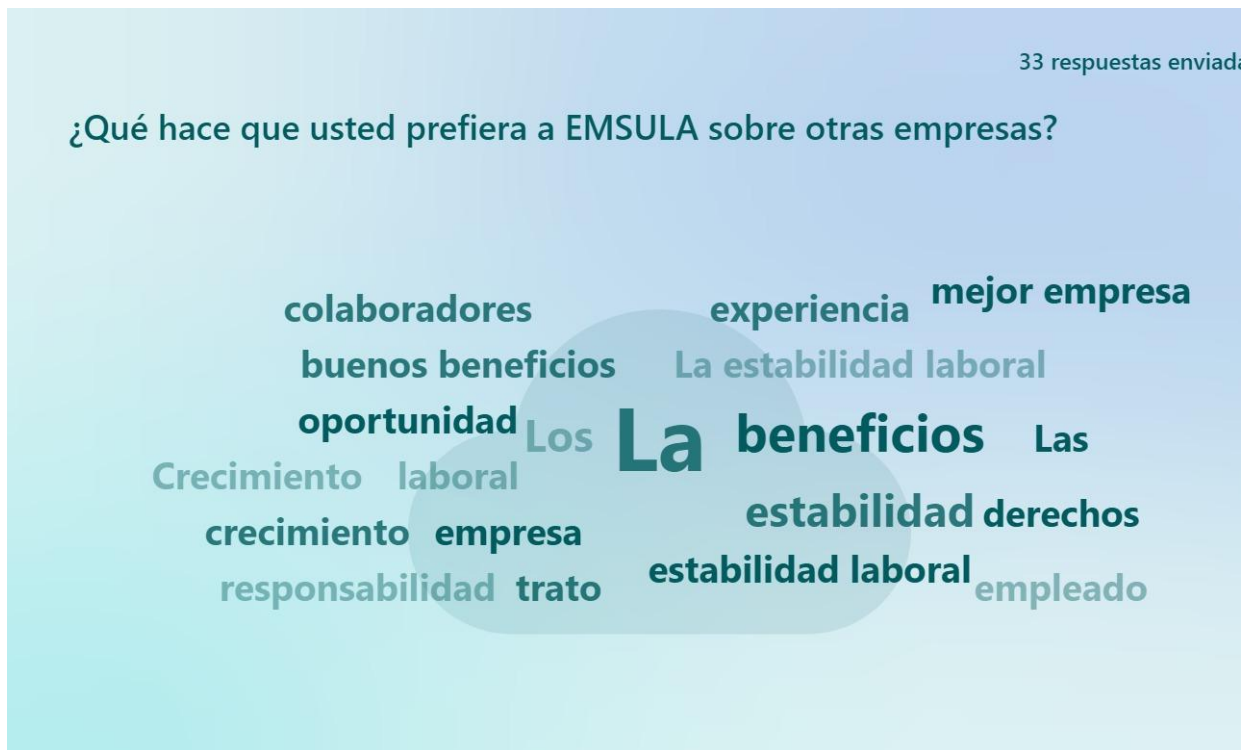
Anexo 6. Si pudiera pedir una mejora en sus beneficios, ¿Cuál sería?



Anexo 7. ¿Qué le motiva más a venir a trabajar a EMSULA cada mañana?



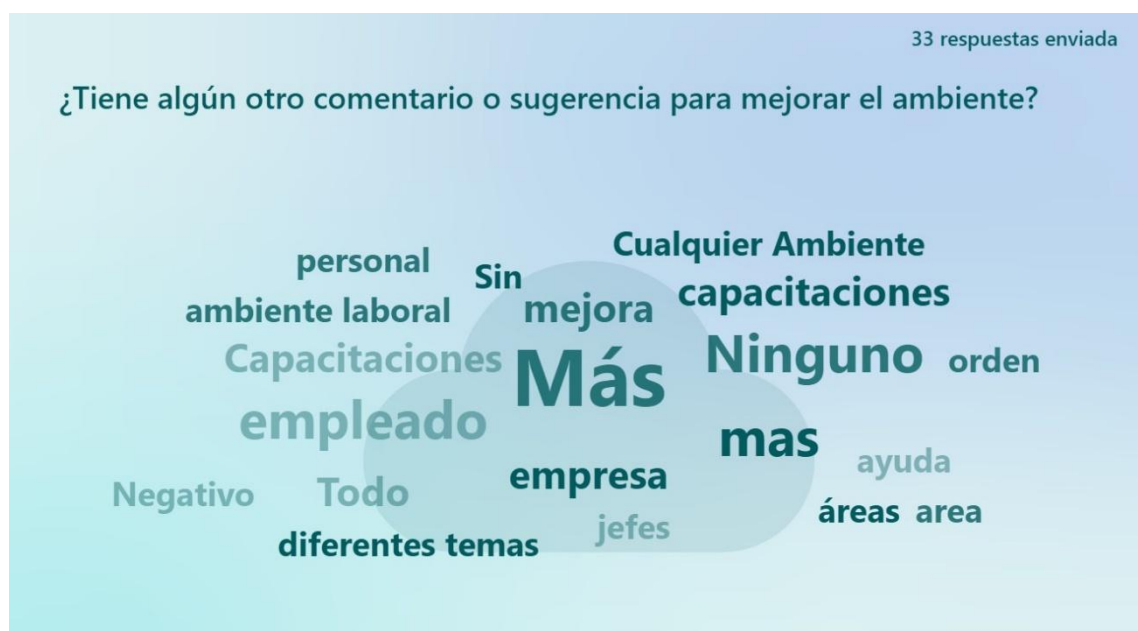
Anexo 8. ¿Qué hace que usted prefiera a EMSULA sobre otras empresas?



