

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología



Tema

Análisis de las causas de conflictos laborales entre líderes de la generación X y colaboradores de la generación Y, en 5 MIPYMES del sector comercial en Santo Domingo durante el período de enero a septiembre del 2019.

Sustentantes

Katherine A. Taveras Torres 2012-1144

Tesis Para optar por el título de:

Licenciada en Psicología Industrial

Asesor (a) de Contenido:

Mariela Santos Molina

Santo Domingo, D.N
República Dominicana
enero, 2020

Análisis de las causas de conflictos laborales entre líderes de la generación X y colaboradores de la generación Y, en 5 MIPYMES del sector comercial en Santo Domingo durante el período de enero a septiembre del 2019.

Agradecimientos

A Dios, por sus muchas bendiciones para conmigo, por las muchas oportunidades que me ha dado para seguir adelante.

A mi madre, Virginia Torres, por estar siempre cuidando de mí, dándome todo su apoyo incondicional día tras día, por su ternura y dedicación que me brinda siempre para lograr mis objetivos.

A mi padre, José Manuel Taveras, por estar siempre ahí pendiente de mis avances, mis miedos, mis barreras y con su apoyo y ejemplo siempre me ayuda a encontrar la salida a cada uno de ellos.

A mi esposo, Jonathan Cuesto, por haber llegado a mi vida y entregarme su tiempo, su apoyo, sus palabras de ánimo en el momento preciso.

A mis abuelas, Mamá Freddy y mamá ligia, que desde que tuve uso de razón siempre me dieron mucho apoyo y mucha fortaleza para cuidarme y protegerme, al igual que mi madre siempre estuvieron muy pendiente de mí.

A mis suegros, Daniel Cuesto y Fanny Guillén, por su dedicación y esfuerzo cuando más lo necesité.

A mis hermanos, Jennifer y José Manuel, por su ayuda, colaboración y ser parte de mi vida.

A mis asesores: Mariela Santos y Jesús Peña, por su gran ayuda, cooperación y entrega incondicional para ayudarme a concluir este proyecto.

A mi compañera, Astrid, por haberme ayudado en los momentos que lo necesité.

A mis amigos, Osoris Bacilio y Carlos De Peña, Wagner Figuereo por la ayuda mostrada de manera oportuna.

A la UNPHU, por haberme abierto las puertas para cursar esta carrera y llegar a feliz término.

Al Banco Central y a la Superintendencia del Mercado de Valores de la R. D. (SIMV), por haberme dado la oportunidad de hacer mis pasantías.

A Repuestos Yacol, Ferretería Cima, Servicios Harling, Centro Digital y Promofactory, por haber abierto sus puertas y depositar su confianza en mí para llevar a cabo la investigación en sus instalaciones.

¡MUCHISIMAS GRACIAS! Porque sin cada uno de ustedes este proyecto no hubiera sido posible.

Dedicatorias

A mi Dios, porque siempre pone las personas claves en mi camino, para que nunca me dé por vencida.

A mi hijo José Daniel, porque es quien me inspira a seguir luchando por mis sueños aunque no tenga las fuerzas, por ser un ser tan especial que me infunde ánimos cada día, me desvela, me causa la mayor de las emociones al verte sonreír, que tu felicidad es mi mayor placer.

A mi madre, Virginia Torres, por ser un pilar en todos los acontecimientos de mi vida y estar siempre dispuesta a seguir confiando en mí y darme toda su ayuda incondicional.

ÍNDICE

Agradecimientos.....	3
Dedicatorias	4
Índice de Tablas.....	7
Índice de Gráficos.....	10
Resumen Ejecutivo	13
1.1. Tema de Investigación	15
1.2. Delimitación del tema.....	15
1.3. Planteamiento el problema.....	15
1.4. Descripción del Problema.....	16
1.5. Preguntas de Investigación.....	16
1.6. Objetivos de la Investigación.....	17
1.7. Justificación.....	17
Capítulo II. Marco de referencias	19
2.1. Marco conceptual.....	19
2.1.1. Orígenes y Antecedentes del Clima Organizacional.....	19
2.1.2. Clima Organizacional e impacto en el comportamiento laboral.....	21
2.2. Marco contextual.....	23
Sector MIPYMES.....	23
2.3. Marco de Antecedentes.....	24
2.4. Marco Teórico	28
2.4.1. Cultura Organizacional.....	28
2.4.2. Factores que influyen en la Cultura Organizacional.....	28
2.4.3. Generaciones Laborales.....	30
2.4.3.1 Generación Baby Boomers.....	31
2.4.3.2 Generación X.....	32
2.4.3.3 Generación Y o Millenials.....	33
2.4.3.4 Generación Z.....	40
2.5. Conflictos en entorno laboral multigeneracionales.....	41
2.6. Liderazgo e impacto en los conflictos laborales.....	46
2.6.1. Tipos de liderazgo.....	48

Capítulo III. Aspectos Metodológicos	52
3.1. Diseño Metodológico.....	52
3.2. Población y muestra.....	53
3.4. Fuentes bibliográficas.....	55
3.5. Fuentes primarias.....	55
3.6. Fuentes secundarias.....	55
3.8. Instrumentos utilizados.....	55
3.9. Proceso de validación del instrumento utilizado	56
Capítulo IV. Presentación de los resultados	57
4.1. Presentación de los resultados de los colaboradores generación Y.....	57
4.2. Presentación de los resultados líderes generación X	99
4.2. Análisis de los resultados	139
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	142
Referencia Bibliográfias	145

Índice de Tablas

Tabla. 1 Muestra a Entrevistar Generación Y o Millenials	53
Capítulo IV. Presentación de los resultados	57
4.1. Presentación de los resultados de los colaboradores generación Y.....	57
Tabla 2. Edad	57
Tabla 3. Sexo.....	58
Tabla 4. Tiempo trabajando en el área.....	59
Tabla 5. Considero que la percepción que tengo sobre mi supervisor influye en posibles conflictos laborales en mi área de trabajo.	60
Tabla 6. Considero que si mi supervisor fuera contemporáneo con mi edad los conflictos entre nosotros serían menos frecuente.....	62
Tabla 7. Considero que la manera en que mi supervisor prioriza las tareas, difiere de mis intereses y de mi equipo y por ello surgen conflictos laborales.....	64
Tabla 8. He podido notar que la forma en que mi supervisor distribuye el trabajo contribuye a que surjan conflictos de trabajo.....	66
Tabla 9. Considero que en mi equipo se trabaja más horas de las que debería.	68
Tabla 10. Considero que los valores de mi supervisor son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.....	70
Tabla 11. Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para el bien de la empresa.	72
Tabla 12. Prefiero trabajar con un equipo.....	74
Tabla 13. Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis compañeros y esto influye en los conflictos laborales que surgen.	76
Tabla 14. Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.....	78

Tabla 15. A mi entender se da un mayor rendimiento en las áreas de trabajo cuando al equipo se le reconoce su labor utilizando un enfoque por resultados más que en el cómo de la tarea.....	80
Tabla 16. El desarrollo constante de los colaboradores a todos los niveles, favorece el incremento de sus competencias para un mayor desempeño en las áreas de trabajo.	82
Tabla 17. Me muestro abierto a escuchar nuevas propuestas de metodologías de trabajo para simplificar los procesos relacionados a mis tareas.....	84
Tabla 18. El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho, pues las directrices están establecidas y hay que cumplirlas a cabalidad.	86
Tabla 19. Cuando surge un conflicto en mi entorno laboral, la opción más factible para abordar la situación es buscar una solución antes que identificar posibles culpables.	88
Tabla 21 Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo: (Marque con una X).....	93
Tabla 22 Considero que la mayor causa de conflictos entre una generación x y colaboradores Y surgen por	95
4.2. Presentación de los resultados líderes generación X	99
Tabla 23. Edad.....	99
Tabla 24. Sexo.....	100
Tabla 25. Tiempo trabajando en el área.....	101
Tabla 26. Considero que la percepción que tengo sobre mis empleados influye en posibles conflictos laborales en mi área de trabajo.	102
Tabla 27. Creo que si todos los empleados fueran contemporáneos con mi edad los conflictos entre nosotros serían menos frecuentes.	104
Tabla 28. Considero que la manera en que priorizo las tareas, difiere de los intereses de mi equipo y por ello surgen conflictos laborales.	106
Tabla 29. He podido notar que la forma en que como líder distribuyo el trabajo, contribuye a que surjan posibles conflictos laborales.	108
Tabla 30. Considero que en mi equipo se trabaja más horas de las que debería. .	110

Tabla 31. Considero que los valores de mi supervisor son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.....	112
Tabla 32. Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para el bien de la empresa.	114
Tabla 34. Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis supervisados y esto influye en los conflictos laborales que surgen	118
Tabla 35. Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.....	120
Tabla 36. A mi entender se da un mayor rendimiento en las áreas de trabajo cuando al equipo se le reconoce su labor utilizando un enfoque por resultados más que en el cómo de la tarea.....	122
Tabla 37. El desarrollo constante de los colaboradores a todos los niveles, favorece el incremento de sus competencias para un mayor desempeño en las áreas de trabajo.	124
Tabla 40. Cuando surge un conflicto en mi entorno laboral, la opción más factible para abordar la situación es buscar una solución antes que identificar posibles culpables.	130
Tabla 41. Considero que los siguientes aspectos son para mí los más primordiales dentro de un equipo de trabajo para evitar conflictos laborales:.....	132
Tabla 42. Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo: (Marque con una X).....	134
Tabla 43. Considero que la mayor causa de conflictos entre una generación de líderes X y colaboradores de la generación Y (millennials) surgen por: (puede marcar con X más de una).	136

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Muestra a Entrevistar Generación Y o Millennials	54
Capítulo IV. Presentación de los resultados	57
4.1. Presentación de los resultados de los colaboradores generación Y.....	57
Gráfico 2. Edad	57
Gráfico 3. Sexo.....	58
Gráfico # 4 Tiempo trabajando en el área.....	59
Gráfico 5. Percepción sobre el supervisor	61
Gráfico # 6. Menos conflictos supervisor contemporáneo con mi edad.	63
Gráfico # 7. Manera de Priorizar tarea contribuye a conflictos	65
Gráfico # 8. Manera en que como líder distribuye el trabajo contribuye a conflictos	67
Gráfico # 9. Se trabaja más hora de las que debería.....	69
Gráfico # 10. Mis valores difieren de mi supervisor	71
Gráfico # 11. Se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes.....	73
Gráfico # 12. preferencia de equipo acorde a generación.....	75
Gráfico 13. Mi estilo de trabajo difiere del de mis compañeros	77
Gráfico 14. Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.....	79
Gráfico # 15 Reconocer la labor del equipo.	81
Gráfico # 16. El desarrollo constante favorece el incremento de las competencias	83
Gráfico # 17. Me muestro abierto a escuchar nuevas propuesta.....	85
Gráfico # 18. El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho.	87
Gráfico # 19. Opción más factible para abordar un conflicto es buscar solución. .	89
Gráfico 20. aspectos mas primordiales para evitar conflictos laborales.....	92
Gráfico # 21. Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo.....	94

Gráfico 22 Mayores causas de conflictos entre ambas generaciones según colaboradores:	98
4.2. Presentación de los resultados líderes generación X	99
Gráfico 23. Edad.....	99
Gráfico 24. Sexo.....	100
Gráfico 25. Tiempo trabajando en el área.....	101
Gráfico # 26 Percepción sobre el colaborador	103
Gráfico 27. Si todos los empleados fueran contemporáneo con mi edad los conflictos entre nosotros serían menos frecuentes.	105
Gráfico 28. manera de priorizar tareas contribuye a conflictos	107
Gráfico 29. manera como líder distribuye el trabajo contribuye a posibles conflictos laborales.	109
Gráfico 30. Considero que en mi equipo se trabaja mas hora de las que debería.	111
Gráfico 31. Considero que los valores de mis empleados son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.	113
Gráfico 32. Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos.	115
Gráfico 33. Preferencia de conformación de equipos según líderes.	117
Gráfico 34. Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis supervisados y esto influye en los conflictos laborales que surgen	119
Gráfico 35. Cumplimiento estricto de horario	121
Gráfico 36. Reconocer la labor del equipo	123
Gráfico 37. Desarrollo constante favorece el incremento de las competencias	125
Gráfico 38. Me muestro abierto a escuchar nuevas propuestas	127
Gráfico 39. El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho	129
Gráfico 40. Opción más factible para abordar un conflicto es buscar solución....	131
Gráfico 41. Aspectos más primordiales para evitar conflictos	133

Gráfico 42. Mayores causas de conflictos entre ambas generaciones según líderes.

.....138

Resumen Ejecutivo

El propósito principal de esta investigación ha sido poder identificar las causas que más frecuentemente generan conflictos laborales entre las generaciones X y Y o millenials, a los fines de fomentar en los espacios de trabajo un buen ambiente laboral debido a la composición de equipos multigeneracionales. La población seleccionada ha sido de un total de 77 personas de 5 empresas del sector y la muestra seleccionada será la población total de la generación X, correspondiente a 9 líderes y 51 colaboradores de la generación Y. Se diseñó una encuesta dirigida a líderes y una para colaboradores con la finalidad de comparar su percepción en cada respuesta. El mismo es explicativo, tiene un enfoque mixto, y el diseño a utilizar es no experimental. Dentro de los datos demográficos, se destaca que el sexo predominante para ambas generaciones es el masculino; asimismo, los líderes consideran que si los miembros del equipo fueran contemporáneos con ellos los conflictos serían menos frecuentes, mientras que los colaboradores prefieren un equipo multigeneracional; ambas generaciones concuerdan en que la manera como el líder distribuye y priorizan las tareas es causante de posibles conflictos. La mayoría de los millennials no consideran que trabajan más horas de las que deberían y tampoco que sus valores difieren del de sus líderes. El estilo de liderazgo participativo es el preferido por ambas generaciones. Finalmente, dentro de las principales causas de conflictos, ambas generaciones coinciden en que se dan debido al trabajo bajo presión y políticas impredecibles establecidas por la empresa.

Palabras clave: generación X, Generación Y, ambiente laboral, equipos multigeneracionales.

Capítulo I. Aspectos introductorios

Introducción

Los equipos multigeneracionales, siempre han existido dentro de las empresas. Sin embargo, en las últimas décadas los expertos en gestión del cambio organizacional han concentrado sus esfuerzos en estudiar los diversos comportamientos que caracterizan dichos segmentos. Es por esto que surge a través del siguiente estudio la disyuntiva de si existe entre líderes de las generaciones X y colaboradores de la generación Y (millennials) distintas percepciones acerca de las causas por las que se generan los conflictos laborales en una empresa. Para la realización de la presente investigación, el estudio se enfocará en analizar los resultados de 5 empresas del sector en Santo Domingo, durante el periodo enero - septiembre 2019. El presente estudio se encuentra distribuido de la siguiente manera:

Un primer capítulo introductorio que abarca introducción, planteamiento del problema, descripción y delimitación del tema, preguntas de investigación, objetivos (general y específicos) y justificación.

Un segundo capítulo ha sido el del marco de referencias, el cual consta de marco de antecedentes, marco contextual, marco conceptual y marco teórico.

De igual manera, el estudio abarca un tercer capítulo de aspectos metodológicos de la investigación, que abarca diseño metodológico, población y muestra, fuentes primarias y secundarias e instrumentos a utilizar para el estudio. En consecuencia, un cuarto capítulo de presentación y análisis de los resultados.

Finalmente, un último capítulo comprende este estudio con las conclusiones y recomendaciones.

Se espera que el presente estudio sirva de utilidad para ulteriores investigaciones relacionadas al tema de análisis de conflictos laborales entre distintas generaciones, al igual que para la empresa en estudio y todo aquel lector que desee indagar en estas investigaciones.

1.1. Tema de Investigación

Análisis de las causas de conflictos laborales entre líderes de la generación X y colaboradores de la generación Y, en 5 MIPYMES del sector comercial en Santo Domingo durante el período de enero a septiembre del 2019.

1.2. Delimitación del tema

Análisis de las causas de los conflictos laborales entre líderes de la generación X y colaboradores de la generación Y o millenials, en 5 MIPYMES del sector comercial en Santo Domingo durante el período enero a septiembre del 2019.

1.3. Planteamiento el problema

En los últimos años, se ha dado una mayor relevancia en las empresas a identificar el motivo de las causas por las que surgen conflictos entre estas generaciones, y podemos encontrar esta situación en organizaciones de muy diversos sectores, tanto a nivel público como privado, y a nivel nacional como internacional.

Dichos conflictos pueden ocasionarse en su mayoría, ya que existen opiniones diferenciadas entre ambos grupos, relacionados a los estilos de liderazgo que deben predominar en un ambiente de trabajo, y a que los criterios o patrones de conducta no son similares.

De esta manera se válida la necesidad de realizar el presente estudio, para determinar las razones que ocasionan dichos conflictos, las características de ambas generaciones y dar soluciones efectivas que permitan a las empresas minimizar las consecuencias en la productividad de las áreas.

Si la situación no es manejada con certeza y de una manera adecuada, la rotación de personal podría ser muy alta, y especialmente en las MIPYMES (micros, pequeñas y medianas empresas) lo que se traduce en baja productividad, mayores gastos para las organizaciones, dejando salir así el conocimiento generado con el paso del tiempo, así

como también se ve afectado el clima laboral porque se producen conflictos que tienden a causar un ambiente tenso. Sin embargo, este estudio permitirá que las MIPYMES aprovechen las fortalezas de contar con equipos multidisciplinarios pertenecientes a ambas generaciones (X y Y).

1.4. Descripción del Problema

¿Cuáles son las causas de los conflictos laborales más frecuentes que se generan entre los líderes de la generación X y los colaboradores de la generación Y o millenials?

1.5. Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las características predominantes en el comportamiento de los colaboradores de la generación X en un espacio de trabajo?
2. ¿Cuáles son las características predominantes en el comportamiento de los colaboradores de la generación Y en un espacio de trabajo?
3. ¿Cuáles son las principales causas por las que se generan conflictos entre ambas generaciones?
4. ¿Cuáles son las estrategias que deben desarrollar las organizaciones para minimizar los conflictos generados entre los líderes de la generación X con los colaboradores de la generación Y y retenerlos?

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivos Generales:

Analizar las causas de conflictos laborales que se generan entre los líderes de la generación X y colaboradores de la generación Y o millennial en 5 MIPYMES del sector comercial en Santo Domingo.

1.6.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar las características predominantes en el comportamiento de los colaboradores de la generación X en un espacio de trabajo.
2. Determinar las características predominantes en el comportamiento de los colaboradores de la generación Y en un espacio de trabajo.
3. Establecer las principales causas por las que se generan conflictos entre ambas generaciones.
4. Proponer estrategias que deben desarrollar las organizaciones para minimizar los conflictos generados entre los líderes de la generación X con los colaboradores de la generación Y y retenerlos.

1.7. Justificación

Las investigaciones realizadas a través del tiempo con relación a este tema determinan la necesidad de estudiar de una manera más detallada comportamientos de ambos grupos generacionales, con la finalidad de identificar estrategias que favorezcan una propicia interrelación entre generación X y Y o millennials.

Debido a la relevancia del estudio y el aporte que el mismo haría a la productividad de las organizaciones en la República Dominicana, se ha llegado a la conclusión de que el estudio es inédito, por lo tanto, se justifica hacer esta investigación para ponerlo a disposición de Gerentes, Ejecutivos, Supervisores, Consultores y Gestores de Talento Humano del país, especialmente los que pertenecen a las MIPYMES. Además, el presente

estudio servirá de utilidad a todo aquel interesado en indagar acerca de los comportamientos entre generación X y Y o millenials.

Directores Empresariales y los Gestores de Talento Humano en el efecto que está teniendo en sus organizaciones, los conflictos entre grupos generacionales (X y Y).

Si no se estudian las fuerzas causantes de un problema, no habría objetividad al momento de gestionar una posible solución, por lo que es infalible el involucramiento y levantamiento de informaciones tales como entrevistas, encuestas y técnicas de observación.

Por lo tanto, se considera relevante hacer este estudio, para identificar las causas del problema planteado y brindar una repuesta a estas organizaciones, para saber cómo enfrentar esta problemática y aportar conocimientos en el área objeto de estudio, para que en un futuro no muy lejano, se favorezca el proceso de gestión eficaz de equipos multigeneracionales.

Capítulo II. Marco de referencias

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Orígenes y Antecedentes del Clima Organizacional

El ambiente central de una empresa es el ambiente organizacional o ambiente de trabajo en donde todos los empleados se desenvuelven, cada organización tiene su ambiente de trabajo característico, así como sus normas y pautas para los colaboradores. El ambiente de trabajo se compone por un lado de los recursos de la empresa y por el otro lado los clientes. (Chiavenato, 2012)

Todas las operaciones de la empresa se crean y se mantienen bajo un ambiente laboral específico y esto a su vez establece su dominio. El dominio define la relaciones de mando en cuanto a los factores ambientales, en este ambiente existen medios, oportunidades y recursos, también se puede decir que en la organización hay demandas, restricciones, desafíos, amenazas, violencia, es un arma de doble filo, la organización que tiene éxito es la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas que a la misma vez permita al sistema operar dentro del dominio establecido y responder a las demandas que surjan en el medio ambiente. (Chiavenato, 2012)

En esta perspectiva la importancia del clima laboral se basa en el hecho de que el comportamiento de un colaborador no es un resultado de los factores organizacionales, sino que depende de las percepciones de dichos factores. (Gan & Berbel, 2012)

Una de las disciplinas que ha ayudado a las organizaciones a ser más colaborativas ha sido la psicología industrial, ya que ha permitido que se fortalezca la psicología organizacional mejorando la forma como se originan las diversas motivaciones de las personas, el tipo de valores que se desarrollan y las relaciones interpersonales. (Edel, García & Casiano, 2007)

Un grupo de psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el desenvolvimiento laboral abordando otros campos que se relacionaron de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad del liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, tomaron en cuenta los

problemas como el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral. (Edel et al., 2007)

Cada organización tiene una cultura específica y por ende busca a personas que se puedan adaptar a ella para que desarrollen sus capacidades dentro de la organización, apoyando los procesos y los objetivos organizacionales, aquí entran en juego las estrategias de la psicología organizacional que busca identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones como poner en juego las competencias que poseen, un buen manejo del clima laboral que les permita a los individuos adaptarse fácilmente. (Edel, et al., 2007)

Algunos investigadores centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se dan espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin con su trabajo Espacio Vital, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Además, hace énfasis en la relación del hombre con el medio. (Sulbaran, 2004)

El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. (Edel, et al., 2007)

Según Martínez (2009) “el comportamiento organizacional estudia y trata de establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa” esto se refiere a que en la actualidad las empresas están luchando para ser cada vez más competitivas y como parte de esa estrategia muchas han optado por crear equipos multidisciplinarios e incluir en sus departamentos sangre nueva. (Martínez, 2009).

Existe cierta preocupación en las organizaciones y que es vital gestionar de manera adecuada, relacionada a como enfrentan los empleados los conflictos entre los diferentes grupos generacionales y se podría decir que existen hasta ahora cuatro tipos de conductas:

- a) Los que evitan la situación laboral ausentándose frecuentemente o renunciando a su puesto de trabajo, a esto se le llama salida.

- b) Los que comunican las circunstancias con sus demás compañeros de trabajos para apaciguar la situación o para solucionar alguna situación, a esta se le llama la voz;
- c) Otra conducta es la lealtad, que son aquellos que por ser leales a sus trabajos lo llevan a mantener el esfuerzo pese a la desdicha y los conflictos, y por último,
- d) Está la negligencia que es dejar pasar las cosas y no dar prioridad a resolver esos problemas.

El estudio del comportamiento es un reto para los gerentes porque es una de las tareas más importantes que las empresas deben asumir debido a que existen alrededor de cuatro generaciones, el objetivo de toda organización es lograr alcanzar un ambiente laboral que se apoye en el concepto de que las personas son diferentes ya que el aspecto humano es uno de los factores que determinan los logros en la organización. (Martínez, 2009).

2.1.2. Clima Organizacional e impacto en el comportamiento laboral

Hoy en día una de las estrategias fundamentales que tienen las empresas es el clima organizacional, comprender el clima organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, implantar cambios proyectados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura de la organización. (Juarez Adata, 2012)

Un factor importante que impacta el bienestar laboral de una organización es el clima organizacional, y constituye un indicador del contexto organizacional, y que en función de la percepción de los empleados estará condicionada su motivación y su desempeño. (Aníbal, Monosalvas Vaca, & Nieves Quintero, 2015)

Según Chiavenato “el clima organizacional es un sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo, como se tratan a las personas entre sí, este está relacionado con la motivación de los integrantes de la organización”. (Chiavenato, 2011)

Para que pueda ocurrir un cambio organizacional, se hace necesario lograr las condiciones siguientes (Chiavenato, 2011):

- Conseguir que abracen el cambio,
- Aprender a convivir con la incertidumbre,
- Aprender a ampliar su red de relaciones,

- Aprovechar todas las oportunidades para aprender,
- Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera,
- Agregar valor,
- Estar atento a la tecnología,
- Cambiar expectativa respecto al empleo,
- Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional.

Un clima organizacional favorable es fundamental para el éxito de una organización que se proyecta al futuro, y es determinante para la motivación y el desempeño, por ello las organizaciones tienen una necesidad imperante de gestionar de manera eficiente las causas que generan conflictos en pro del bienestar de todas las partes interesadas de la empresa.

2.2. Marco contextual

Sector MIPYMES

Según la ley 187-17 las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas o MIPYMES como comúnmente le llamamos, son clasificadas de acuerdo con su cantidad de trabajadores y a la cantidad de ventas que tengan. Asimismo, son consideradas como tal toda “Unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a las siguientes categorías, según el tamaño:

- **Microempresa:** son aquellas empresas con hasta 10 empleados y volumen de ventas brutas anual de hasta ocho millones de pesos.
- **Pequeña Empresa:** son aquellas organizaciones que tienen un rango empleados entre 11 a 50 y ventas brutas anuales de hasta cincuenta y cuatro millones de pesos dominicanos.
- **Mediana Empresa:** corresponden a esta denominación, las empresas con una cantidad de empleados comprendida entre 51 y 150, y ventas brutas anual de hasta doscientos dos millones de pesos dominicanos.

Según lo establecido en la citada ley, para que una MIPYME sea clasificada en su categoría debe cumplir con los dos criterios de clasificación establecidos según su tamaño y volumen de ventas, y en caso de que supere el margen definido para su clasificación será encasillada dentro de la categoría en que se encuentra esa variable superior. La misma ley establece que para los fines de diseño de políticas públicas específicas, las mismas estarán sujetas a lo establecido por el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES.

Con el objetivo de fortalecer el desarrollo de las MIPYMES, el Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM), ha dispuesto diversos proyectos y varios de ellos se encuentran en ejecución según su publicación en su página WEB www.micm.com.

Las MIPYMES pueden obtener financiamientos y créditos en las instituciones bancarias para desarrollarse y pueden ser partícipes de los diferentes programas de apoyo que son ejecutadas por el gobierno, como por ejemplo la participación en la semana MIPYMES donde se les brinda diversos servicios de formalización, diseño de páginas web, logos, tarjetas de presentación, etc.

Estas organizaciones tienen la oportunidad de participar en concursos públicos para proveer bienes y servicios al estado, así como también pueden diseñar, fabricar y comercializar sus productos. Pueden optar incluso por incursionar en mercados internacionales por medio de la exportación mediante los acuerdos internacionales vigentes.

Debido a la limitante de tiempo para llevar a cabo este estudio (febrero-mayo 2019), consideramos pertinente incluir una muestra de solo cinco de estas empresas del sector comercial para poder completar, tabular y analizar los datos en el tiempo establecido, esto permitirá obtener una visión parcial de la realidad del contexto de las MIPYMES con relación a los conflictos entre los líderes de la generación X y los colaboradores de la generación Y, que pueden servir de referencia para las organizaciones dentro de esta clasificación, así como poder ser estudiado posteriormente tomando una muestra más amplia. (Ley no 187-17, 2008)

2.3. Marco de Antecedentes

En la última década, el comportamiento de los millenials en las organizaciones ha sido un tema de interés. En este sentido, se han consultado diversas fuentes que sirven de punto de partida para nuestra investigación.

Un primer trabajo corresponde a Feliz y Saviñón (2018), donde a través de su tesis “Estudio comparativo entre la generación X vs la generación Millenials en el rendimiento y desempeño laboral en una zona franca de manufactura textil durante el periodo de junio a agosto del año 2018, Santo Domingo Este”, realizan un análisis del rendimiento y el desempeño laboral de la generación millenials y la que le antecede.

Dicha investigación tiene como objetivo analizar el rendimiento y desempeño laboral entre la Generación X vs la Generación Millennials en una Zona Franca de manufactura textil, durante el periodo de junio a agosto del año 2018, Santo Domingo Este.

Para realizar la investigación, se utilizaron las evaluaciones de desempeño de los colaboradores obtenidas en el lugar de estudio para el periodo junio 2017 a julio 2018 y una entrevista con la Gerente del Departamento de Gestión Humana. Los investigadores realizaron una investigación transversal o transicional debido a que las variables se estudiaron en un momento y contexto específico. Con una modalidad de diseño no

experimental, y se recurrió a la observación de las variables en su entorno natural. Se trata de un estudio exploratorio.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que para todos los factores considerados (de productividad, administración de personal, conducta laboral y cumplimiento de objetivos de desempeño), los resultados arrojaron un valor más elevado para la generación de los millenials.

Este trabajo de investigación es muy importante para el tema objeto de estudio, ya que permite tener una visión más amplia de las características relacionadas al desempeño laboral de ambos grupos y una conceptualización más acabada para ambas generaciones.

Un segundo trabajo de De Los Santos y Cabral (2016), tiene como tema “Análisis del manejo de conflictos laborales de los empleados de una empresa de soluciones tecnológicas en el periodo octubre-diciembre 2016, en la ciudad de Santo Domingo, D. N. República Dominicana”.

El mismo tiene como objetivo general analizar el manejo de conflictos laborales entre los empleados de una empresa tecnológica. La metodología utilizada para el mismo consistió en una encuesta con 6 factores, con opciones A y B a 20 personas.

Los autores llegaron a las siguientes conclusiones:

- Para el factor 1 (evasión y acomodo) se obtuvo 5 respuestas correspondientes a la opción A que dice que el individuo tiende a dejar que otros asuman la responsabilidad para resolver los problemas, en cambio 15 individuos eligieron la opción B que dice que en vez de negociar los puntos en desacuerdo tratan de enfatizar los aspectos en que se concuerdan.
- Para el factor 2 (compromiso y colaboración) se obtuvo 5 respuestas para la opción A, la cual dice que la persona trata de encontrar un compromiso, y 15 para la B, la cual indica que hacen un intento de tratar tanto sus preocupaciones como la de los demás.
- Para el factor 3 (competencia y acomodo), 6 personas eligieron la opción A, la cual indica que se es firme para perseguir las metas, en cambio para la B se obtuvieron 14 respuestas, esta corresponde a que tratan de aliviar los sentimientos del otro y preservar la relación con los demás.

- Para el factor 4 (compromiso y acomodación), 10 eligieron A que dice que la persona trata de encontrar una solución de compromiso y 10 eligió B que dice que las personas a veces sacrifican sus propios deseos por las de otra persona.
- Para el factor 5 (colaboración y evasión) 6 personas seleccionaron A, que dice que la persona trata de evitar crear situaciones incómodas para sí misma, y 14 prefieren B, que indica que trata de hacer lo necesario para evitar tensiones inútiles.
- Para el último factor correspondiente a 6 (evasión y competencia), se obtuvo 17 respuestas para la opción A, que dice que la persona trata de evitar crear situaciones incómodas para sí mismo, y solo 3 la opción B, para indicar que trata de que suposición gane.

Esta investigación sienta un precedente en lo relacionado a la presente investigación ya que permite visualizar técnicas para resolver los conflictos que surgen en las empresas, como por ejemplo los que surgen entre los líderes de la generación X y los colaboradores millenials.

Un tercer trabajo de Calderón y Rancier, lleva por título “Diagnóstico sobre el manejo de conflictos del personal en las empresas distribuidoras del sector ferretero de Santo Domingo, Distrito Nacional 2013-2014”.

El objetivo general del trabajo fue realizar un diagnóstico sobre el manejo de personal en las empresas distribuidoras del sector ferretero de Santo Domingo.

Los instrumentos utilizados para la realización de este consistieron en un cuestionario para fines de entrevista compuesto por 13 preguntas de selección múltiple y completa, los cuales arrojaron el siguiente resultado:

La primera pregunta que se realizó es cuáles son los medios de presión que generan conflictos a nivel personal, las opciones que arrojaron mayores resultados fueron faltas o retrasos de personal en sectores vitales con un 23% y tortuguismo con 19%. La pregunta número 2 fue en qué nivel se presentan los conflictos con el personal de esta empresa, siendo la mayor cantidad con un 35% interpersonal.

Otra de las preguntas es cuales condiciones que se presentan en el departamento son desencadenantes a los conflictos de personal en el departamento de recursos humanos: obteniendo el mayor resultado la percepción de una posible interferencia con un 41%.

En la quinta pregunta ¿cuáles medios de solución de conflictos emplean el departamento de recursos humanos para dirimirlos a nivel interno? El 40% de los

participantes eligieron conciliación. En la sexta pregunta se les preguntó a los participantes que, si resultaría más confiables, eficaces y eficientes los medios establecidos por la ley, el 52% dijo que sí.

Para la pregunta es qué tipo de política tiene su empresa para manejo de relaciones laborales y de conflictos con el personal: obteniendo un mayor porcentaje con un 48% la opción participativa.

Para la pregunta ¿cuáles de estos síntomas han generado conflictos en esta empresa?, el mayor porcentaje la incomodidad del trabajador con 52%; en la siguiente pregunta, ¿Cuáles conflictos se solucionaron definitivamente?, la opción conducta inadecuada obtuvo el mayor valor correspondiente a un 40%.

Para la última pregunta, ¿cómo impacta los conflictos de manera negativa los conflictos con el personal o el sindicato en su caso? La primera opción obtuvo un 29% que corresponde a que el conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes.

Este trabajo sirve de base para dar posibles alternativas para minimizar los conflictos laborales entre ambas generaciones o lidiar más eficientemente con estos.

2.4. Marco Teórico

2.4.1. Cultura Organizacional

Según Loya, (2013) la cultura organizacional puede ser considerada como una micro-cultura social dentro de la empresa. La misma está conformada por casi los elementos que también conforman la cultura social, en la cual los individuos que existen en ella contribuyen en su configuración. De esa manera, una cultura organizacional está básicamente compuesta por los elementos siguientes:

- a) Jefes, origen y personalidad.
- b) Colaboradores, origen y personalidad.
- c) Normas y políticas aplicadas en la empresa.
- d) Lenguaje específico usado en la empresa.
- e) Valores o principios de la empresa.
- f) Costumbres establecidas o creadas en la empresa.

2.4.2. Factores que influyen en la Cultura Organizacional

En todas las empresas, sean grandes o pequeñas los líderes tienen un impacto determinante en la cultura organizacional, en función de su forma de ser y pensar. Estos impactan o dictan los modelos de comportamiento a los colaboradores.

Especialmente en las MIPYMES, el dueño o el administrador general a través de su interacción cotidiana, influye y contagia en el proceder de los colaboradores.

Los colaboradores llevan su cultura a la empresa. Considerando los aspectos de manera intrínseca en su temperamento o personalidad, en su manera de ser y comportarse. De igual manera, deben adaptarse y mostrar pertenencia con las normativas establecidas por la estructura organizacional y principios establecidos.

Las normas sobre el comportamiento y las políticas relacionadas a las actitudes impactan la implementación de una cultura con calidad. Algunas veces los aspectos de la empresa son llevados a las familias de los empleados, de ahí la importancia de tener cuidado en el tipo de normas y políticas que son implementados.

El lenguaje particular de cada organización está relacionado directamente con la naturaleza de la empresa, las personas con las que se trata o grupos de interés,

especialmente los proveedores y clientes. De ahí que el lenguaje contribuye a la transmisión y conservación de la cultura propia de la empresa.

El lenguaje utilizado por los líderes es muy determinante para la cultura y con el tiempo se vuelve ley. De esa manera si el líder tiene muchas fortalezas, será de beneficio para la cultura organizacional, por el contrario, si tiene carencias o falta de armonía, impactará negativamente en ésta.

Si las empresas tienen dentro de su cultura principios que rigen el comportamiento de los colaboradores y adicionalmente son reforzadas por la conducta ejemplar de sus líderes día a día, dicha cultura será identificada tanto a lo interior como a lo exterior de la misma.

En la actualidad, en la planeación estratégica de las organizaciones se establecen sus principios o valores, juntamente con la visión y la misión. Dado que los líderes juegan un papel protagónico en el establecimiento de la cultura de la empresa, si estos fomentan y estimulan el cumplimiento de esos valores fundamentales deseados para identificar la cultura, se lograrán resultados extraordinarios.

Las costumbres de colaboradores y líderes que vienen de distintos lugares, y sobre todo de lugares muy distantes unos de otros, con el tiempo son insertadas en las costumbres de todo el personal de la empresa. No obstante, esos hábitos cotidianos que son creados en la empresa llegan a ser parte y constituyen la cultura organizacional. Por lo general las costumbres nacen a partir de las creencias, sin embargo, pueden surgir como resultado de acciones fortuitas y que se insertan y se hacen cotidianas.

Existen otros factores que son determinantes en la cultura organizacional, tales como la historia de la empresa, el medio político, económico y social en la actualidad, así como la adaptabilidad del personal para adoptar los cambios.

Es muy necesario cambiar los métodos y costumbres, por medio de implantar nuevas metodologías para hacer el trabajo, y de esta manera crear la práctica de cambiar y con ello preparar al personal para llevar a cabo el cambio. Este proceso suele ser más difícil si los integrantes de la organización lo ven como una agresión y si son vistos como “más trabajo”. Por lo que se debe buscar que el personal llegue a ver el cambio como un aspecto positivo de tal manera que se acepte y se provoque, que el trabajo se vea como un juego y como una propiedad de quien lo realiza.

Las emociones, las habilidades físicas y las mentes de los individuos deben ser utilizadas enfocadas en un nivel de reto y logro, y que se vuelven parte de la mejora continua de los procesos, servicios y bienes que ofrece la empresa, lo que contribuye directamente en un mejor clima organizacional. (Loya Loya, Liderazgo, 2013).

2.4.3. Generaciones Laborales

Según Chiavenato, la generación organizacional es un contexto de innovación en el cual las empresas se desarrollan en un punto cambiante y dinámico, que posee una gran capacidad para adaptación con condiciones primordiales para su conservación. (Chiavenato, 2011)

Antes de que llegaran los millenials existían las generaciones conocidas como tradicionalistas, Baby Boomers y generación X tras las cuales surgen la generación Y o Millenials y la generación Z. Aunque existen diferentes definiciones, todos ellos conviven en las empresas y se clasifican de acuerdo al período dentro del cual nacieron, a saber, los Baby Boomers son los nacidos entre (1945- 1960), la generación X (1960- 1980), generación Y o Millenials (1980-1994) y la generación Z los que nacieron a partir del 1995, estando algunos de ellos actualmente estudiando en el colegio y en las universidades. (minutos.es, 2017)

A la generación Y les importa mucho más su calidad de vida que los ingresos monetarios a la hora de sentirse motivados por el trabajo. Sin embargo, existen motivos de retiro que pone en juego su inestabilidad laboral como una gran característica de esta generación. (Martínez González, 2017)

Estos jóvenes que ocupan hoy en día el 25% de la fuerza laboral y que en próximos años ocuparan el 75%; según las psicólogas de la Universidad de los Andes María Alejandra Serna y Alejandra Ángel, han encontrado una respuesta para disminuir la inestabilidad laboral y es desarrollar en los directivos de las empresas tres características y habilidades que pueden impulsar estos jóvenes a crear confianza en sí mismos: empatía, comunicación y liderazgo. Empatía que hará que los dirigentes se coloquen en los zapatos de estos jóvenes y puedan entenderlos; comunicación para poder escucharlos y comprenderlos; y liderazgo antes que directivo; ser líder es alguien quien te ayuda a crecer, no quien da órdenes y las hace cumplir; esto es un gran motivador para crear

fidelidad laboral sobre un millenials y poder entender que desean y necesitan. (Martínez González, 2017)

Entre las motivaciones de retiro de los millenials para dejar un puesto laboral es que le ofrezcan un mejor salario por parte de otra empresa, un ambiente laboral más ameno y en el que pueda sentirse a gusto y desarrollando sus habilidades; que pueda obtener también capacitaciones para poder desarrollar su carrera profesional y coaching que lo haga crecer de distintas maneras; reconocimiento laboral, esto es de gran importancia porque esta generación es orgullosa y le gusta demostrarlo, como ya hemos visto se han criado sintiéndose especial porque así le han inculcado ser. (Martínez González, 2017).

2.4.3.1 Generación Baby Boomers

Los Baby Boomers son responsables y disciplinados no se salen mucho de las normas, le gusta lo que hacen en su trabajo, valoran la productividad, no le gusta el ocio ni pensar en la jubilación, muchos de ellos lo pensionan y todavía siguen trabajando en otras cosas porque a ellos le gusta estar en constante movimiento, sienten miedo al cambio no tienen problemas con hacer horas extras dependiendo de la necesidad en el momento, ni de realizar tareas en equipo, son serviciales, y siempre buscan trascender y lograr el éxito, se siente indefenso no tienen las herramientas necesarias para enfrentarse a un mundo que desconocen, es decir incierto. (Montse, Expansión, 2016).

Nacieron entre los años 1946 y 1964, por lo general son comprometidos, leales a su profesión y se desempeñan bien creando equipos, buscan seguridad y estabilidad en el trabajo. Se acostumbran a durar muchos años en la misma empresa, conocen y se adaptan en lo básico al entorno digital.

Según el profesor Oswaldo Morales, los Baby Boomers nacieron aproximadamente entre 1945 y 1965, y son aquellos gerentes que están dispuestos a sacrificar su vida privada por estar en la empresa, les gusta solucionar problemas cara a cara y buscan seguridad en el trabajo arduo. (Morales, 2015)

Son una referencia confiable en cada una de sus áreas de trabajo, ya que son personas muy enfocadas al trabajo, por lo general, trabajan desde las 8:00 a.m. hasta las 7:00 p.m., o hasta terminar sus actividades. El trabajo es todo para ellos. (Ramos, 2019)

La generación de los Baby Boomers es la de los trabajadores experimentados, y nacieron después de la II Guerra Mundial (1946-1964), y en la actualidad se encuentran en proceso de retiro, sin embargo, desean seguir activos en sus profesiones, tienen la tendencia de ser muy centrados en su carrera laboral, para ellos es muy importante poder dar uso a los conocimientos adquiridos y es de su agrado que las organizaciones valoren su experiencia y capacidad. Por lo general tienden a ser conservadores y poseer una gran red amigos. (Capell, 2018).

2.4.3.2 Generación X

Son los individuos nacidos entre 1965 y 1975 aproximadamente y estos líderes no están muy dispuestos a sacrificar su vida familiar en pro de la empresa. Los líderes de la generación X suelen ser independientes, automotivados y autosuficientes. (Morales, 2015)

Son personas que nacieron entre 1964 y 1979, se caracterizan porque valoran el individualismo, necesitan ser autónomo y ama la libertad. (Hatun, 2013)

La generación X, también se les denomina Generación Peter Pan, estos buscaron tener una mejor educación que la generación que los Baby Boomers, prestan mayor atención en su calidad de vida y el cuidado de su salud, promueven el emprendimiento y fermentan los desarrollos tecnológicos.

La única motivación de esta generación es el salario y estas personas incorporan la proyección profesional como beneficio y les importa el cargo, la posición y el plan de carrera dentro de la empresa. (Capell J., 2018).

La generación X se desarrolló con los avances de la tecnología, siempre han estado al tanto de los avances tecnológicos, por eso tienen una capacidad adaptativa, se sienten atrapados por las cargas del trabajo y sienten que no logran avanzar, se sienten presionados entre las demandas laborales y su vida privada, se caracterizan por ser responsables, adaptables, independientes, creativos, son orientados a resultado y no creen que pasar más tiempo en el trabajo tenga que ver con un mejor desempeño, sino que piensan que lo ideal sería alcanzar un equilibrio entre la vida laboral y personal, suelen tener una mente muy abierta, son flexibles e innovadores, en el mismo ámbito que los Baby Boomers. También perciben a los Millennials como retadores e inconformistas, critican su falta de respeto hacia la autoridad. (Montse, Expansión, 2016).