Anexo 9. ¿Cómo califica la comunicación de sus jefes hacia usted?



Anexo 10. ¿Tiene algún otro comentario o sugerencia para mejorar el ambiente?



Anexo 11 Autorización de la empresa.



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Nombre y apellido del Director o Gerente: Jorge Antonio Paz Fonseca
Puesto Laboral: Director de Recursos Humanos
Empresa o Institución: Embotelladora de Sula S.A.
Dirección principal de la Empresa o Institución:
3 avenida, Barrio la guardia entre 20 calle avenida circunvalación.
Ciudad: San Pedro Sula Departamento: Cortes Día: 18 Mes: 12 Año: 2025.

Estimado Señor(a): Jorge Antonio Paz Fonseca.

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que soy alumna de UNITEC y me encuentro desarrollando el Trabajo de Tesis previo a obtener mi título de maestría en Dirección Estratégica de Personas.

He seleccionado como tema Estrategias de Gestión del Talento Multigeneracional en Embotelladora de Sula S.A - año 2025., por lo que estaría muy agradecida de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar la investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que me autorice a realizar: Cuestionario Estructurado diseñado específicamente para el estudio, encuestas, recolección de datos generacionales según autorización, entrevistas.
(encuestas, sondeos, etc).

A la espera de su aprobación, me suscribo de Usted.

Atentamente,

Sandra Fabida Suazo Cáceres.

Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 12443106

Por este medio, Embotelladora de Sula S.A.

(empresa / institución).

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones o del uso de información de la empresa en el proyecto de investigación de Tesis de Postgrado antes mencionado.

Jorge Antonio Paz F
(Nombre y sello del Director / Gerente)



[Signature]
Vo.Bo.

Anexo 12 Carta de Asesor



Carta de compromiso para asesoría temática

Señores Facultad de Postgrado UNITEC.

Por este medio yo **MIRIAM YANETT ROJAS ROJAS** con Identidad No. 0401-1965-00152, Licenciada en Ciencias de la Educación, en Centro Universitario Regional del Norte, Posgrado en Evaluación de Impactos, Universidad Nacional de Costa Rica. 2011, Profesora de Educación Media en Orientación Educativa en el grado de Bachiller Universitario, Estudios de especialización en Desarrollo Organizacional y Dirección de Recursos Humanos. CEPADE/UNITEC 2011, Diplomado en Desarrollo Organizacional Sistémico. Instituto de Investigación Sistémica, GTZ, marzo-mayo 2007. Diplomado en Informática y Administración de Proyectos, UNITEC, 2000. Cursos sobre migración plataforma OIM, 2020, Diplomado en Migración y Desarrollo (Flacso Honduras 2021), Curso ciberseguridad DAI, Ética y salvaguarda DAI. Hago constar que asumo la responsabilidad de asesorar el trabajo de Tesis de Maestría **DIRECCION ESTRATEGICA DE PERSONAS** denominado “**ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO MULTIGENERACIONAL EMSULA 2026**” A ser desarrollado por la estudiante, **SANDRA FABIOLA SUAZO CACERES**. Para lo cual me comprometo a realizar de manera oportuna las revisiones y facilitar las observaciones que considere pertinentes a fin de que se logre finalizar el trabajo de tesis en el plazo establecido por la Facultad de Postgrado.

Mirian
Rojas

Digitally signed by
Mirian Rojas
Date: 2026.03.19
07:41:14 -06'00'

MIRIAM YANETT ROJAS ROJAS

Nacionalidad: hondureña

D.N.I 0401-1965-00152

Domicilio: Tegucigalpa, Honduras, Colonia Altos del Trapiche, primera etapa, 2da calle, bloque E, casa No. 10.

Teléfono (504) 31612022

Email: mirianyrojas@gmail.com