Una competencia clave de esta generación es su adaptabilidad, a diferencia de la generación de los Millennials que buscan el cambio, la generación X son excelentes empleados ya que le gusta la estabilidad, por lo tanto, se adaptan a la circunstancia sacando lo mejor de ella.

2.4.3.3 Generación Y o Millennials

Son los nacidos entre 1977 y 1993 aproximadamente, que diferente a los demás miembros de las generaciones que le anteceden son nativos digitales y se sienten motivados a un ambiente laboral más flexible, ya que en su manera de interrelacionarse está centrado en hacer uso de las redes sociales y los mensajes de texto. (Morales, 2015)

Son personas que nacieron entre 1979 y 1977, las cuales valoran mucho la combinación trabajo-vida, y que su lugar de trabajo sea flexible permitiéndoles efectuar múltiples actividades, a la vez que hace uso de la tecnología. (Hatun, 2013)

Son aquellos individuos nacidos desde 1981 hasta el 2000. Son personas ocupadas, pero no comprometidas con las organizaciones, sino con ellos mismos y no les apena cambiar de empleo. No se visualizan sin tecnología y se adaptan con facilidad a los cambios. Piensan que la generación anterior es adicta al trabajo, así que son equilibrados en cuanto a lo laboral y lo personal. (Hatun, 2013)

Disfrutan poder emprender nuevas cosas a la vez que aprenden, y que se les tome en cuenta al tomar decisiones. Toleran mejor el fracaso que la generación anterior, les gusta trabajar en equipo, los comentarios y son amantes de la tecnología. Son respetuosos del conocimiento y la credibilidad de los demás, más allá del simple formalismo. Por lo general desean crecer muy rápido en las organizaciones. (Peñalver, 2018).

La generación Y o Millennials, son nacidos ente 1980 hasta 1996, nacieron con internet y no conciben su vida sin tecnología, se están insertando en el mercado laboral sustituyendo a los Baby Boomers para dar un alivio a la escases de mano de obra generado por el retiro de la fuerza laboral, esta generación es leal y comprometida, tienen interés en aprender más de lo que pueden en el menor tiempo posible y aspiran a obtener puestos de liderazgo en el menor tiempo posible, siempre quieren estar involucrados, son competitivos y emprendedores, tratan de buscar soluciones rápidas a los problemas.

Los Millenials son seguros, ambiciosos y orientados a los logros, tienen grandes expectativas de sus supervisores y tienden a buscar nuevos desafíos en el trabajo y no temen cuestionar la autoridad, ellos desean un trabajo significativo, esto quiere decir que ellos siempre buscan innovar y estar siempre en constante aprendizaje y no tienen miedo a tomar decisiones de alto impacto en su lugar de trabajo. (Bureau., 2018).

Los Millenials se sienten diferentes al resto de las generaciones, luchan por ser los protagonistas del cambio, tienen miedo a perder el control, demandan autonomía y confianza, son autónomos, tienen claro que los Z están más preparados que ellos al ser poseedores de un espíritu más libre, emprendedor y estar motivados por la ambición de crecer muy rápido dentro de las empresas. (Montse, Expansión, 2016).

Ellos aspiran a llegar alto, quieren escalar de puesto rápido con muy buenas oportunidades laborales una de ellas sería tener experiencia internacional, quieren siempre tener un buen clima laboral, un trabajo que les apasione, se diviertan y que les sobre tiempo para disfrutar de su tiempo libre. (Montse, Expansión, 2016).

En este país es necesario estudiar a profundidad las características de los Millenials ya que ellos son el futuro de la sociedad, se puede decir que existen muchos factores que les impiden a ellos desarrollarse en el presente y como persona. Dentro de estos factores, podemos destacar la alta tasa de desempleo, por las pocas plazas vacantes que existen en el mercado laboral. Estos colaboradores son innovadores, esperan nuevas ideas de emprendimiento, muchos de ellos se van por esa rama ya que ellos quieren y piensan trabajar independiente y poner su propia empresa para no trabajar atados al cumplimiento de los procedimientos de un trabajo durante mucho tiempo, no le gusta estar en una misma posición mucho tiempo, ni cumplir requisitos burocráticos de políticas institucionales.

El sector privado necesita desarrollar propuestas para la creación de nuevas vacantes, de acuerdo con las necesidades que se presenten en el mercado laboral del país, esto presenta un gran reto para los millenials, porque esta es la nueva generación de profesionales que sustituirá a la generación X. En su mayoría, gran parte del grupo de los millenials necesitan un apadrinamiento de una persona o Institución que les brinde una oportunidad a sus esperanzas y sueños para poder llegar lejos. Actualmente muchos de ellos no obtienen trabajo, porque no hay vacantes o no tienen la experiencia necesaria, algunos están sobre-calificados, pero no poseen experiencia otros tienen experiencia, pero no tiene la preparación profesional. En fin, esta generación espera generalmente obtener una remuneración alta de acuerdo con sus conocimientos, aunque no cuenta con los años

de experiencias que tienen la generación X. Dada esta situación, la gran mayoría de los millenials se ha visto en la necesidad de llevar a cabo el emprendedurismo, realizando trabajos independientes.

Los millenials poseen características muy particulares que lo diferencian de todas las generaciones anteriores, dentro de esta podemos destacar: un amplio pensamiento analítico; estos tuvieron la oportunidad de crecer en una era donde la sociedad se enfrentaban a muchos cambios, son líderes natos, es decir, valoran el trabajo en equipo y reconocen cuando sus pares realizan un buen trabajo; estos buscan retroalimentación y orientación de personas que tienen mayores conocimientos o que le pueden aportar valor, agregado a su trabajo; otra característica distintiva de este grupo es que buscan mantenerse al tanto de lo que pasa en su entorno; son nativos digitales, innovadores, y generalmente les gusta ser reconocidos por su trabajo (Bureau., 2018)

A pesar del sinnúmero de características positivas que posee este grupo, podemos citar algunas desventajas. Una de ellas sería, que al ser nativos digitales siempre están buscando algo nuevo y mejor, que les represente un reto, no suelen mantenerse estáticos en un solo empleo, suelen estar rotando de puesto en la empresa, buscando un mejor empleo o una posición que puedan aportar más y seguir desarrollándose como profesional. Por tanto, no sería recomendable descartar a los que integran esta generación solo porque hayan trabajado en varias empresas, aunque esto deja que pensar a los colaboradores de Gestión Humana que ellos suelen ser un poco inestables. A pesar del gran auge que está teniendo esta nueva generación de profesionales en las empresas tanto públicas como privadas el departamento de Gestión Humana, aún no está a la par con los nuevos tiempos rechazando la inestabilidad que tiene este grupo. (Bureau., 2018)

Según Sally Kane (2018) la generación Y es el fragmento de mayor crecimiento de la fuerza laboral, a razón de que ellos compiten por el talento que está en el mercado, los colaboradores mayoritarios no pueden ignorar estas necesidades ni los deseos, ni las actitudes, de esta generación, ya que ellos se formaron con un conjunto de características, beneficios y condiciones sociales diferentes. (Kane, 2018)

Según la entrevista realizada a un Millenials cuya profesión es Ingeniero en Sistemas, recibimos la siguiente opinión sobre el tema: Actualmente en las empresas existen sistemas de trabajo que para los Millenials carecen de atractivo, porque son poco flexibles o no brindan una manera de progreso que sea a corto plazo, en un mundo donde lo que está de moda es la inmediatez, los jóvenes se sienten estancados o que no avanzan

en un clima laboral en donde se ven a las mismas personas que trabajan 30 años en la misma posición. (Cuesto, 2018)

Según Jonathan, en el caso de muchos Millenials, levantarse a las 7:00 am para vestirse formal, salir a tomar un vehículo, someterse al estrés por el tráfico de la mañana y caminar al trabajo para encender la laptop que cerraron cuando se levantaron en su casa no parece viable, es un típico ejemplo que muchos tienen que vivir a diario porque en los lugares de trabajo no confían en la capacidad y desean ver a las personas trabajando personalmente. (Cuesto, 2018)

La productividad de los jóvenes se ve viciada por niveles jerárquicos y esquemas complicados que tienen las empresas hoy en día, en el caso de un proyecto de desarrollo de software lo que para personas en mandos de gerencia les toma tiempo (semanas y hasta meses) preparar un equipo, pautar los lineamientos, justificar su sueldo ante los jefes. Un grupo de jóvenes puede hacerlo en un fin de semana. Cuando llega un joven con mucho talento a una empresa quien por lo general tiene la capacidad de hacer bien sus funciones, pero carece de experiencia, en muchos casos en vez de explotar el potencial de ese joven, lo encasillan en proyectos poco ambiciosos por falta de experiencia y se ve envuelto en una rutina que lo lleva a pensar que debería buscar un lugar de trabajo más adecuado a su estilo de vida. (Cuesto, 2018)

Las empresas deben procurar tener un ambiente de trabajo que facilite a los jóvenes un espacio de crecimiento tanto personal como profesional con actividades curriculares y extracurriculares que condicionen las bases para que los jóvenes sientan que pertenecen a algo más que un puesto en una organización sino una misión de vida para brindar bienes y servicios, como por ejemplo pueden ser: capacitaciones, proyectos ambiciosos, sistemas de remuneración o incentivos atractivos, horarios flexibles. (Cuesto, 2018).

Muchos jóvenes se toman un respiro del trabajo o un año sabático, a pesar de que están comenzando su trayectoria profesional, buscan coherencia y sentido por lo que no conciben el trabajo como una meta en sí misma, sino más bien para alcanzar la plenitud. (Cuesto, 2018)

Existen varias razones por los que los Millenials podrían renunciar a su trabajo, es que esta generación suele entregarlo todo, pero a veces su compromiso suele ser efímero y

suele aburrirse pronto de la rutina y buscan cambiar para sentirse renovados (Santibáñez Santibáñez, 2018)

Otra de las razones es que ellos no sienten que hagan una diferencia, está claro que ellos crecieron con la idea de que podían cambiar el mundo, los Millennials son libres por naturaleza, en cuestión de meses es muy probable que los trabajos repetitivos los haga experimentar una frustración. Los millenials necesitan tener sentido de pertenencia, diversidad, un millenials no soporta sentirse como un empleado más en la compañía que genera ingresos, para ello más bien, las empresas deberían de reconocer sus logros, procurar siempre su bienestar y tratar de que ellos siempre se sientan cómodos. (Santibáñez Santibáñez, 2018)

Los jóvenes de esta generación no soportan los trabajos mecánicos, detestan, no toleran sentirse como robots por los que sí tienen un trabajo como este, harán todo lo posible por dejar el trabajo, son autosuficientes y sería bueno que los jefes hagan prosperar el negocio con sus aportes. (Santibáñez Santibáñez, 2018)

Otras de las razones es que ellos no son conformista, ellos aspiran a llegar lejos, se enfocan en su crecimiento profesional, si la empresa no les ofrece los beneficios ni la posibilidad de aprender más y aumentar sus conocimientos, proponer proyectos o escalar de puesto es muy probable que se produzca una rotación de personal. (Santibáñez Santibáñez, 2018).

Según Simón Sinek, los millenials son una generación difícil de manejar, y se les acusa de creerse con derechos, ser desenfocados, perezosos y narcisistas. (Sinek, 2017)

El caso con los millenials es que los líderes les preguntan, que desean y que quieren de su lugar de trabajo a los que estos responden que les gustaría generar impacto, estar en un lugar donde se sientan cómodos y resguardados, que quieren trabajar en un lugar con propósitos. (Sinek, 2017)

Según Simón Sinek, esta inconformidad en los millenials que, aunque estén en lugares con propósito, y se sientan cómodos y puedan generar impacto, tal y como ellos lo desean puede ser adjudicar a cuatro categorías: Tecnología, crianza, impaciencia, ambiente. (Sinek, 2017)

Fueron criados de una manera en la que se le decía que podían conseguir lo que ellos quisieran en la vida con el solo hecho de quererlo y desearlo. Siempre se les ha dicho que son especiales, que logran grandes cosas; porque así sus parentales les han hecho

entender, hasta que una vez llegados al mundo real no se ven en tales circunstancias, no es como decían sus padres de conseguir las cosas que deseaban con el solo hecho de quererlas, no es ganar una medalla porque sus padres pudieron obtenerlas, en el mundo laboral y real de los Millennials no se conseguían los ascensos como las medallas en la escuelas y por eso su inconformidad y su comportamiento a situaciones que sus padres antes resolvían pero ahora les toca a ellos. (Sinek, 2017).

La otra característica; la tecnología, estos jóvenes han crecido con una autoestima más baja que las otras generaciones, pueden hacer creer cosas que no son y que no saben, pueden ponerle filtro a la tristeza y mostrarle al mundo cuan felices están mediante las redes sociales; esto ha hecho que muestran caras que muchas veces no tienen, que puedan parecer más fuertes de lo que son. (Sinek, 2017).

Según Simón, la tecnología y las redes sociales nos hacen liberar dopamina, esta sustancia que se asocia a la felicidad y que es altamente adictiva por eso cuando recibimos mensajes vía chats y redes sociales estamos liberando dopamina y se hace cada vez más adicto a estos medios porque le “gustamos” a las personas, interactúan y eso hace liberar esta sustancia que es adictiva. (Sinek, 2017).

Los millennials al tener la interacción tan fácil mediante las redes sociales no aprendieron a interactuar y crear relaciones a profundidad con sus semejantes, y cuando se encuentran en momentos de estrés, depresión no acuden a amigos porque entienden que no los tienen, acuden a medios de dopamina, como la tecnología en redes sociales y esa interacción que no tiene que ser personal; que no tienen que mostrar realmente quienes son ni como están. (Sinek, 2017)

Entonces los millennials son una generación adicta a la tecnología que no sabe cómo lidiar el estrés sin recurrir a estos medios. A todo esto, agrégale la impaciencia con la que han crecido, todo lo que quieren lo obtienen al instante, la tecnología les ha permitido eso, la crianza parental les ha permitido no tener que esperar. No les gusta esperar para ser remunerados si todo lo han obtenido tan fácil y rápido, todo en la generación de los millennials es al instante; a excepción de la satisfacción laboral y la fortaleza en las relaciones; estos, aunque las generaciones cambien y sigan su curso seguirán siendo procesos de los cuales no existe una aplicación tecnológica para concretar la confianza que se necesita para hacer estos procesos amenos y cómodos. Son procesos lentos se mire desde cualquier punto de vista. (Sinek, 2017)

Estos jóvenes ven las cosas de la siguiente manera: tengo que lograr el mayor impacto en el menor tiempo posible y si no creen que están generando cambios prefieren renunciar y dejar el trabajo y buscar un lugar donde generen cambios, pero todo esto es por la impaciencia con la que han crecido, no porque realmente no estén logrando los cambios deseados; por eso su rotación de lugares, por eso su inconformidad. (Sinek, 2017)

Desde el punto de vista de Simón Sinek estos jóvenes necesitan aprender a tener paciencia, a que el amor, el éxito laboral, las relaciones y la autoestima es algo que toma tiempo en cualquier circunstancia y perspectiva de donde se mire; “generar confianza se podría decir que es un viaje que toma tiempo, es arduo, largo y difícil” y así irán por la vida, nunca han encontrado algo que realmente les otorgue una felicidad en su entorno; lo cual nos dirige al ambiente. (Sinek, 2017).

La cuarta característica se podría decir que es el ambiente, cuando entran en ambientes corporativos donde les importan más los números que las mismas personas, donde no es más importante una vida entera que un año de trabajo y las ganancias que estos podrían generar no se les está ayudando a construir confianza, a generar mejores interacciones, a crear más impacto ; no se les está dando lo que les falta estos jóvenes si no existe un buen liderazgo corporativo y un buen ambiente de trabajo donde se les exija crear interacción y confianza no lo van a lograr integrar de la manera que se requiere. (Sinek, 2017)

Simón Sinek le exige a los Millenials que deben de poner de su parte para que ellos mismos generen mejores ambientes laborales, las corporaciones también deben de ofrecerlo mediante una interacción más personal y menos tecnológica. (Sinek, 2017)

Crecieron con la tecnología por lo que saben cómo trabajar de forma remota y no pueden ver por qué se requiere estar sentado en un edificio. No están programados para cumplir procesos burocráticos, sino más bien les gusta que su trabajo sea evaluado por resultados, simplemente funcionan. La tecnología es parte integral de sus vidas, por lo que no se dividen en hogares y trabajan tan rigurosamente como las generaciones anteriores. Buscan relaciones cercanas y gratificantes en el trabajo, no solo en sus vidas personales”. (Sinek, 2017)

2.4.3.4 Generación Z

La generación Z, fueron dados a luz con internet y utilizando los dispositivos móviles de sus padres, lo que para las demás generaciones es una vivencia de la innovación tales como en línea o escuchar música digital, para ellos es una experiencia natural, así que la tecnología es parte de su vida diaria. Los integrantes de esta generación son muy creativos, están sobreexpuestos a la información y son autoeducadas.

La educación evoluciona constantemente para adecuarse a las características de los componentes sociales, y es realizado a un ritmo acelerado para lograr acoplarse a los métodos de aprendizaje de los nativos digitales, por lo tanto los miembros de la generación Z no contempla la idea de tener un trabajo fijo, para ellos es normal cambiar frecuentemente de trabajo, así como también del sector y la categoría de la profesión; más allá de eso prefieren proyectos más específicos de carácter vocacional que centrarse en una educación formal o tradicional.

Los estudiantes de esta generación presentan más dificultades para hablar ante un público y escribir contenidos complejos, en comparación con generaciones anteriores, así como con la capacidad de mantenerse concentrados por largos periodos de tiempo. Por lo que es una prioridad centrarse en la preparación de esta generación, para un contexto profesional que va a depender de su capacidad de trabajar en red, con diferentes culturas y en posiciones relacionadas con la innovación y su poder creativo. (Ortega Cachón & Vilanova, 2016)

Para la generación Z innovar ya es algo cotidiano, y cada uno debe formar su propia caja, con los elementos de datos disponibles, con los que pueden transformar a su manera y que pueden combinar fuentes de información de varios sectores distintos. Por lo que triunfarán aquellos que sean capaces de elegir y hacer combinación con los diferentes fragmentos de información y crear ideas innovadoras. Cabe destacar que, aunque el conocimiento técnico es importante, los profesionales más brillantes serán aquellos capaces de hacer un híbrido de los conocimientos de ámbitos distintos.

Los jóvenes de esta generación están interesados en encontrar un empleo conforme a su personalidad, con oportunidades de crecimiento laboral y que les permita lograr sus metas profesionales. Al igual que los millenials prefieren un entorno flexible donde se pueda conciliar lo laboral con lo personal y favorecer su creatividad. Dado que la tecnología promueve eficiencia e inmediatez, le hace presión a las empresas para

actualizar sus procedimientos continuamente y hacer inversiones en la mejora continua. No obstante, gran parte de estos jóvenes optará por vincularse a proyectos que les proporcionarán mayor libertad y autonomía, aunque esto conlleva el riesgo de caer en la inestabilidad laboral. (Ortega Cachón & Vilanova, 2016).

2.5. Conflictos en entorno laboral multigeneracionales.

La vida laboral de las personas empieza mientras todavía se es joven y se escala con el paso del tiempo. Todas las generaciones poseen particularidades muy diferentes a las demás y lo que los motiva a permanecer o no en las organizaciones son factores diferentes también. (Fundación factor humano, marzo 2015)

Según el profesor Oswaldo Morales, en las empresas de Latinoamérica se encuentran cada vez más conflictos entre los colaboradores pertenecientes a diferentes generaciones. Actualmente debido a la globalización, el desarrollo de la economía y los avances tecnológicos, las diferencias generacionales se han incrementado más; es por ello que es necesario alinear la cultura organizacional de la empresa acorde a las características y expectativas de los colaboradores, de ahí surge la importancia de conocerlas.

La primera clave para administrar de manera eficiente las diferencias generacionales pudiera ser contar con una acometedora estrategia que admita al personal conocer y entender el punto de vista del otro, y con ello minimizar los prejuicios que afloran en torno a las actitudes y formas de comportarse de los integrantes de las distintas generaciones.

La segunda clave pudiera ser conformar grupos multigeneracionales, para que cada uno de ellos aporte su punto de vista para un determinado proyecto. (Morales, 2015). Lo importante es crear un ambiente de colaboración y diferente, para lo cual se pueden utilizar las estrategias siguientes:

- a) Co-tutorías: resulta de mucha utilidad implementar un sistema de co-tutorías-mentoring, el cual tiene como propósito poner valor al conocimiento, las habilidades y la experiencia en la organización. Así, los colaboradores tendrán la oportunidad de enseñarle a sus compañeros, compartir información y aprender entre ellos.

- b) Medidas de conciliación laboral: es importante conocer los distintos puntos de vista y establecer en consenso las normas y costumbres.
- c) No sigas tras los estereotipos: cada individuo es diferente, por lo que no es bueno estar prejuiciado por la edad o por otras características propias de la persona, debemos averiguar que le interesa a nuestros colaboradores en particular.
- d) Fomente un ambiente de colaboración: cuando se aprovechan las fortalezas de cada colaborador, sin importar la generación a la que pertenezca se logran estupendos resultados, ya que cada punto de vista aporta un valor agregado al proyecto.
- e) Adapte su comunicación: el lenguaje se va actualizando con el tiempo y esas exigencias nos hacen quedar desactualizados fácilmente, es por ello que para liderar con éxito las generaciones emergentes debemos ponernos a su nivel y usar su mismo lenguaje, lo que contribuirá a una mayor adaptación. (Pich, 2016).

El que existan conflictos en el trabajo, pudiera ser considerado como algo habitual, ya que las relaciones laborales están compuestas por dos elementos palpablemente opuestos; de una parte, los líderes o empresarios y de la otra los trabajadores o colaboradores, donde los intereses son diametralmente opuestos los de un grupo y los del otro.

Los conflictos pueden surgir como consecuencia inmediata de las relaciones interpersonales que existen en las empresas, como un derivado de las actividades propias de la organización. (González García, 2006)

Las disputas y los altercados pueden ser minimizados, sin embargo, la naturaleza de las relaciones colaborador-líderes y viceversa en la economía actual apunta a que los conflictos sean inevitables. En la economía de libre mercado, es aceptado y reconocido que los líderes y los empleados tienen intereses distintos, que es inevitable que surjan conflictos y que por lo tanto se requiere la gestión de estos. (Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo CIFOIT, 2013)

El conflicto laboral puede ser explicado como la agrupación de varios procesos: culturales, sociales, económicos; a nivel local, nacional o internacional; que trascienden más allá del ambiente propio de la empresa. Por eso dentro de los factores que dan origen a los conflictos a nivel laboral congenian diversos factores: de estructura, por ejemplo, un sistema de trabajo informal, precario y desigual; económico, tales como expansión, recesión o crisis; institucional, tal vez problemas de regulación, fiscalización y

cumplimiento, así como también factores políticos dentro de la empresa. (Dirección de prevención y solución de conflictos laborales y responsabilidad social empresarial laboral, 2012)

El conflicto se da cuando en una cuestión de incompatibilidad de puntos de vista, intereses o apreciaciones, un colaborador percibe que otro le ha afectado de manera adversa o está a punto de hacerlo. La emoción de amenaza es el elemento clave que determina si un problema es visto o no como un conflicto.

Los conflictos no necesariamente tienen que ser negativos, por el contrario, pueden ser considerados como funcionales o positivos, si una vez solucionado, sirve de crecimiento para el equipo de trabajo. El conflicto surge, no es provocado (ya que si es provocado pueden surgir situaciones que lo vuelvan disfuncional); sin embargo, puede ser gestionado para que sea lo menos perjudicial posible. Aunque lo más recomendable es evitar que surjan los conflictos, surgirán de todas formas y habrá que solucionarlos o ayudar a solucionarlos.

La principal causa de conflictos se debe a tener percepciones distintas o al utilizar expresiones no apropiadas. Dentro de los factores desencadenantes de conflictos están: la lucha de poder, los celos profesionales, el temor, el rencor, o la percepción de amenazas, el hecho de guardar información o dar información a medias. (Loya Loya, Liderazgo, 2013)

Según Loya, algunas causas de los conflictos podrían ser: cambios en la empresa, diferencias de temperamento, criterios diferentes de valores y creencias, maneras diferentes de actuar, percepciones y puntos de vistas encontrados, así como poner el estatus en juego.

Algunos conflictos pueden surgir a partir de diferencias de forma o de fondo. El espíritu de competitividad donde se piensa que unos deben ganar y otros perder, no obstante, hay quienes piensan que ambos pueden ganar, mientras que otros opinan que todos van a perder.

Todos los conflictos tienen lugar entre personas y estas les buscan solución o los empeoran aún más; lo importante es centrarse en las personas, ya que de estas dependen de que sean solucionados o no. La percepción impacta de primera mano el hecho de que surja o no conflicto y también su solución. La manera en que se interpreta el entorno da pie a conflictos y dentro de las causas se pueden mencionar lo siguiente: el lenguaje verbal

y no verbal, las capacidades, la historia personal y las actitudes que provienen de las creencias. (Loya Loya, Liderazgo, 2013)

Considerables conflictos son creados porque no se entienden el lenguaje debido a que no son entendidas las palabras utilizadas, debido a que cada persona lo interpreta a su manera. Esto es debido más por el tono de voz empleado, y a las modulaciones utilizadas para comunicarse y a las percepciones dadas a las situaciones.

Otras causas que dan origen a conflictos en las empresas, tiene que ver con políticas o cambios que surgen debido a nuevos acondicionamientos o programas que conllevan cambios, tales como: cambios de la estructura, procesos, distribución de funciones, status amenazados, exceso de trabajo, así como también, creencias y valores disonantes.

Cuando se cambian las estructuras conlleva muchas veces cambios en la autoridad, y de ahí se deriva que el poder está en juego, además el que se perciba que se pierde poder, información y manejo de los recursos, pueden dar lugar a numerosos conflictos.

Las decisiones de cambios en las empresas dan pie a conflictos debido a que el personal no es preparado de manera adecuada para implementar los cambios; por lo que estos deben ser planeados tomando en cuenta las reacciones del personal que de manera universal actúa con resistencia al cambio. (Loya Loya, Liderazgo, 2013).

Según Loya 2013, “existen tres métodos para resolver los conflictos, esto depende del conflicto que se presente, por: dominio, dilación y negociación”. El dominio hace referencia a la manera de solucionarlo, por medio del más poderoso, el cual decide los demás deben obedecer, por lo general es el supervisor o gerente que debe tomar la decisión, muchas veces el conflicto puede quedar oculto y crear sentimientos de rechazo hacia el líder.

El método de dilación es dar tiempo, con el objetivo de restarle importancia a las circunstancias del momento y poder hacerle frente cuando hayan mermado los efectos inmediatos. En ocasiones los involucrados se enteran del origen del conflicto y queda resuelto por ellos mismos, pero en otras ocasiones no es resuelto y se crean sentimientos, y es necesario volver a gestionarlo.

La táctica de la negociación es la más recomendable para dar solución a los conflictos, ya que propicia que ambas personas o grupos ganen, por medio de la apertura y por medio de poner en la mesa los valores de las partes, tales como la confianza, el dialogo, la honradez y la empatía. Cabe destacar, que si la negociación no es gestionada de

manera adecuada no da resultados ganar-ganar, para la misma se deben agotar los pasos siguientes:

- a) Reconocer el conflicto en conjunto con las partes.
- b) Enfocarse en el impacto potencial del conflicto al desempeño de los participantes.
- c) Trabajar en conjunto en su tramitación.
- d) Se debe establecer un compromiso.

Los negociadores pueden ser suaves o duros. Los suaves están más abiertos a hacer concesiones, a ofrecer, a aceptar ganancias menores o pérdidas, y confían en los demás.

Mientras que los duros exigen las concesiones, amenazan, aceptan solo ganancias y desconfían de los demás. No obstante, coexiste un tipo de negociación moderna nombrada negociación por principios.

La negociación por principios instituye una serie de principios a los que se refieren los participantes de un conflicto y es radical las posiciones entre ellos; estos principios según Loya 2013, son: “ a) Los negociadores son personas, b) El enfoque es tanto en lo sustantivo como en la relación, c) Se busca un resultado eficiente y amigable, d) Separa a las personas del problema, e) Es suave con las personas y duro con el problema, f) Se basa en la confianza, g) Se diferencian los intereses de las personas, h) Evita tener un límite inferior, i) Las opiniones son de mutuo beneficio, j) Se cede a los principios, no a las presiones.”

Loya 2013, cita de Grinder y Velasco (1997-1998), indicando que estos proponen tres vertientes, que son Percepción, emoción y Comunicación. (La negociación basadas en principios, donde los intereses son los importantes, 2018)

Los diez pasos siguientes resumen la teoría con la práctica, los cuales han dado muy buenos resultados:

- 1) Utilizar tres puestos para hacer un análisis del conflicto.
- 2) Haga uso del lenguaje no verbal y del tono de la voz para observar al conversar con el otro participante.
- 3) Comparta la situación con otros compañeros y su jefe si desea.
- 4) No lo tome personal.
- 5) Evite inferir, céntrese en hechos reales y evidentes.
- 6) Haga una lista con los detalles del conflicto.

- 7) Sentarse al lado de los participantes del conflicto y gestione con ellos la solución, utilizando las herramientas que permitan solucionar el problema.
- 8) Conecte con los demás involucrados.
- 9) No deje las variables en manos de terceros, haga lo posible porque los factores implicados estén bajo control.
- 10) Elabore un plan de acción estableciendo compromisos. (La negociación basadas en principios, donde los interés son los importantes, 2018)

Se debe tener en cuenta también que es beneficioso utiliza un lugar diferente de donde se originó el conflicto, para poder llegar a una solución asertiva, y tome en cuenta el nivel de gravedad de este. (Loya Loya, Liderazgo, 2013)

2.6. Liderazgo e impacto en los conflictos laborales

El liderazgo deja de ser propio de unas características exclusivas, para iniciarse en función a un proceso que exige de un entorno donde las capacidades para ser líder son promovidas. La separación entre líder y seguidor está presente y las acciones de formación dirigidas a formar nuevos líderes son hoy muy populares, sin embargo, existen cada vez más iniciativas que promueven modelos en los que la línea separadora de un grupo y de otro es cada vez menor. Definitivamente, lo que se busca es generar líderes que promuevan un contexto donde emerjan esas cualificaciones y se traduzcan en la mejora de las gestiones y los procesos de forma sostenible. (Redondo Sama & Elboj Saso, 2018)

El liderazgo puede ser definido como la capacidad de influenciar en un equipo para lograr un objetivo o visión y establecer una meta. Esta influencia puede nacer como producto de un puesto jerárquico de dirección en una empresa. Dado que los puestos de dirección llevan consigo cierta autoridad y la persona toma una posición de liderazgo por medio a esa posición en la empresa. Cabe destacar que no todos los líderes son directivos en la organización y viceversa. (Robbins S., 2009)

El liderazgo es un asunto de predominio social que impulsa la motivación y esfuerzo de los que le rodean para lograr un objetivo o meta. (Kruse, 2013).

Ser líder no es lo mismo que ser jefe, aunque es común que se confunda liderazgo con jefatura. Sin embargo, la autoridad formal se otorga, mientras que el cargo es designado. Más allá de lo anterior, el liderazgo es de mucho más valor: surge a partir de la

percepción de los que son seguidores o colaboradores, que van a tener un desempeño excelente o no en las actividades diarias, dependiendo de la dirección del grupo. El liderazgo conlleva dinamismo, fragilidad y puede ser transitorio.

La palabra liderazgo se deriva del inglés “leader” que significa guía. Se espera que el líder trace las pautas, forme un equipo (ya que no hay equipo sin líder, y viceversa), infunda energía y contagie sus colaboradores con emociones de entusiasmo y opciones, si se descuidan estas características, se pierde el liderazgo. (Cubeiro Villar, 2018)

Liderazgo es la forma que adoptan los directivos para que el personal bajo su cargo logre con entusiasmo las metas y objetivos que le han confiado. Dicha aptitud se logra a través de la combinación de técnicas y maneras de trato que contribuyen a que el jefe logre los resultados previstos en su trabajo a través de sus colaboradores, a la vez que estos se mantienen motivados en sus quehaceres.

En cierto sentido en manos del líder descansa el futuro y la vida de sus colaboradores, por lo que conlleva mucha responsabilidad. El éxito de una organización depende en gran medida por las cualidades de liderazgo que muestre el jefe de más alto nivel de la empresa. (Loya Loya, Liderazgo, 2013).

En la actualidad las organizaciones se transforman ágilmente para enfrentar nuevos retos sociales y económicos que son consecuencia de la globalización, la evolución digital, las normas incesantes o la innovación constante que cada día se hace necesario desarrollar nuevas cualidades de liderazgo.

Según Peñalver (2018), algunos de las técnicas que pueden utilizar los líderes para generar confianza en sus colaboradores millenials son las siguientes:

- Construir con el colaborador una “alianza” de relación. Es necesario acordar con el colaborador los criterios sobre confidencialidad, y recordarle el acuerdo de vez en cuando.
- Mantener “presencia plena”. Debes mirarle a los ojos y mostrar una actitud de interés en los comentarios que él hace y sus anhelos.
- En todo momento realiza “escucha activa”. Debes escucharle hasta que concluya sus ideas y no debes interrumpirle, a menos que sea rigurosamente ineludible. Hágale preguntas cuando necesites recapitular, ahondar o aclarar una idea que le transmitió o ciertos aspectos de su actuación. Asiente cuando expresa sus ideas. Trate de averiguar lo que piensa y siente.

- Recuérdale que estas para darle apoyo. Hazle preguntas para saber lo que espera de usted y de qué modo puede hacerlo.
- Muestre siempre su simpatía. Ser simpático le va a abrir puerta en su relación con su colaborador.
- Debe siempre mantener una actitud positiva. Has lo posible por hacer un análisis de sus inquietudes y sus ideas, recalcando las cosas positivas y por medio de minimizar los conflictos. Intenta sugerir, con tu experiencia, opciones que prometan.
- Se coherente. Debe esforzarse por respaldar lo que hace con lo que dice. Siempre actuando de manera lógica entre tus ideas, valores y principios, y acorde con los de la organización.
- No prometa imposibles. Cumpla sus promesas. Si por alguna razón no puedes cumplir con lo que has prometido, dé las razones de lugar e intente buscar una solución mediática.
- Sea transparente. Siempre diga la verdad y nunca mientas. Puedes optar por obviar algunas informaciones. Sea objetivo con sus ideas, retroalimentación y sus consejos. (Peñalver, Comportamiento del líder para generar confianza a sus colaboradores, 2018).

2.6.1. Tipos de liderazgo

El **liderazgo carismático** fue analizado por Max Weber realizó un análisis de este tipo de liderazgo y puntualizó que el carisma es cierta cualidad de la personalidad de una persona por medio del cual sobresale del resto de la gente común y se les trata como si poseyeran cualidades supernaturales, superhumanos o, por lo menos, poderes concretos excepcionales. (Robbins & Judge, Temas Contemporáneos del liderazgo, 2009).

En el **Liderazgo transformacional** el líder guía o motiva a sus colaboradores en función de las metas que se han establecido por medio de aclarar las obligaciones del rol y la labor. Los líderes transformacionales inspiran a los que le siguen para que puedan trascender sus intereses individuales en pro del bienestar de la empresa, y tienen la capacidad de infundir en ellos un profundo impacto y extraordinario. (Robbins & Judge, Liderazgo transformacional, 2009)

Según la Escuela Europea de Excelencia el liderazgo carismático tiene similitud con el liderazgo transformacional, tomando en cuenta que los líderes de la empresa inspiran entusiasmo en los integrantes de sus equipos y procuran ser energéticos al guiar a todos los colaboradores. Sin embargo, estos líderes tienden a confiar mucho más en sí mismos que en sus equipos de trabajo. Los integrantes del equipo piensan que sin su líder no se alcanzan los objetivos y esto puede ocasionar problemas en caso de que el líder abandone la organización. (Los diez estilos de Liderazgos mas utilizados , 2015)

Para el caso del **liderazgo auténtico**, este tipo de líder se conoce a sí mismo, saben cuáles son sus valores y creencias, tienden a actuar de manera abierta y con buena fe, en función de estas características. Los seguidores de este tipo de líder los ven como individuos éticos, lo cual la confianza es la primera cualidad que origina el liderazgo auténtico. (Robbins & Judge, 2009).

El **liderazgo autocrático** se caracteriza por tener un líder extremo, en el que este ejerce un poder absoluto hacia los colaboradores. En este tipo de liderazgo los miembros del staff no tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias, por lo que muchas personas se sienten mal al ser tratadas de esta manera. Se puede utilizar en trabajos con integrantes no calificados, ya que las ventajas del control superan las desventajas.

El **liderazgo Burocrático** procura que todo se haga según viene predefinido en un libro, procuran alto nivel de rigurosidad y precisión. Es un estilo de liderazgo recomendado, en caso de que se trabaje con alto riesgos relacionados a la seguridad y/o cuando implica el manejo de fuertes cantidades de dinero.

Según la escuela Europea de excelencia el **liderazgo Participativo o democrático**, el líder solicita a los integrantes del equipo a que contribuyan de manera activa en el proceso de toma de decisiones; esto contribuye a la satisfacción por el trabajo y favorece el desarrollo de habilidades nuevas. Los miembros del equipo se empoderan de los proyectos, y se inspiran en trabajar duro, no tanto por la recompensa económica sino por su propia motivación para realizarlo.

Por lo general con este estilo se logran excelentes resultados, aunque abordarlo suele tomar mucho tiempo. Es recomendable ser adoptado cuando se requiere trabajar en equipo y se prioriza la cantidad versus velocidad o productividad.

El **liderazgo Laissez Faire**: Laissez Faire esta es una expresión francesa que significa “déjalo ser”, y es utilizado para hacer referencia a los líderes que permiten a los integrantes de su equipo trabajar por cuenta propia. Este estilo de liderazgo es conveniente cuando los miembros del equipo tienen iniciativa propia y cuentan con vasta experiencia. Podría ser efectivo si el equipo es monitoreado de forma regular y se comunica al equipo los resultados de los avances alcanzados.

En el estilo de **Liderazgo orientado a las personas** los líderes están orientados principalmente en organizar, ser un soporte para el equipo y desarrollarlos. Por lo general, se le da empoderamiento al equipo y se fomenta la creatividad y la participación.

En el estilo de **Liderazgo Natural** este estilo de liderazgo es aplicativo al líder que no ha sido reconocido formalmente. Se da cuando alguien en cualquier otro nivel de una organización lidera de manera simple la satisfacción de las necesidades de un equipo, es descrito como un líder natural. Otros prefieren llamarlo líder servil.

Se corresponde a un **liderazgo democrático**, tomando en cuenta que los miembros del equipo participan durante el proceso de toma de decisiones. Los defensores de este modelo afirman que es una muy buena manera de trabajar, ya que hoy día es más necesario que nunca fermentar los valores. No obstante, otros consideran que en situaciones con alto nivel de competitividad, los líderes naturales podrían perder peso ya que otros líderes se inclinan a utilizar otros estilos de liderazgo.

En el estilo de **Liderazgo orientado a la tarea**: Los líderes que se encuentran orientados en la tarea, focalizan su trabajo en lo que se haya cumplido y son considerados algo autocráticos. Estos líderes son ideales para definir las tareas o proyectos y los roles necesarios, ordenar, hacer la planificación, organizar y controlar. Sin embargo, no son muy dados a procurar el bienestar del equipo, lo que resulta en desmotivación y a que no se retenga el personal.

Liderazgo transaccional: Este estilo de liderazgo parte de la idea donde los miembros del equipo pactan someterse al líder en todo lo que van a hacer. El pago es recibido a cambio de esfuerzo y de la aceptación y cumplimiento de las tareas que les son asignadas por su líder. Se le otorga el derecho al líder de castigar a aquel colaborador que, a su juicio no haya hecho el trabajo como el líder lo desea. Este estilo de liderazgo es más bien un tipo de management, y no un auténtico estilo de liderazgo, ya que es un principio hacia la ejecución de las tareas que deben ser realizadas a corto plazo.

En el **Liderazgo transformacional:** Este estilo de liderazgo es considerado el verdadero liderazgo por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Es basado en la inspiración de los equipos de trabajo de forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. De la misma manera estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos colaboradores. Es una ida y vuelta, de ahí que muchas organizaciones tienen que marchar tanto con el liderazgo transaccional como con el liderazgo transformacional. (Los diez estilos de Liderazgos más utilizados, 2015)

Capítulo III. Aspectos Metodológicos

3.1. Diseño Metodológico

La presente investigación utilizará un enfoque mixto, ya que serán tomadas en consideración tanto informaciones cualitativas como observación directa, recopilación de datos y fuentes secundarias, así como también los resultados de los cuestionarios aplicados ambas generaciones. De acuerdo con Sampieri (2014), los estudios mixtos son aquellos que implican la recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos. (Hernández Sampieri, y otros, 2014).

El estudio es explicativo, ya que tal como dice Sampieri (2014), los estudios explicativos son aquellos que analizan las relaciones entre una o más variables; (generación X y generación Y), las cuales son independientes y se estarán analizando los efectos de una (líderes X), sobre la segunda (generación Y). (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Experimentos, 2014).

El diseño a utilizar es no experimental, porque la investigación es realizada a través de la observación para fines de análisis. (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2014).

El tipo de investigación es transeccional correlacional-causal, debido a que las variables serán estudiadas en un momento y contexto específico, tomando en consideración que Sampieri (2014), lo define como aquellas investigaciones que describen relaciones entre dos variables en un momento determinado en función de la relación causa-efecto, como ocurre con la interacción entre las generaciones X y Y. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

3.2. Población y muestra

Las 5 organizaciones seleccionadas para la investigación (Repuestos Yacol, Ferrería Cima, Servicios Harling, Centro Digital y Promofactory), suman un total de una población a encuestar de 77 empleados, 9 pertenecientes a la generación X y 68 colaboradores pertenecientes a la Generación Y. Para fines de muestra, se establecerán los siguientes aspectos:

- Para la generación X se utilizará como muestra la totalidad de la población para 9 colaboradores, debido a su magnitud.
- Para la generación Y se seleccionará una muestra de 51 colaboradores según la fórmula de la muestra conociendo la totalidad de esta población que es de 68.

La fórmula para identificar la muestra por empresa correspondiente a la generación Y:

$$ksh = n/N = 51/68 = 0.75$$

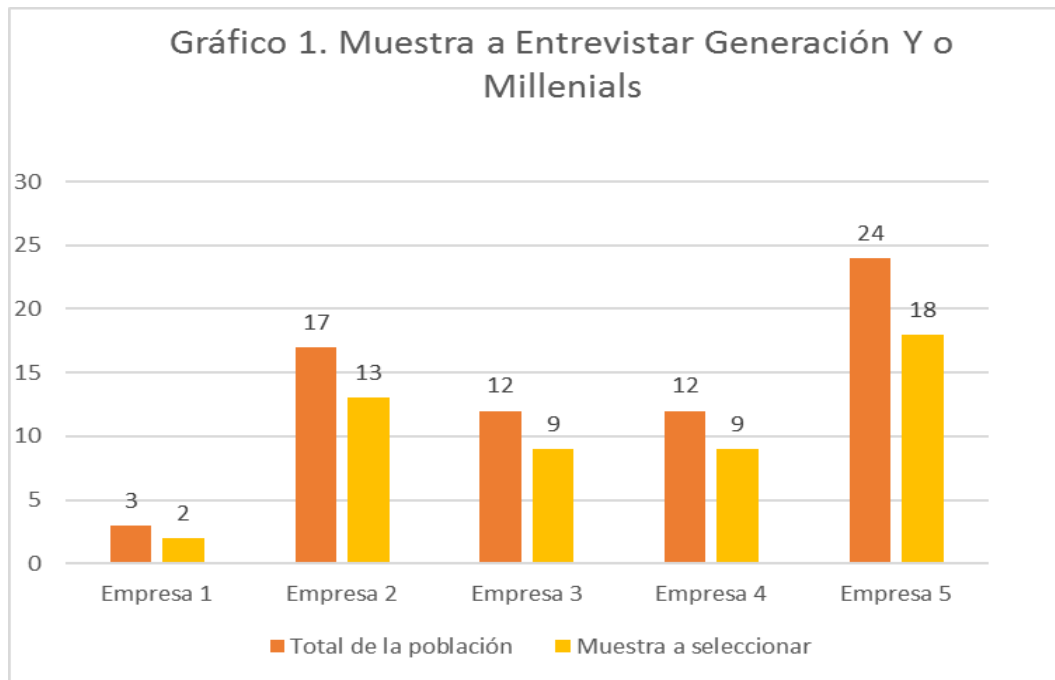
$$ksh = 0.75$$

Tabla. 1 Muestra a Entrevistar Generación Y o Millenials

Empresa	Total de la población	Muestra a seleccionar
Empresa 1	3	2
Empresa 2	17	13
Empresa 3	12	9
Empresa 4	12	9
Empresa 5	24	18
Total:	68	51

Nota. Decimal para identificar la muestra por estrato: 0.75

Gráfico 1. Muestra a Entrevistar Generación Y o Millenials



Fuente: muestra seleccionada conociendo la población.

La muestra utilizada, según Sampieri es la no probabilística o dirigida para el segmento de colaboradores de la generación X, ya que corresponde a un subgrupo de la población para la cual los elementos son elegidos no en función de la probabilidad, sino por las características de la investigación. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, Tipo de Muestra, 2014).

Sin embargo, para la muestra a utilizar en la generación Y, se utilizará un muestreo probabilístico al azar ya que todos los empleados tendrán la misma probabilidad de ser escogidos. Además, este muestreo será definido como estratificado, ya que, de acuerdo a Sampieri, este tipo de investigación favorece la selección de una proporción equitativa por empresa debido a la magnitud de cada una de las entidades seleccionadas para este estudio.

3.3. Fuentes de investigación

El desarrollo de esta investigación se realizó a partir de consultas de libros de autores reconocidos de los temas en cuestión, revistas, internet y otras fuentes en línea.

3.4. Fuentes bibliográficas

Las fuentes primarias utilizadas han sido las encuestas aplicadas para fines de la investigación y los cuestionarios aplicados a los supervisores de área. Para la obtención de los resultados se aplicará una encuesta a los colaboradores de las 5 MIPYMES seleccionadas, que correspondan a la generación X y Y o millennial.

3.5. Fuentes primarias

Durante la investigación, como soporte cualitativo se sustentará el estudio con textos referencia, y las informaciones recopiladas a través de los instrumentos que se han aplicado en las empresas en estudio.

3.6. Fuentes secundarias

Se consideran aquellas fuentes de recopilación de información que complementará el estudio en curso, los cuales podrán ser recolectados a través de artículos, obras, trabajos de investigación de autores destacados relacionados al tema.

3.7. Presentación de los datos

Se presentarán los datos a través de tabulaciones, y gráficos, y las informaciones recopiladas serán analizadas mediante programas digitales de tabulación (Excel).

3.8. Instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados han sido los cuestionarios de elaboración propia, aplicados para fines de la investigación, uno dirigido a la generación X y otro a la generación Y. Dichos instrumentos constan cada uno de 18 preguntas de selección múltiple, y para la obtención de los resultados se aplicará una encuesta a los colaboradores de las 5 MIPYMES seleccionadas, que correspondan a la generación X y los líderes de las mismas empresas que correspondan a la generación Y o millennial.

3.9. Proceso de validación del instrumento utilizado

Se analizó las principales causas de conflictos entre los líderes de la generación X y los colaboradores de la generación Y o millenials, de las 5 empresas del sector comercial seleccionadas (Servicios Harling, Repuestos Yacol, Promofactory, Ferretería Cima y Centro Digital), en las cuales se propone estudiar con un total de 9 líderes y 51 colaboradores.

Para tales fines se les entregó un cuestionario de trabajo de grado dirigido a los líderes de la generación X y otro cuestionario de trabajo de grado dirigido a los colaboradores de la generación Y (millennial), y se procedió explicarle en qué consistía la investigación y la libertad en el tiempo de respuesta. También se le instruyó para el correcto llenado del instrumento.

Para el análisis de los datos se utilizó recursos de estadística descriptiva (frecuencia y porcentaje); los datos recolectados fueron registrados en la base de datos creada en Excel.

Capítulo IV. Presentación de los resultados

Los resultados obtenidos en el presente estudio, serán detallados en dos acápites, donde se establecerán en primera instancia las informaciones obtenidas por los colaboradores de la generación Y o Millenials, y en un segundo subtema, se visualizarán las tabulaciones, observaciones y gráficos de los resultados obtenidos por los líderes de la generación X.

4.1. Presentación de los resultados de los colaboradores generación Y.

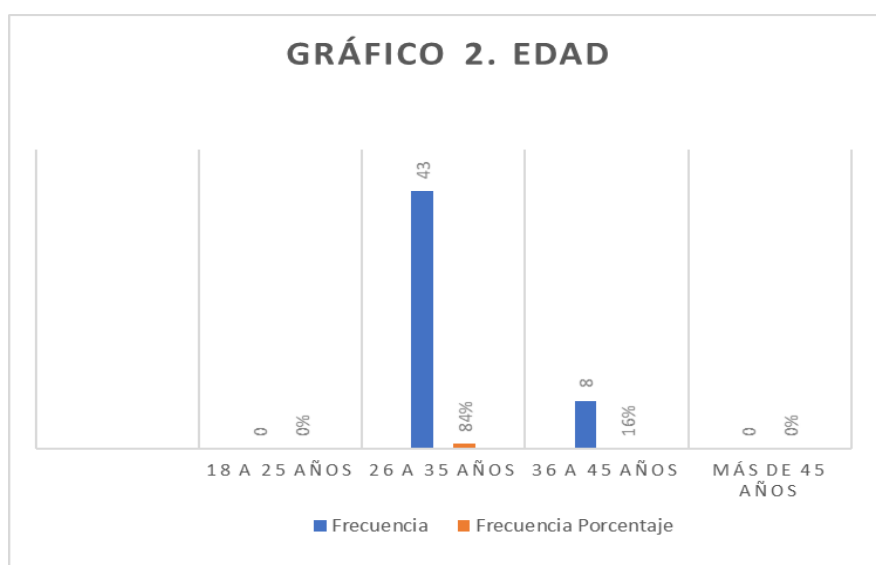
Tabla 2. Edad

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	0	0%
26 a 35 años	43	84%
36 a 45 años	8	16%
Más de 45 años	0	0%
Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores generación Y

Las respuestas obtenidas relacionadas a la edad predominante en la generación Y, han dado como respuesta entre 26 a 35 años, para un total de 43 empleados correspondientes al 84% de la población encuestada, 8 personas entre 36 a 45 años (menores a 38 años), correspondiente al 16%.

Gráfico 2. Edad



Fuente: tabla 2.

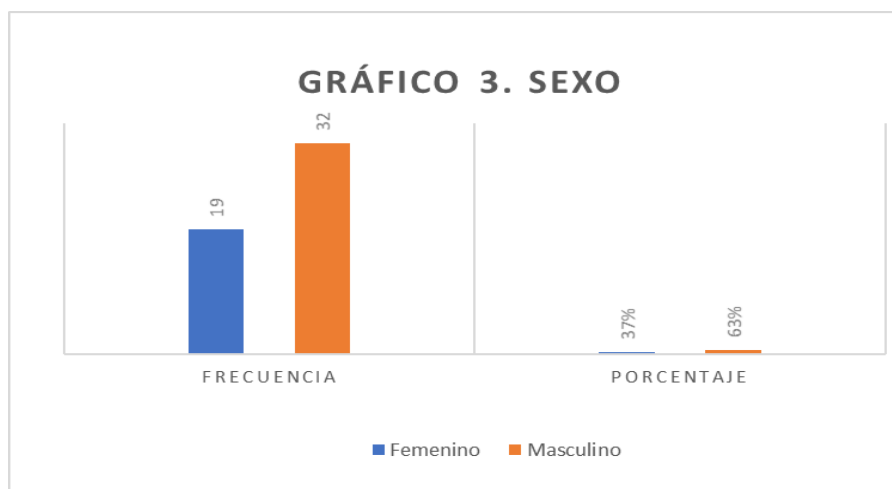
Tabla 3. Sexo

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	19	37%
Masculino	32	63%
Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores generación Y

De acuerdo a los datos obtenidos, los mismos han dado como respuesta que el sexo masculino representa 32 personas para un 63% de la población encuestada, y el sexo femenino el 37% de la población, para un total de 19.

Gráfico 3. Sexo



Fuente: tabla 3.

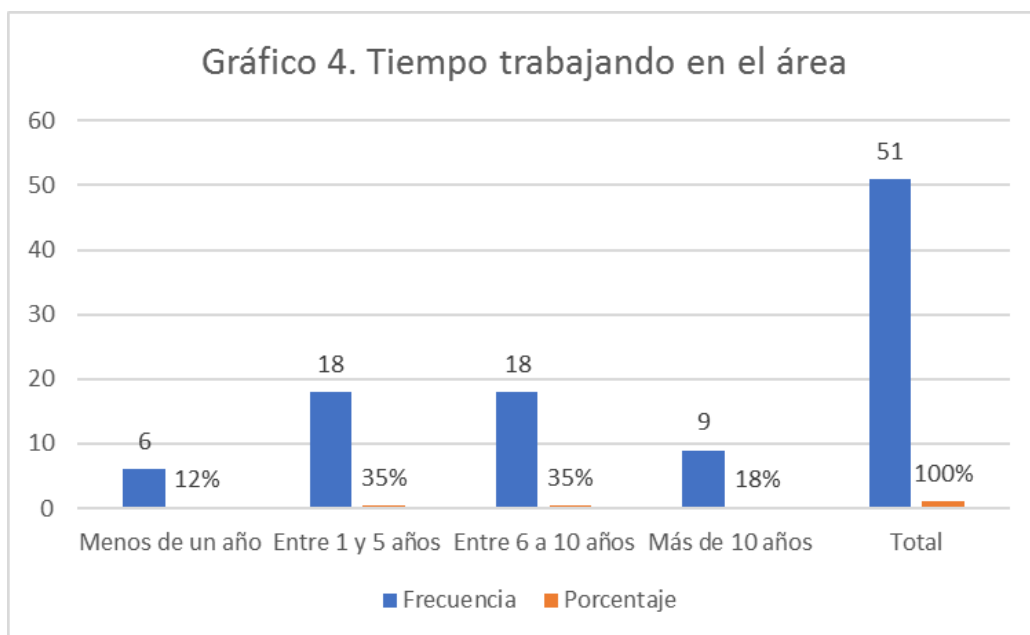
Tabla 4. Tiempo trabajando en el área

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	6	12%
Entre 1 y 5 años	18	35%
Entre 6 a 10 años	18	35%
Más de 10 años	9	18%
Total	51	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el tiempo de antigüedad predominante trabajando en el área es tanto entre 1 y 5 años con 18 colaboradores equivalente a un 35%, y la misma cantidad y porcentaje para los colaboradores de 6 a 10 años, 9 colaboradores que tienen más de 10 años trabajando en las empresa equivalente al 18% de la población, y menos de un año con un 12% que equivalen a 6 empleados.

Gráfico # 4 Tiempo trabajando en el área



Fuente: Tabla 4.

Tabla 5. Considero que la percepción que tengo sobre mi supervisor influye en posibles conflictos laborales en mi área de trabajo.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	2	22%	0	0%
De acuerdo	0	0%	7	54%	2	22%	2	22%	7	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	100%	3	23%	1	11%	1	11%	3	17%
En desacuerdo	0	0%	2	15%	5	56%	3	33%	5	28%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	1	8%	1	11%	1	11%	3	17%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

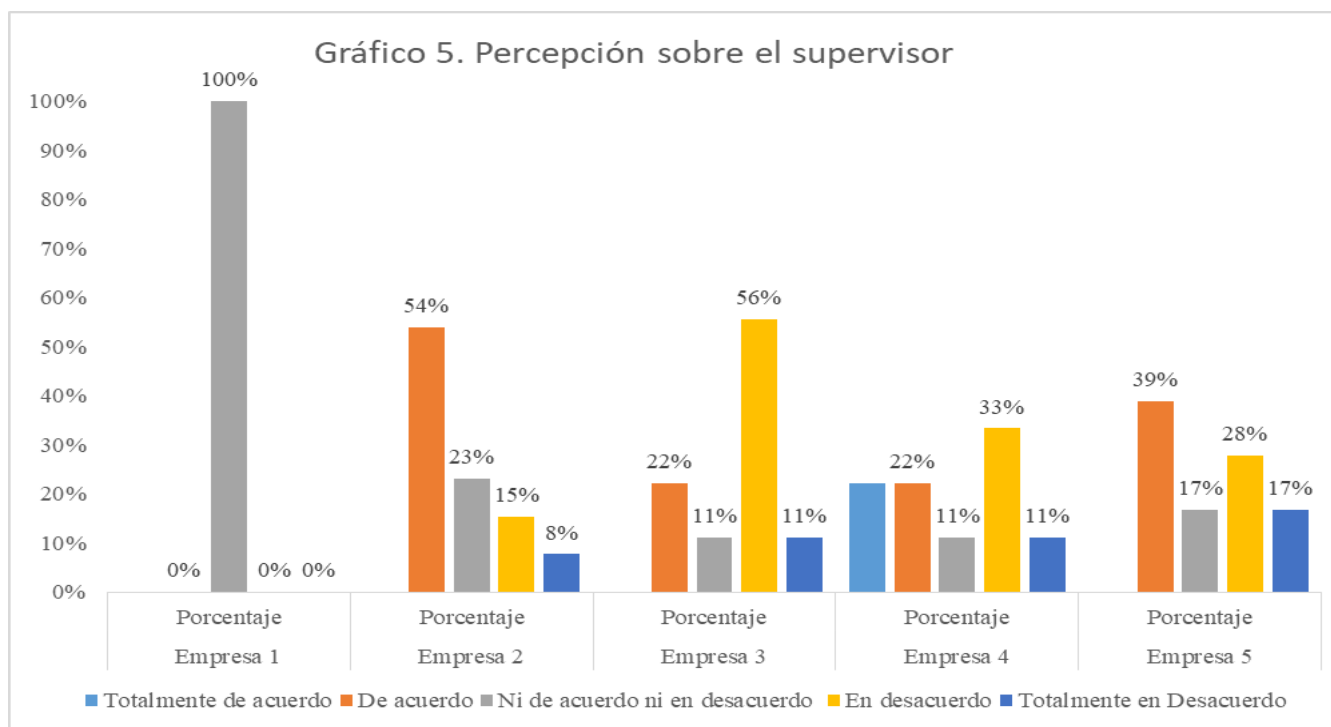
Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los colaboradores de las 5 empresas MIPYMES encuestadas, la tabla # 5 del instrumento utilizado tiene como objetivo, identificar si considera que la percepción que tengo sobre mi supervisor influye en posibles conflictos laborales, en mi área de trabajo. La empresa número #1 cuenta con dos colaboradores de los cuales su respuesta fue ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 100 % de la población. La empresa # 2 cuenta con 13 colaboradores, 7 de ellos están de acuerdo con un 54% de la población, 3 colaboradores dijeron ni de acuerdo ni en desacuerdo representando el 23% de la población, 2 colaboradores están en desacuerdo representando el 15% de la población, y 1 colaborador está totalmente en desacuerdo y representa el 8% de la población. La empresa # 3 cuenta con 9 colaboradores, 5 están en desacuerdo representando el 56% de la población, 2 están de acuerdo, representado el 22%, una persona no está ni de acuerdo ni en desacuerdo correspondiente al 11% una persona está totalmente en desacuerdo representando el 11%. La empresa # 4 cuenta con 9

colaboradores, 3 están en desacuerdo representando el 33% de la población, 2 están de acuerdo representado el 22%, y respectivamente el 22% está totalmente de acuerdo, una persona que es el 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el otro 11% estuvo totalmente en desacuerdo.

La empresa # 5 cuenta con 18 colaboradores, 7 están de acuerdo, representado el 39%, 5 están en desacuerdo y representan el 28% de la población, 3 colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y representan el 17%, y por último 3 colaboradores están totalmente en desacuerdo representando el 17% de la población.

Gráfico 5. Percepción sobre el supervisor



Fuente: Tabla 5.

Tabla 6. Considero que si mi supervisor fuera contemporáneo con mi edad los conflictos entre nosotros serían menos frecuente.

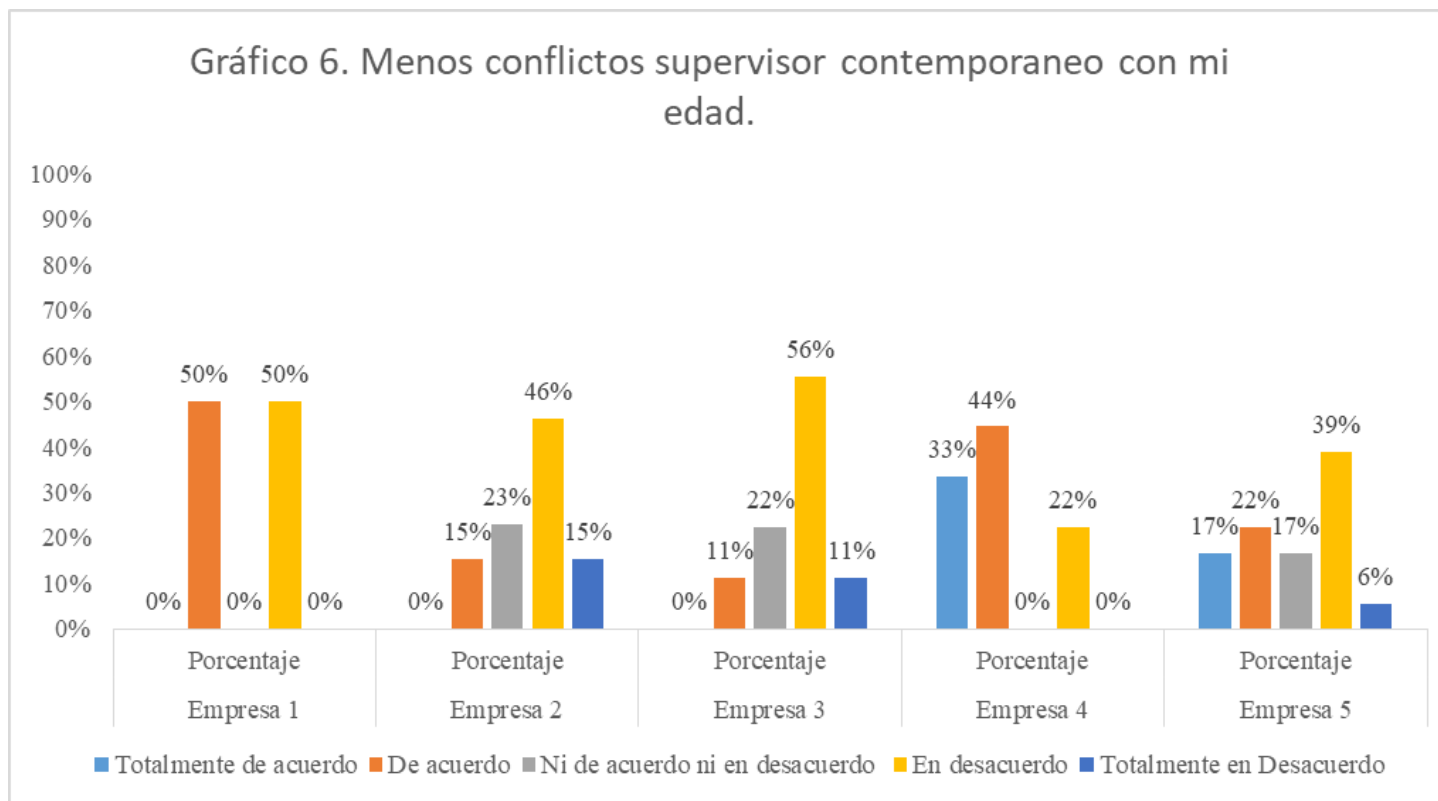
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	3	33%	3	17%
De acuerdo	1	50%	2	15%	1	11%	4	44%	4	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	3	23%	2	22%	0	0%	3	17%
En desacuerdo	1	50%	6	46%	5	56%	2	22%	7	39%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	2	15%	1	11%	0	0%	1	6%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos por los colaboradores en las 5 empresas MIPYMES encuestadas, la tabla # 6 del instrumento utilizado tiene como objetivo identificar si el supervisor fuera contemporáneo con mi edad los conflictos serían menos frecuentes. La empresa número #1 cuenta con dos colaboradores en la cual uno arrojó como respuesta estar de acuerdo, para un 50%, y respectivamente un 50% se encontró en desacuerdo. La empresa #2 cuenta con 13 colaboradores de los cuales 6 de ellos están en desacuerdo para un 46% de la población, 3 colaboradores dijeron ni de acuerdo ni en desacuerdo representando el 23% de la población, 2 colaboradores están de acuerdo representando el 15% de la población, y dos colaboradores están totalmente en desacuerdo representando el 15% de la población. La empresa # 3 cuenta con 9 colaboradores, 5 están en desacuerdo representando el 56% de la población, 2 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, representado el 22%, 1 colaborador que representa el 11% está en totalmente en desacuerdo, y otro 11% está de acuerdo. La empresa # 4 cuenta también con 9 colaboradores, el 44% es decir 4 colaboradores están de acuerdo, 3 están totalmente de acuerdo representando el 33% de la población, 2 están en

desacuerdo, representado el 22%. Finalmente, la empresa # 5 esta cuenta con 18 colaboradores de los cuales 7 están en desacuerdo representado el 39%, 4 están de acuerdo, representando el 22% de la población, 3 colaboradores no están ni de acuerdo ni en desacuerdo los cuales representan el 17%, 3 colaboradores están totalmente de acuerdo representando el 17% de la población y el 6% correspondiente a 1 colaborador está totalmente en desacuerdo.

Gráfico # 6. Menos conflictos supervisor contemporáneo con mi edad.



Fuente: tabla 6.

Tabla 7. Considero que la manera en que mi supervisor prioriza las tareas, difiere de mis intereses y de mi equipo y por ello surgen conflictos laborales.

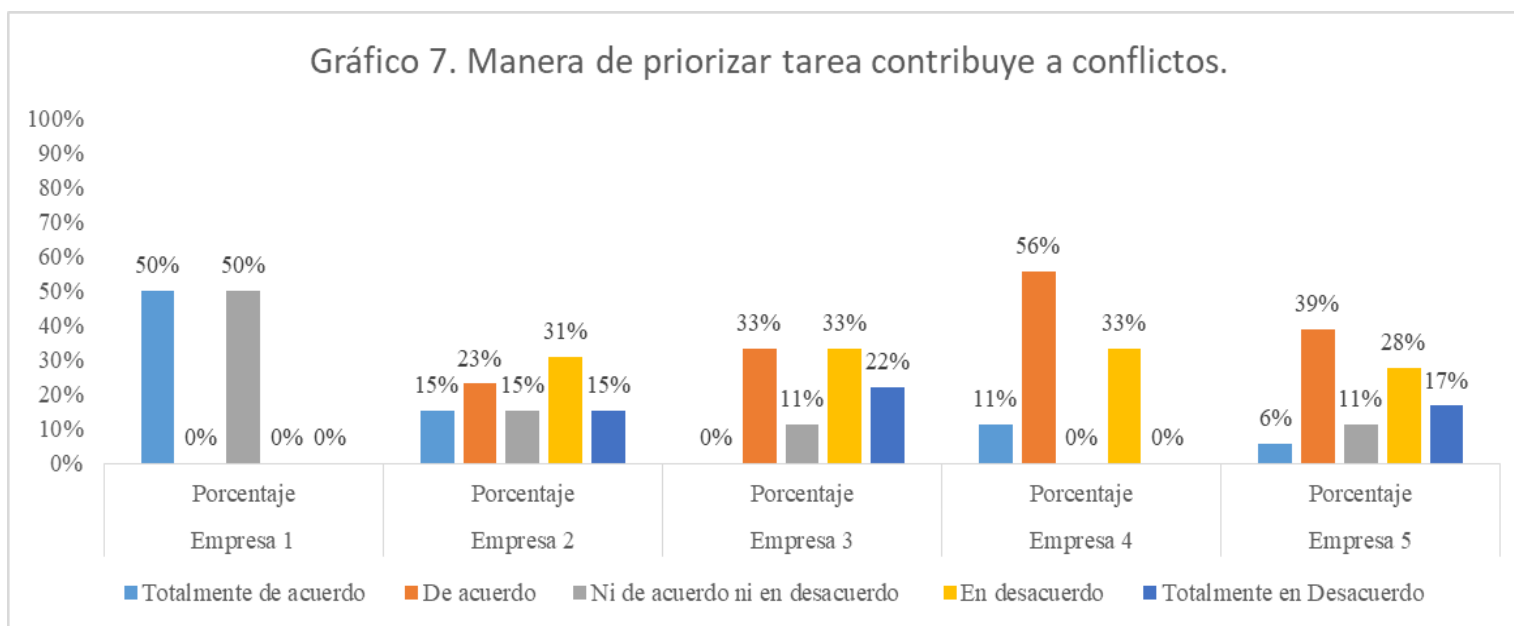
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuenci	Porcentaj	Frecuenci	Porcentaj	Frecuenci	Porcentaj	Frecuenci	Porcentaj	Frecuenci	Porcentaj
	a	e	a	e	a	e	a	e	a	e
Totalmente de acuerdo	1	50%	2	15%	0	0%	1	11%	1	6%
De acuerdo	0	0%	3	23%	3	33%	5	56%	7	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	50%	2	15%	1	11%	0	0%	2	11%
En desacuerdo	0	0%	4	31%	3	33%	3	33%	5	28%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	2	15%	2	22%	0	0%	3	17%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

Según la tabla # 7, los resultados obtenidos de los colaboradores de la 5 empresas MIPYMES encuestadas, se busca identificar si la manera en que el supervisor prioriza las tareas difiere de los intereses del colaborador y del equipo y por eso llegan a surgir conflictos laborales. La empresa número #1 cuenta con dos colaboradores y su respuesta fue, 1 colaborador 50% totalmente de acuerdo, y el otro colaborador para un 50% ni de acuerdo ni en desacuerdo. La empresa # 2 cuenta con 13 colaboradores, 4 de ellos están en desacuerdo con el 31% de la población, 3 colaboradores dijeron estar de acuerdo para un 23%, 2 colaboradores para un 15% respondieron totalmente de acuerdo, 2 colaboradores para un 15% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo e igualmente 2 colaboradores para un 15% totalmente en desacuerdo. La empresa #3 cuenta con 9 colaboradores, donde 3 de ellos están en desacuerdo y 3 están de acuerdo, para un 33%, respectivamente, 2 colaboradores totalmente en desacuerdo, para un 22% y un colaborador ha respondido estar ni de acuerdo ni en

desacuerdo, para un 11%. La empresa # 4 cuenta con 9 colaboradores, el 56% está de acuerdo para 5 colaboradores, 3 están en desacuerdo representando el 33% de la población, y 1 persona está totalmente de acuerdo para el 11% de la población encuestada. La empresa # 5 cuenta con 18 colaboradores donde 7 están de acuerdo representando el 39%, 5 en desacuerdo, representando el 28%, 3 están totalmente en desacuerdo, representando el 17% de la población encuestada, 2 personas no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 11%, y 1 persona está totalmente de acuerdo para un 6%.

Gráfico # 7. Manera de Priorizar tarea contribuye a conflictos



Fuente: Tabla # 7.

Tabla 8. He podido notar que la forma en que mi supervisor distribuye el trabajo contribuye a que surjan conflictos de trabajo.

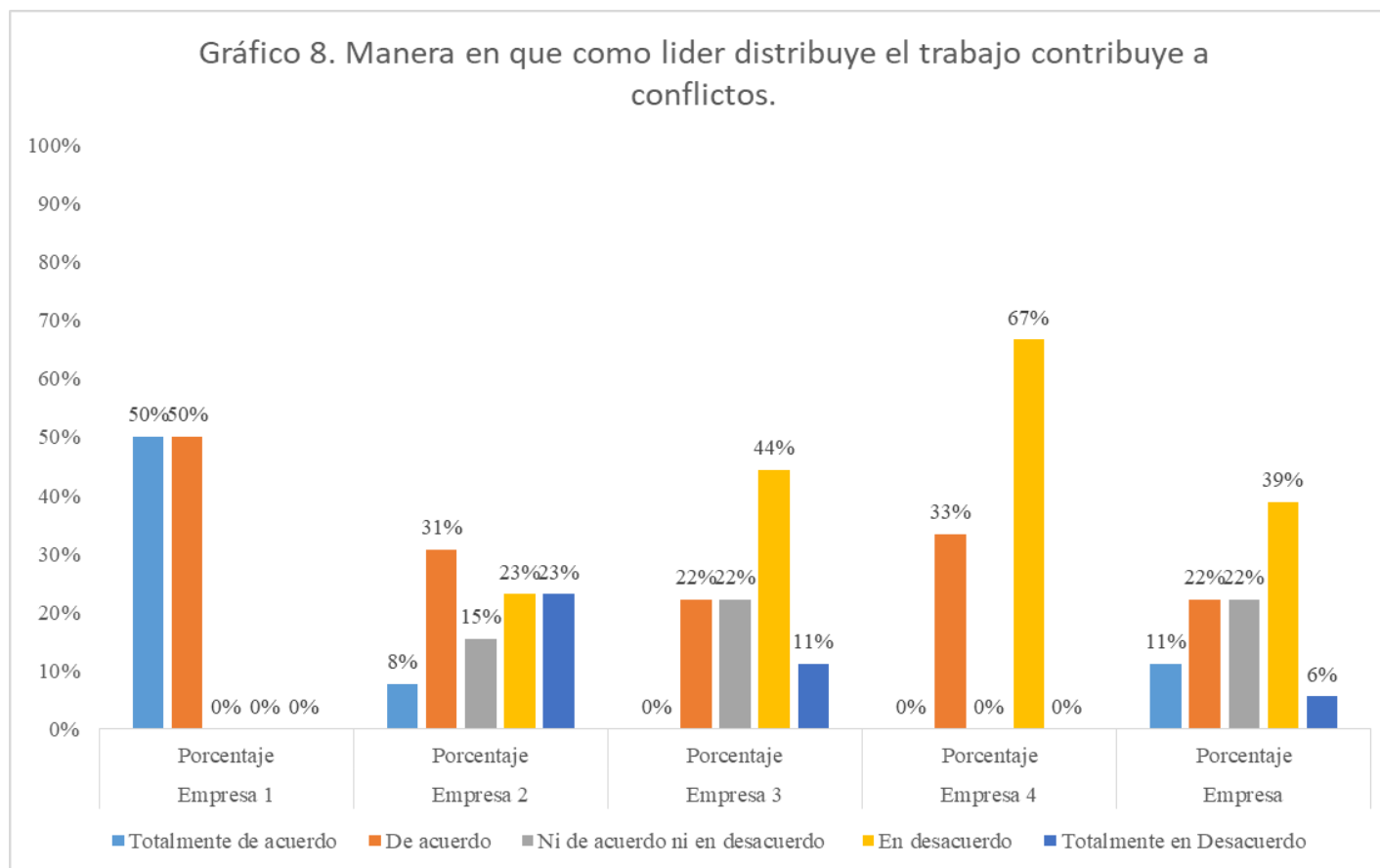
<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	50%	1	8%	0	0%	0	0%	2	11%
De acuerdo	1	50%	4	31%	2	22%	3	33%	4	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	2	15%	2	22%	0	0%	4	22%
En desacuerdo	0	0%	3	23%	4	44%	6	67%	7	39%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	3	23%	1	11%	0	0%	1	6%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los colaboradores de las cinco empresas MIPYMES, en la tabla # 8, se ha destacado los siguientes aspectos en la forma en que el supervisor distribuye el trabajo contribuye a que surjan conflictos de trabajo. En la empresa # 1 son 2 colaboradores el 50% está totalmente de acuerdo y el 50% está de acuerdo. La empresa #2, tiene 13 colaboradores, 4 de ellos están de acuerdo que representa el 31% de la población, 3 están en desacuerdo representando el 23%, la misma cantidad respondió haber estado totalmente en desacuerdo, 2 respondieron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con el 15% de la población, y el 8% para una persona que está totalmente de acuerdo. La empresa # 3 tiene 9 colaboradores, 4 colaboradores están en desacuerdo representando el 44%, 2 personas están de acuerdo representando el 22%, el 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el 11% está totalmente en desacuerdo. La empresa # 4 tiene 9 colaboradores, los cuales 6 personas están en desacuerdo representando el 67%, 3 personas están de acuerdo que representa el 33%. La empresa # 5, 7 personas están en desacuerdo con un 39% de la población, 4 personas están de acuerdo representando el 22%, esta misma cantidad no

están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 personas están totalmente de acuerdo con un 11%, y 1 persona está totalmente en desacuerdo representando el 6% de la población.

Gráfico # 8. Manera en que como líder distribuye el trabajo contribuye a conflictos



Fuente: Tabla 8.

Tabla 9. Considero que en mi equipo se trabaja más horas de las que debería.

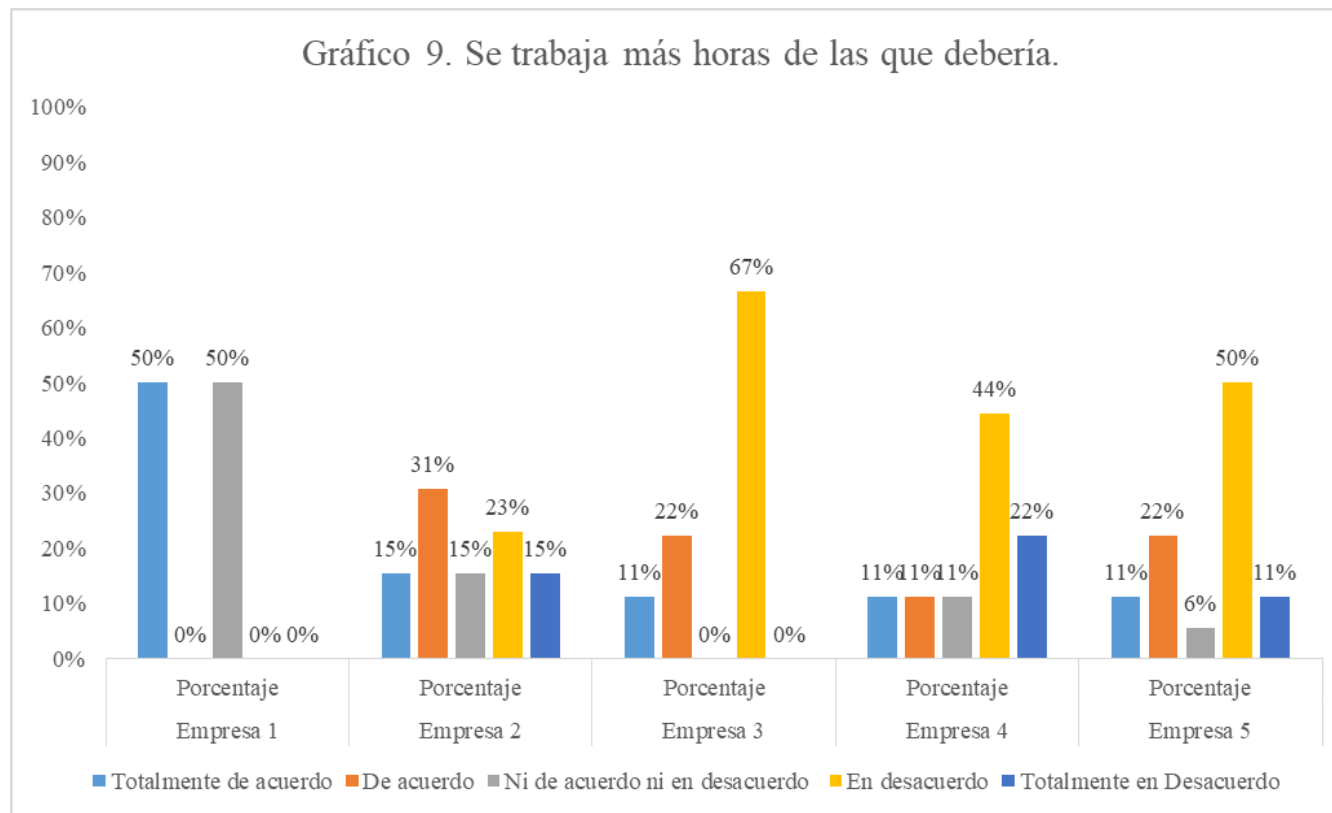
<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	50%	2	15%	1	11%	1	11%	2	11%
De acuerdo	0	0%	4	31%	2	22%	1	11%	4	22%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	50%	2	15%	0	0%	1	11%	1	6%
En desacuerdo	0	0%	3	23%	6	67%	4	44%	9	50%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	2	15%	0	0%	2	22%	2	11%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los colaboradores de las cinco empresas MIPYMES, en la tabla # 9, acerca de si considera que en su equipo se trabaja mas hora de las que debería. La empresa # 1 son 2 colaboradores el 50% está totalmente de acuerdo, el 50% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. La empresa #2, tiene 13 colaboradores, 4 de ellos están de acuerdo representando el 31% de la población, 3 están en desacuerdo representando el 23%, 2 están totalmente de acuerdo, que representa el 15%, la misma cantidad respondió no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y por igual el 15% respondió haber estado totalmente en desacuerdo. La empresa #3 tiene 9 colaboradores, 6 colaboradores están en desacuerdo representando el 67%, 2 personas están de acuerdo representando el 22%, y 1 persona está totalmente de acuerdo representando el 11%. En la empresa # 4, tiene 9 colaboradores donde 4 personas están en desacuerdo representando el 44%, 2 personas están totalmente en desacuerdo para un 22% , 1 persona está totalmente de acuerdo para el 11%, la misma cantidad respondió haber estado de acuerdo y otro 11% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, respectivamente. La empresa # 5, cuenta con 18 colaboradores, 9 colaboradores están en desacuerdo con un

50% de la población, 4 personas están de acuerdo representando el 22%, 2 personas están totalmente de acuerdo con un 11%, 2 personas están totalmente en desacuerdo con un 11%, y 1 persona no está ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 6%.

Gráfico # 9. Se trabaja más hora de las que debería.



Fuente: Tabla 9.

Tabla 10. Considero que los valores de mi supervisor son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.

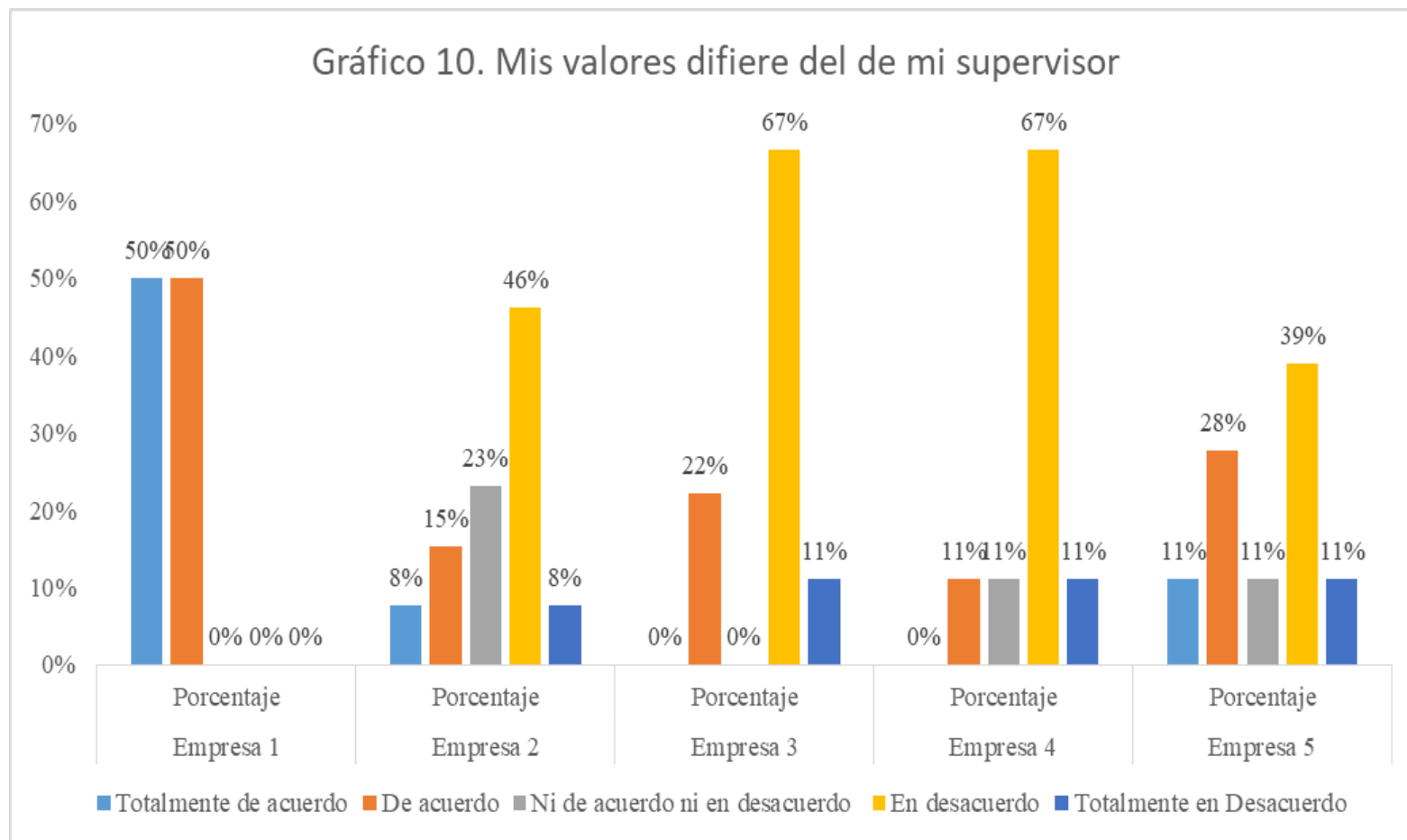
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	50%	1	8%	0	0%	0	0%	2	11%
De acuerdo	1	50%	2	15%	2	22%	1	11%	5	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	3	23%	0	0%	1	11%	2	11%
En desacuerdo	0	0%	6	46%	6	67%	6	67%	7	39%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	1	8%	1	11%	1	11%	2	11%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

Según la tabla # 10, los resultados obtenidos de los colaboradores de la 5 empresas MIPYMES encuestadas indican los siguientes aspectos en la pregunta acerca de si considera que los valores de mi supervisor son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales. La empresa #1 cuenta con dos colaboradores su respuesta fue de 1 persona que está totalmente de acuerdo para un 50%, y otra está de acuerdo para un 50%. La empresa # 2 cuenta con 13 colaboradores, 6 de ellos están en desacuerdo con el 46% de la población , 3 colaboradores dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 23%, y 2 colaboradores para un 15% respondieron haber estado de acuerdo, 1 persona indico estar totalmente en desacuerdo para un 8% y otro indico estar totalmente de acuerdo, respectivamente. La empresa #3 cuenta con 9 colaboradores, donde 6 de ellos están en desacuerdo representando el 67% de la población, 2 están de acuerdo, para un 22%, y 1 colaborador ha respondido estar totalmente en desacuerdo, para un 11%. La empresa # 4 cuenta con 9 colaboradores, el 67% están en desacuerdo para 6 colaboradores, 1 está en desacuerdo, de acuerdo y totalmente en desacuerdo cada una de ellos representando el 11% de la población. En la empresa # 5 esta cuenta con 18 colaboradores donde 7 están en desacuerdo representado el

39%, 5 están de acuerdo, representando el 28%, 2 están totalmente de acuerdo, ni de acuerdo y totalmente en desacuerdo cada una de estas representando el 11% de la población encuestada.

Gráfico # 10. Mis valores difieren de mi supervisor



Fuente: Tabla #10.

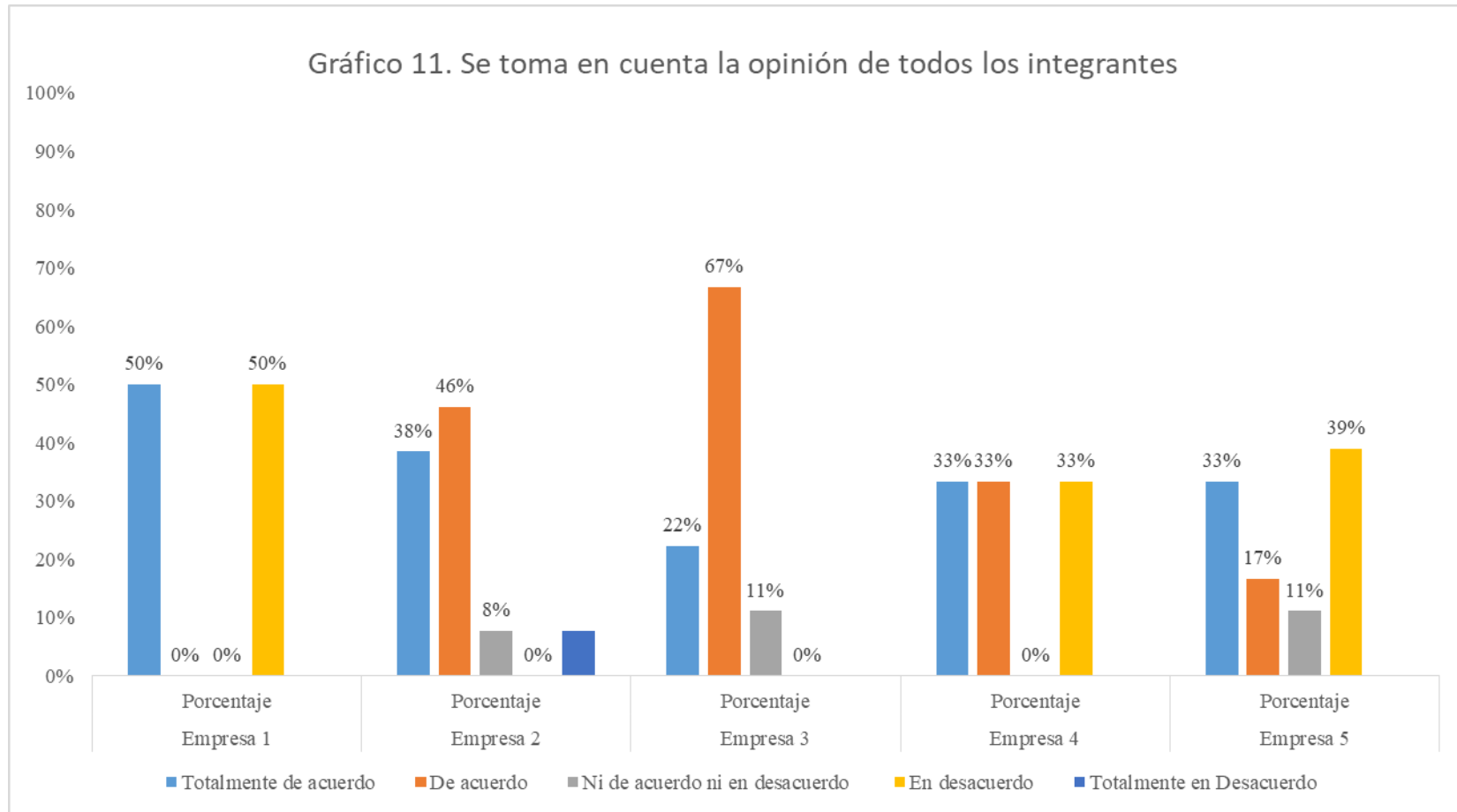
Tabla 11. Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para el bien de la empresa.

<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	50%	5	38%	2	22%	3	33%	6	33%
De acuerdo	0	0%	6	46%	6	67%	3	33%	3	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	8%	1	11%	0	0%	2	11%
En desacuerdo	1	50%	0	0%	0	0%	3	33%	7	39%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

Según la tabla # 11, los resultados obtenidos de los colaboradores de la 5 empresas MIPYMES encuestadas fueron de la siguiente manera. La empresa número #1 cuenta con dos colaboradores que su respuesta fue de una persona totalmente de acuerdo para un 50%, y otro 50% en desacuerdo. La empresa #2 cuenta con 13 colaboradores, 6 de ellos están de acuerdo con el 46% de la población, 5 de ellos dijeron estar totalmente de acuerdo con el 38%, 1 persona dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y la misma cantidad especificó estar totalmente en desacuerdo para un 8% de la población. La empresa #3 cuenta con 9 colaboradores, donde 6 de ellos están de acuerdo representando el 67% de la población, 2 están totalmente de acuerdo para un 22%, y 1 colaborador ha respondido no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 11%. La empresa # 4 cuenta con 9 colaboradores, 3 colaboradores están totalmente de acuerdo, de acuerdo y en desacuerdo representando el 33% de la población. En la empresa # 5 esta cuenta con 18 colaboradores donde 7 están en desacuerdo representado el 39%, 6 están totalmente de acuerdo, representando el 33%, 3 están de acuerdo representando el 17%, 2 no están ni de acuerdo ni en desacuerdo representando el 11% de la población encuestada.

Gráfico # 11. Se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes.



Fuente: Tabla 11.

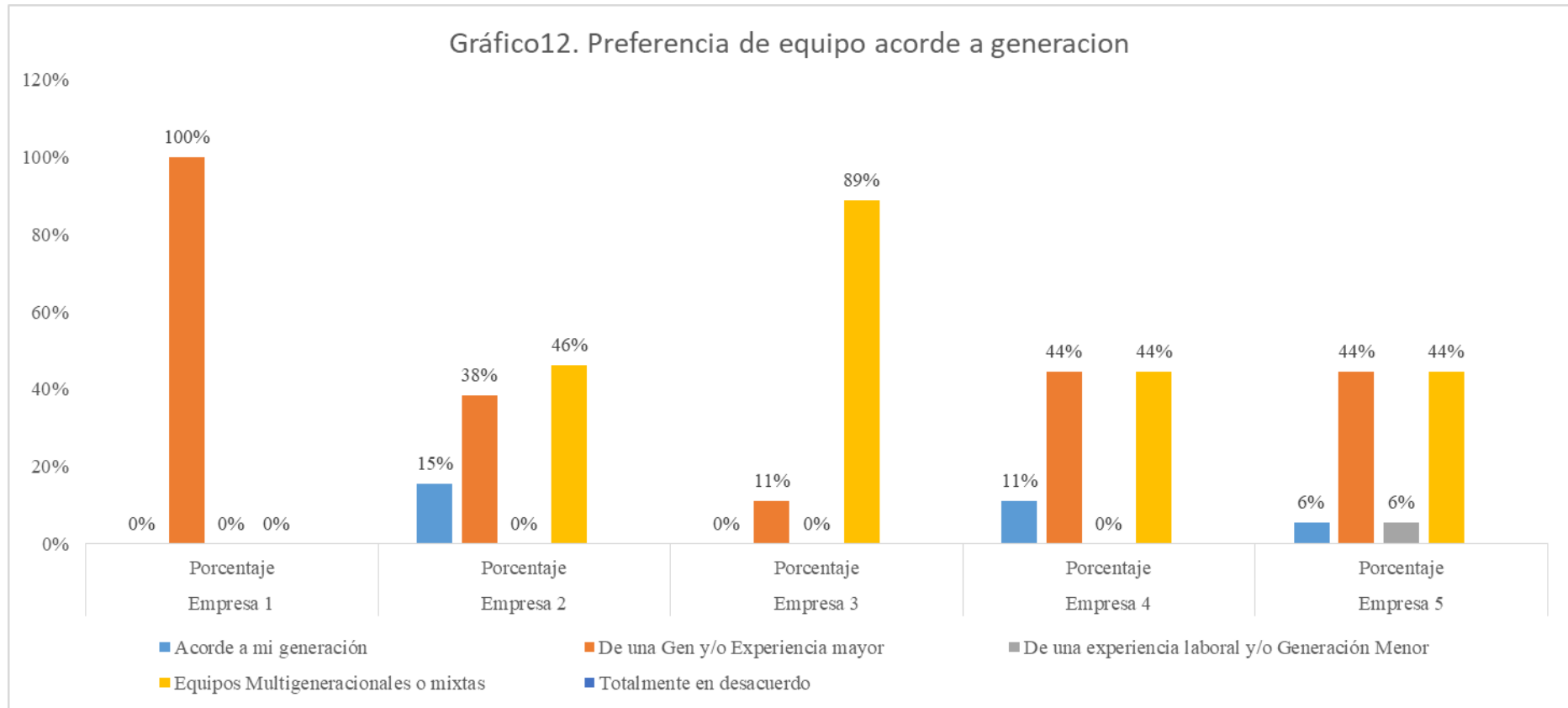
Tabla 12. Prefiero trabajar con un equipo.

Items de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Acorde a mi generación	0	0%	2	15%	0	0%	1	11%	1	6%
De una generación y/o experiencia mayor	2	100%	5	38%	1	11%	4	44%	8	44%
De una experiencia laboral y/o Generación Menor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%
Equipos Multigeneracionales o mixtas	0	0%	6	46%	8	89%	4	44%	8	44%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

Según la tabla # 12 los resultados obtenidos de los colaboradores de las cinco empresas MIPYMES, prefieren trabajar con los siguientes equipos; la empresa #1 cuenta con 2 colaboradores que indican que les gusta trabajar con equipos de una generación y experiencia mayor, lo cual equivale a un 100%. La empresa #2 tiene 13 colaboradores, 6 de ellos les gusta trabajar con equipos multigeneracionales o generaciones mixtas representando el 46%, 5 dijeron que les gusta trabajar con una generación o personas de mayor experiencia, para un 38%, 2 prefieren trabajar con equipos acorde a su generación representando a un 15%. La empresa # 3 tiene 9 colaboradores, 8 prefieren trabajar con equipos multigeneracionales para un 89%, y 1 colaborador prefiere trabajar con equipo acorde a su generación con tan solo el 11%. La empresa # 4 con un total de 9 colaboradores, los resultados arrojaron que 4 colaboradores prefieren trabajar con una generación o experiencia mayor representando a un 44%, 4 prefieren trabajar con equipos multigeneracionales para un 44% y un colaborador prefiere trabajar con equipos acorde a su generación con un 11%. La empresa # 5 tiene 18 colaboradores, de los cuales 8 prefieren trabajar con una generación o experiencia mayor con un 44%, 8 prefieren trabajar con equipos multigeneracionales con un 44%, un colaborador prefiere trabajar acorde a su generación con tan solo el 6%, y 1 colaborador prefiere trabajar con un equipo de experiencia laboral o generación menor con tan solo el 6% de la población encuestada.

Gafico # 12. preferencia de equipo acorde a generaci3n



Fuente: Tabla 12.

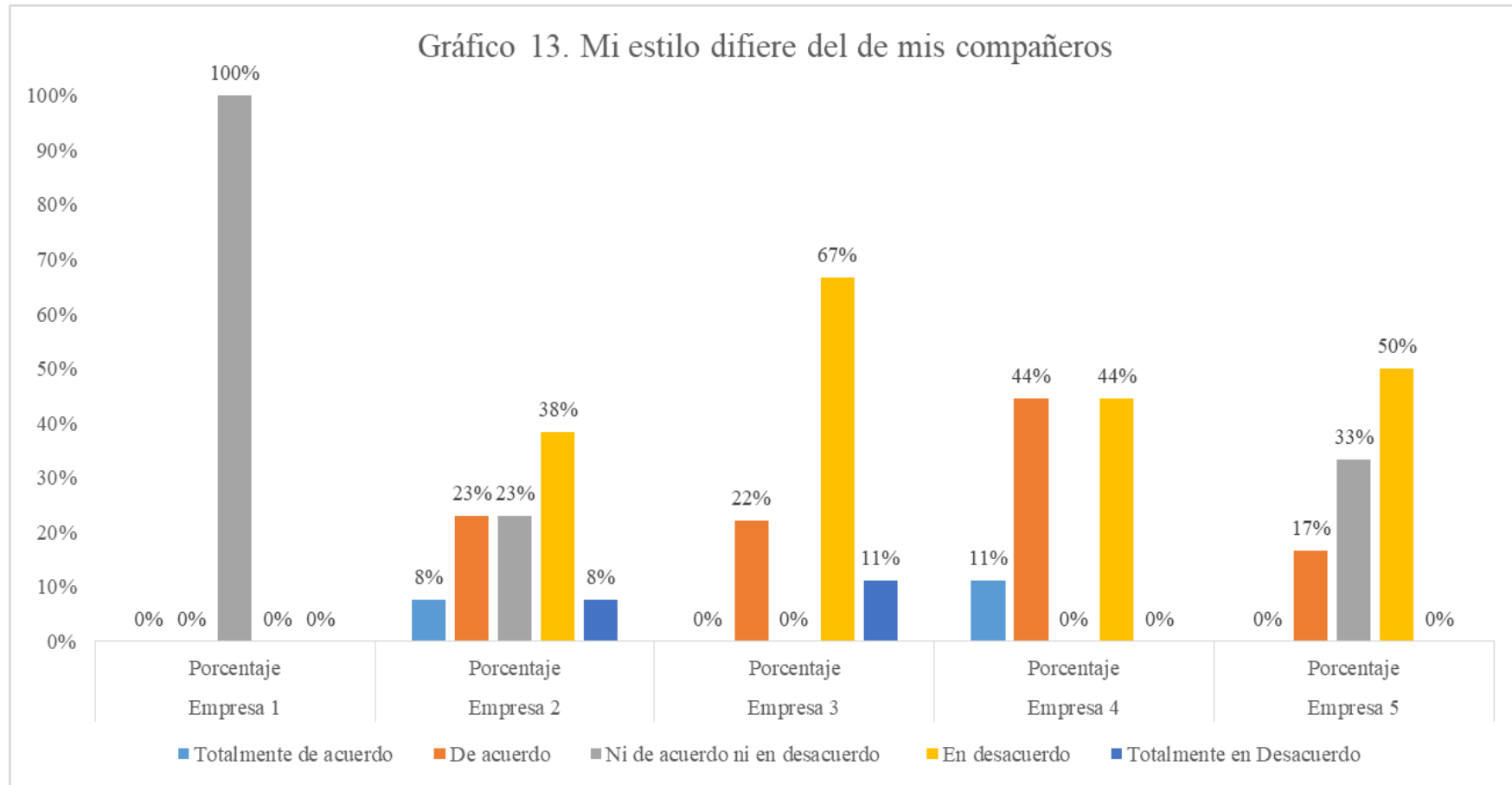
Tabla 13. Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis compañeros y esto influye en los conflictos laborales que surgen.

<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	1	8%	0	0%	1	11%	0	0%
De acuerdo	0	0%	3	23%	2	22%	4	44%	3	17%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	100%	3	23%	0	0%	0	0%	6	33%
En desacuerdo	0	0%	5	38%	6	67%	4	44%	9	50%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	1	8%	1	11%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 13, los resultados obtenidos de los colaboradores de las 5 empresas MIPYMES encuestadas fueron de la siguiente manera: para la empresa # 1 cuenta con dos colaboradores, 2 dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa el 100%. La empresa # 2, cuenta con 13 colaboradores, 5 dijeron estar en desacuerdo para un 38%, 3 dijeron estar de acuerdo para un 23%, 3 dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 23%, 1 dijo estar totalmente de acuerdo para un 8%, 1 dijo estar totalmente en desacuerdo para un 8%. La empresa # 3, tiene 9 colaboradores, 6 dijeron estar en desacuerdo para un 67%, 2 dijeron estar de acuerdo para un 22%, 1 dijo estar totalmente en desacuerdo para un 11%. En la empresa # 4 con un total de 9 empleados, 4 dijeron estar en desacuerdo para un 44%, 4 dijeron estar de acuerdo para un 44%, y 1 dijo estar totalmente de acuerdo para un 11%. En el caso de la empresa # 5 que tiene 18 colaboradores, 9 dijeron estar en desacuerdo para un 50%, 6 dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 33%, 3 dijeron estar de acuerdo para un 17%.

Gráfico 13. Mi estilo de trabajo difiere del de mis compañeros



Fuente: Tabla 13

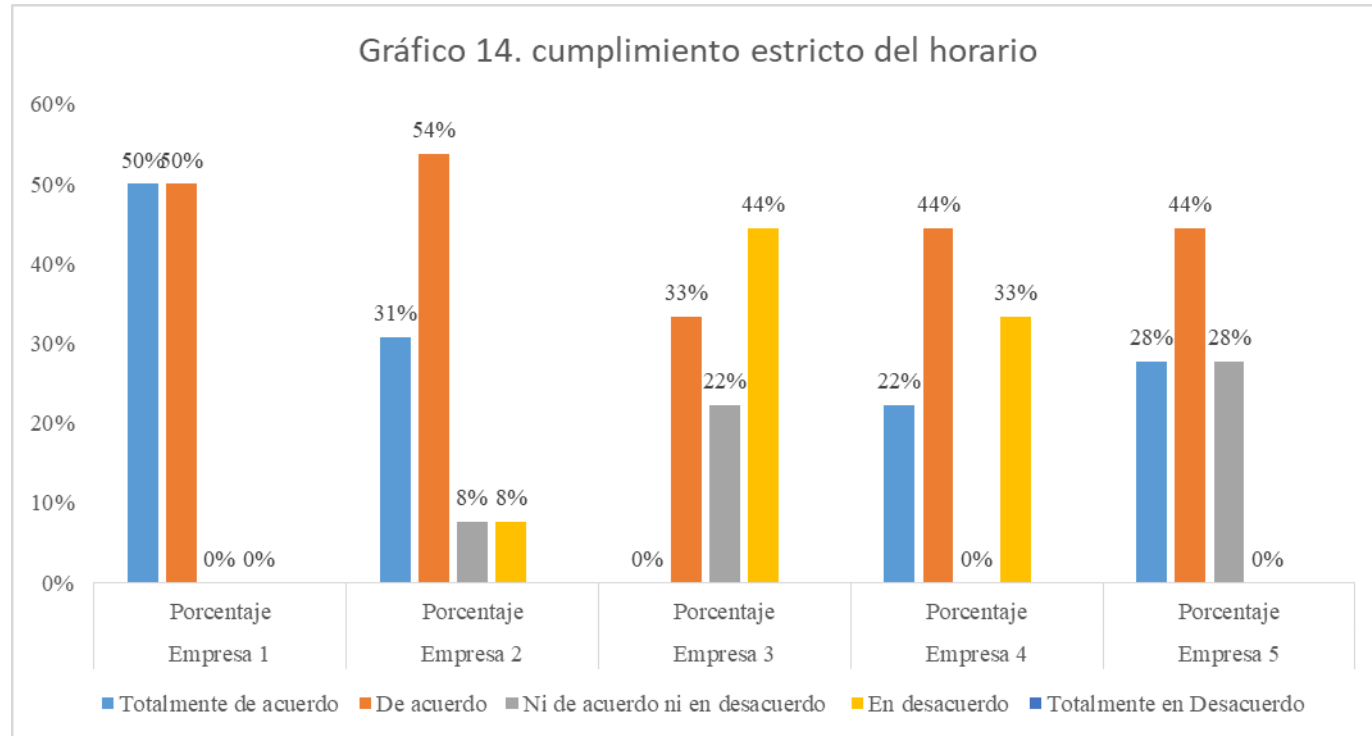
Tabla 14. Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.

Items de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	50%	4	31%	0	0%	2	22%	5	28%
De acuerdo	1	50%	7	54%	3	33%	4	44%	8	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	8%	2	22%	0	0%	5	28%
En desacuerdo	0	0%	1	8%	4	44%	3	33%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 14, se establece de la siguiente manera que: para la empresa # 1, que cuenta con dos colaboradores, 1 dijo estar totalmente de acuerdo para un 50%, 1 dijo estar de acuerdo para un 50%. En el caso de la empresa # 2, que cuenta con 13 colaboradores, 7 dijeron estar de acuerdo para un 54%, 4 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 31%, 1 dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 8%, y 1 dijo estar en desacuerdo para un 8%. La empresa # 3, tiene 9 colaboradores, 4 dijeron estar en desacuerdo para un 44%, 3 dijeron estar de acuerdo para un 33%, 2 dijeron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 22%. La empresa# 4 con un total de 9 colaboradores, 4 dijeron estar de acuerdo para un 44%, 3 dijeron estar en desacuerdo para un 33%, 2 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 22%. En el caso de la empresa # 5 que tiene 18 colaboradores, 8 dijeron estar de acuerdo para un 44%, 5 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 28%, 5 dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 28%.

Gráfico 14. Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.



Fuente: Tabla 14.

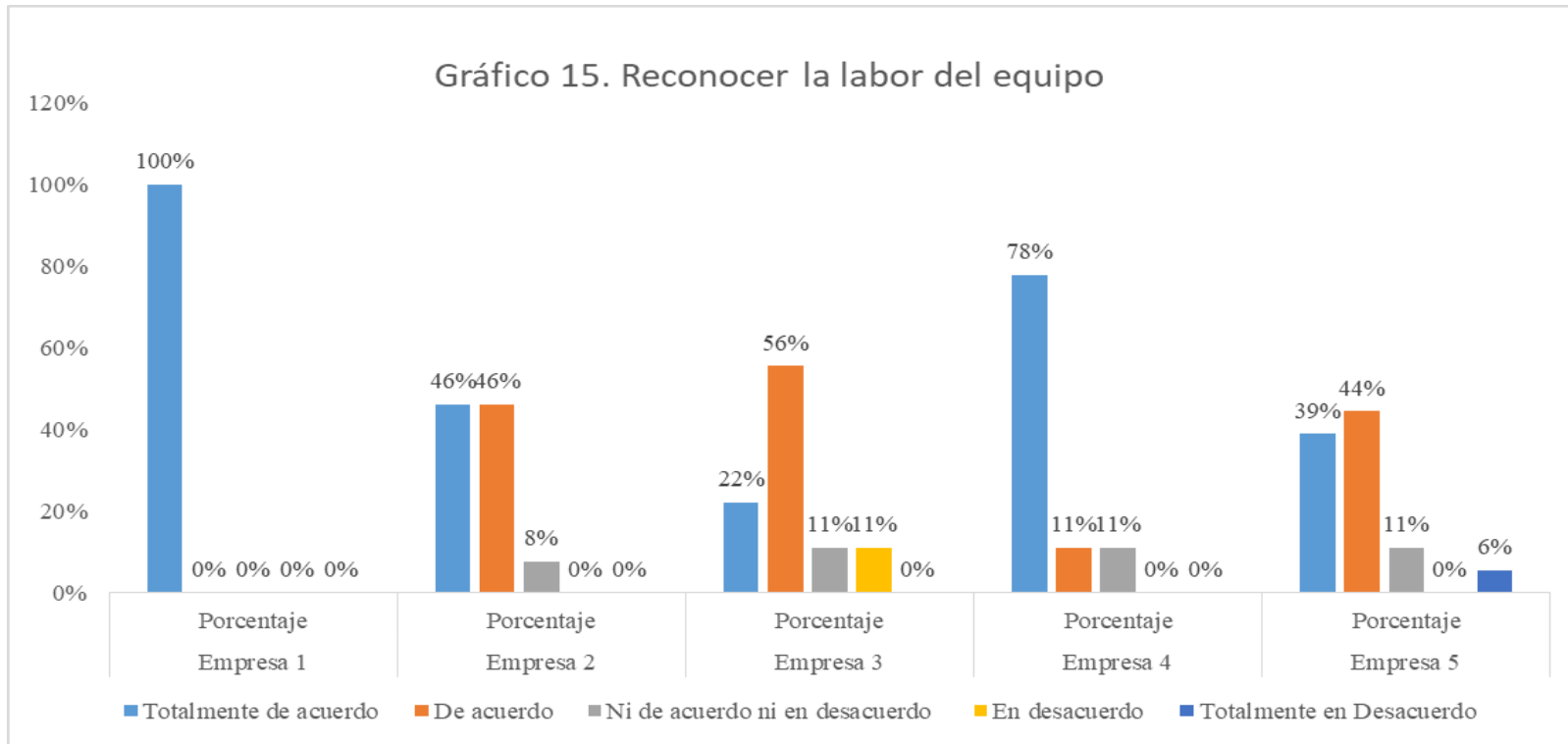
Tabla 15. A mi entender se da un mayor rendimiento en las áreas de trabajo cuando al equipo se le reconoce su labor utilizando un enfoque por resultados más que en el cómo de la tarea.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	100%	6	46%	2	22%	7	78%	7	39%
De acuerdo	0	0%	6	46%	5	56%	1	11%	8	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	8%	1	11%	1	11%	2	11%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 15, por los colaboradores de las 5 empresas MIPYMES encuestadas, se sostiene que en la empresa # 1, que cuenta con dos colaboradores, 2 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 100%. La empresa # 2, cuenta con 13 colaboradores, 6 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 46%, 6 dijeron estar de acuerdo para un 46%, 1 dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 8%. La empresa # 3, tiene 9 colaboradores, 5 dijeron estar de acuerdo para un 56%, 2 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 22%, 1 dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 11%, 1 dijo estar en desacuerdo para un 11%. La empresa # 4 con un total de 9 colaboradores, 7 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 78%, 1 dijo no estar de acuerdo para un 11%, 1 dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 11%. En el caso de la empresa # 5 tiene 18 colaboradores, 8 dijeron estar de acuerdo para un 44%, 7 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 39%, 2 dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 11%, y 1 dijo estar totalmente en desacuerdo para un 6%.

Gráfico # 15 Reconocer la labor del equipo.



Fuente: Tabla 15.

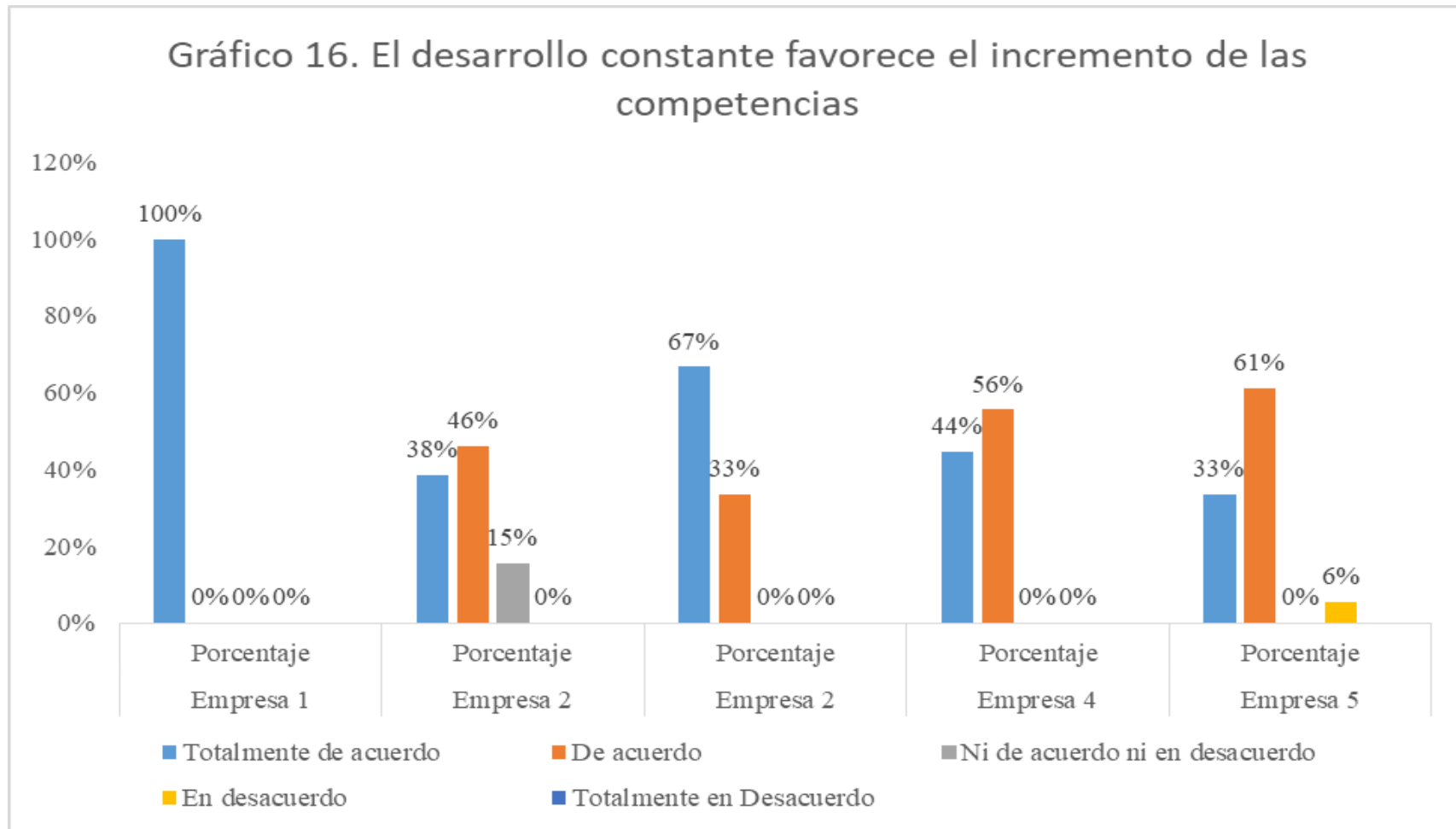
Tabla 16. El desarrollo constante de los colaboradores a todos los niveles, favorece el incremento de sus competencias para un mayor desempeño en las áreas de trabajo.

<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	100%	5	38%	6	67%	4	44%	6	33%
De acuerdo	0	0%	6	46%	3	33%	5	56%	11	61%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	2	15%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 16, se obtuvo en la empresa # 1 que cuenta con 2 colaboradores, que los mismos dijeron estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 100%. La empresa # 2 cuenta con 13 colaboradores, 6 dijeron no estar totalmente de acuerdo para un 46%, 5 dijeron estar de acuerdo para un 38%, y 2 dijeron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 15%. La empresa #3 tiene 9 colaboradores, 6 de ellos dijeron estar totalmente de acuerdo, representando un 67%, y 3 dijeron estar de acuerdo con un 33%. La empresa # 4 con un total de 9 empleados, 5 dijeron estar de acuerdo para un 56%, 4 optaron estar totalmente de acuerdo para un 44%. La empresa # 5 tiene 18 colaboradores, 11 dijeron de acuerdo, lo cual equivale a un 61%, 6 dicen estar totalmente de acuerdo, para un 33%, y 1 colaborador dice estar en desacuerdo, para un 6% de la población encuestada.

Gráfico # 16. El desarrollo constante favorece el incremento de las competencias



Fuente: Tabla 16.

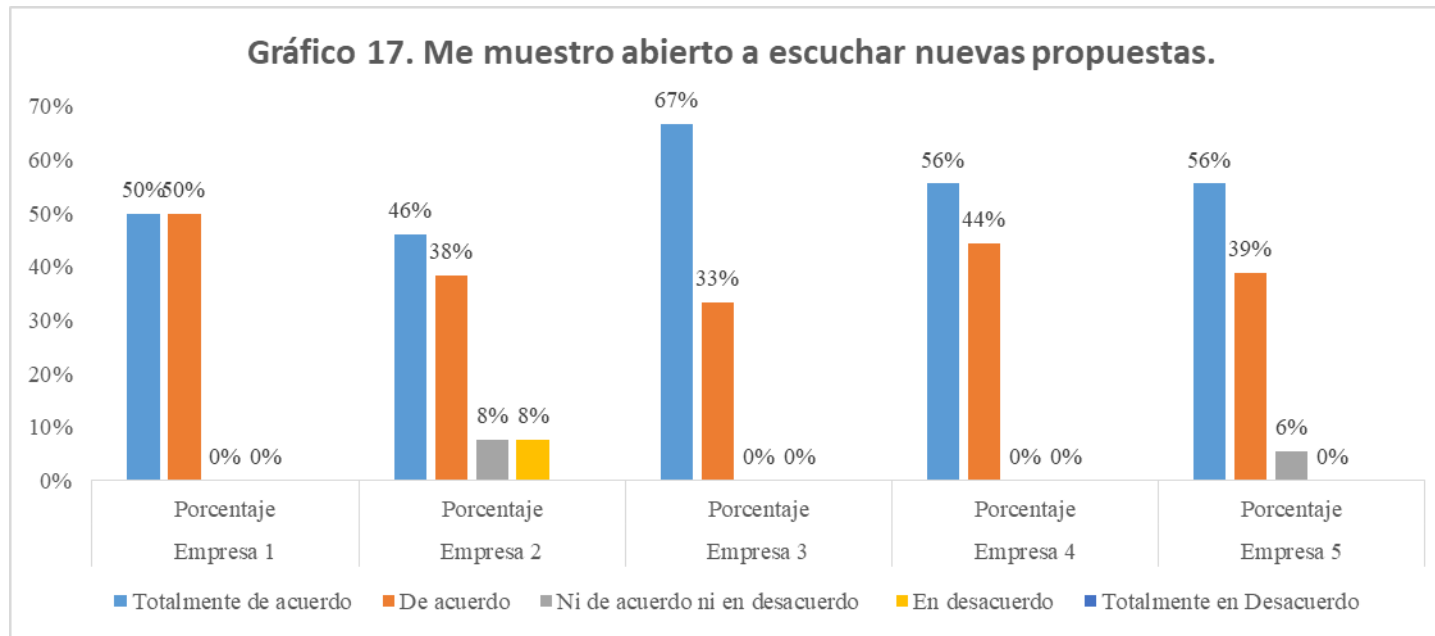
Tabla 17. Me muestro abierto a escuchar nuevas propuestas de metodologías de trabajo para simplificar los procesos relacionados a mis tareas.

<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	50%	6	46%	6	67%	5	56%	10	56%
De acuerdo	1	50%	5	38%	3	33%	4	44%	7	39%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	6%
En desacuerdo	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla #17, se obtuvo para la empresa 1, que cuenta con dos colaboradores, 1 dijo de estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 50% y el otro dijo estar de acuerdo y sería el 50% restante. La empresa # 2, que cuenta con 13 empleados, 6 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 46%, 5 dijeron estar de acuerdo, para un 38%, 1 dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 8%, y el otro dijo estar en desacuerdo para un 8% también. La empresa # 3, que tiene 9 empleados, 6 de ellos dijeron estar totalmente de acuerdo, representando un 67%, y 3 dijeron estar de acuerdo, para un 33%. La empresa # 4 con un total de 9 empleados, 5 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 56%, 4 optaron estar de acuerdo para un 44%. En el caso de la empresa 5 que tiene 18 colaboradores, 10 dijeron que están totalmente de acuerdo, lo cual equivale a un 56%, 7 dicen estar de acuerdo, para un 39%, y el otro dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 6%.

Gráfico # 17. Me muestro abierto a escuchar nuevas propuesta



Fuente: Tabla 17.

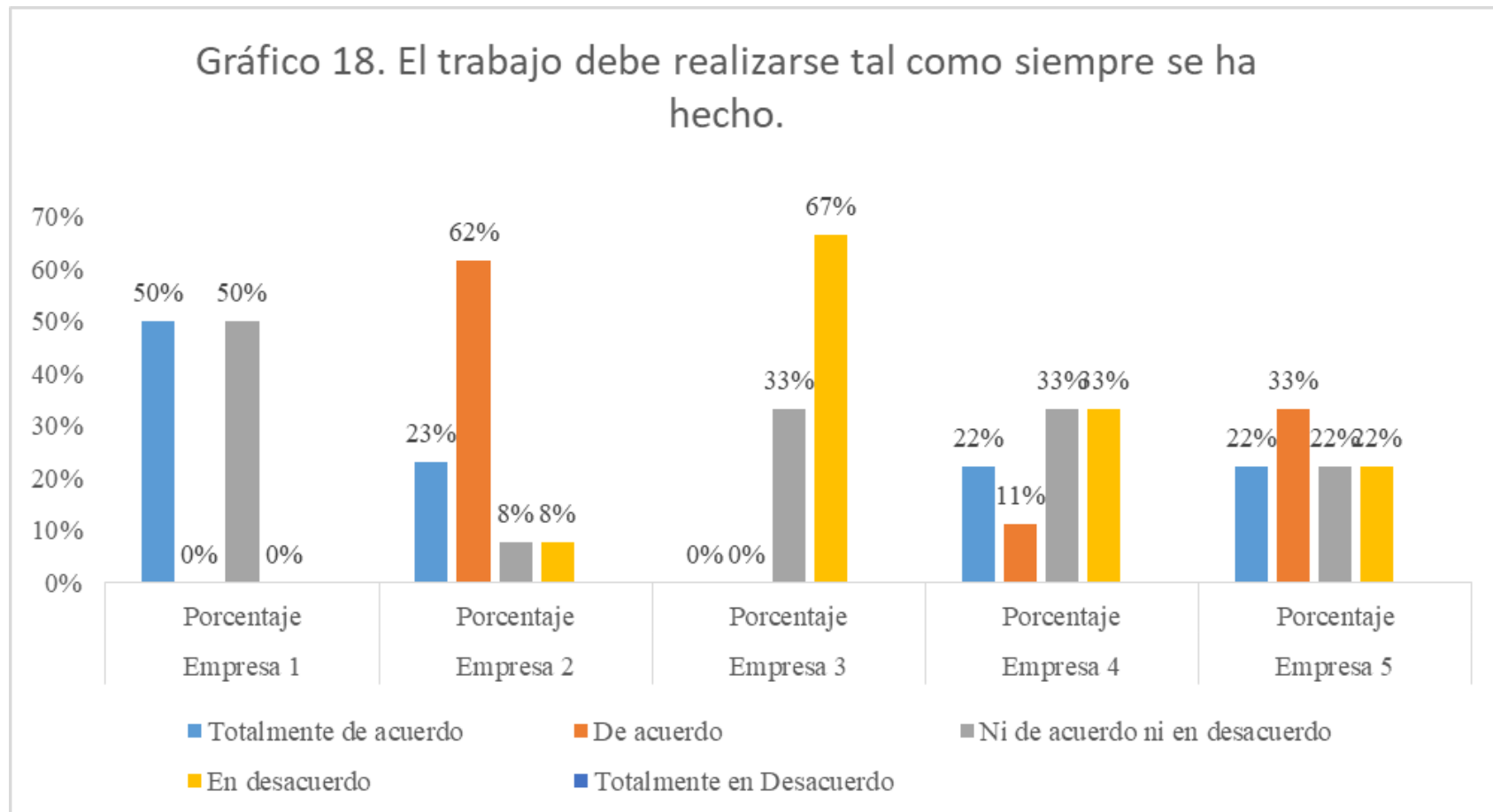
Tabla 18. El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho, pues las directrices están establecidas y hay que cumplirlas a cabalidad.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	50%	3	23%	0	0%	2	22%	4	22%
De acuerdo	0	0%	8	62%	0	0%	1	11%	6	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	50%	1	8%	3	33%	3	33%	4	22%
En desacuerdo	0	0%	1	8%	6	67%	3	33%	4	22%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 18, se obtuvo en la empresa #1, que cuenta con dos colaboradores, que 1 dijo estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 50% y el otro 50% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; en el caso de la empresa #2, que cuenta con 13 empleados, 8 dijeron estar de acuerdo para un 62%, 3 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 23%, 1 dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 8%, y el otro dijo estar en desacuerdo para un 8% también. La empresa # 3, que tiene 9 empleados, arroja que 6 dijeron estar en desacuerdo, para un 67% y 3 de ellos dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, representando un 33%. La empresa # 4 con un total de 9 empleados, 3 dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un 33%, 3 en desacuerdo, respectivamente, 2 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 22%, 1 dijo estar de acuerdo para un 11%. Ya por último para la empresa 5 que tiene 18 colaboradores, 6 dicen estar de acuerdo, para un 33%, 4 dijeron que están totalmente de acuerdo, lo cual equivale a un 22%, 4 dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, para un 22% y los 4 restantes están en desacuerdo, equivalente a un 22% también.

Gráfico # 18. El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho.



Fuente: Tabla 18.

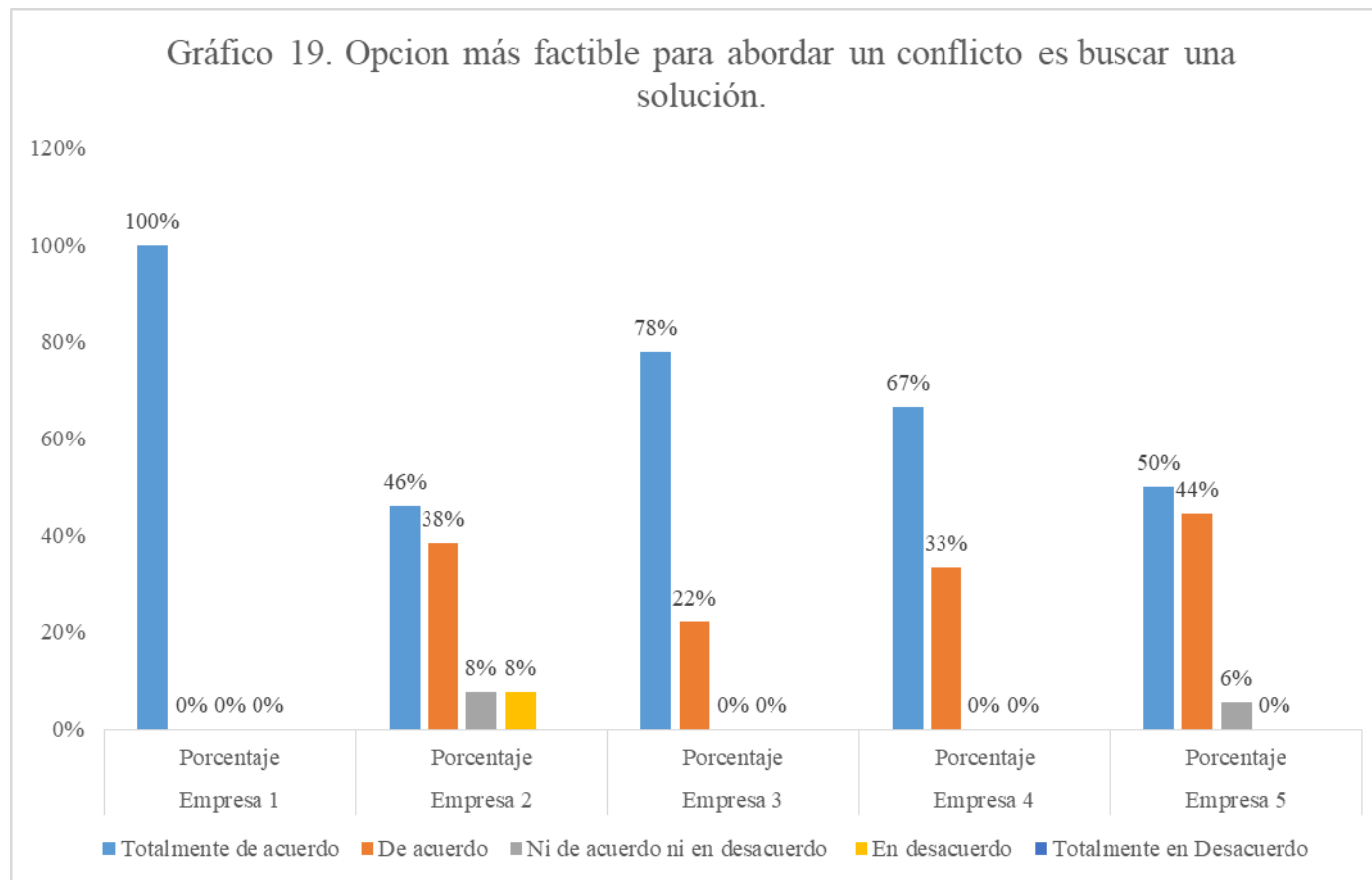
Tabla 19. Cuando surge un conflicto en mi entorno laboral, la opción más factible para abordar la situación es buscar una solución antes que identificar posibles culpables.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	100%	6	46%	7	78%	6	67%	9	50%
De acuerdo	0	0%	5	38%	2	22%	3	33%	8	44%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	1	6%
En desacuerdo	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las 5 empresas MIPYMES según la tabla # 19, se obtuvo: para la empresa # 1, que cuenta con dos colaboradores, 2 dijeron estar totalmente de acuerdo, lo que representa el 100% ; en el caso de la empresa #2, que cuenta con 13 colaboradores, 6 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 46%, 5 dijeron estar de acuerdo, para un 38%, 1 dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 8%, y el otro dijo estar en desacuerdo para un 8%. La empresa # 3, que tiene 9 empleados, 7 de ellos dijeron estar totalmente de acuerdo, representando un 78%, y 2 dijeron estar de acuerdo, para un 22%. En la empresa # 4 con un total de 9 empleados, 6 dijeron estar totalmente de acuerdo para un 67%, y 3 optaron estar de acuerdo con un 33%; en el caso de la empresa # 5 que tiene 18 colaboradores, 9 dijeron que están totalmente de acuerdo, lo cual equivale a un 50%, 8 dicen estar de acuerdo, con un 44%, y el otro dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo para un 6%.

Gráfico # 19. Opción más factible para abordar un conflicto es buscar solución.



Fuente: Tabla 19.

Tabla 20. Considero que los siguientes aspectos son para mi los más primordiales dentro de un equipo de trabajo para evitar conflictos laborales

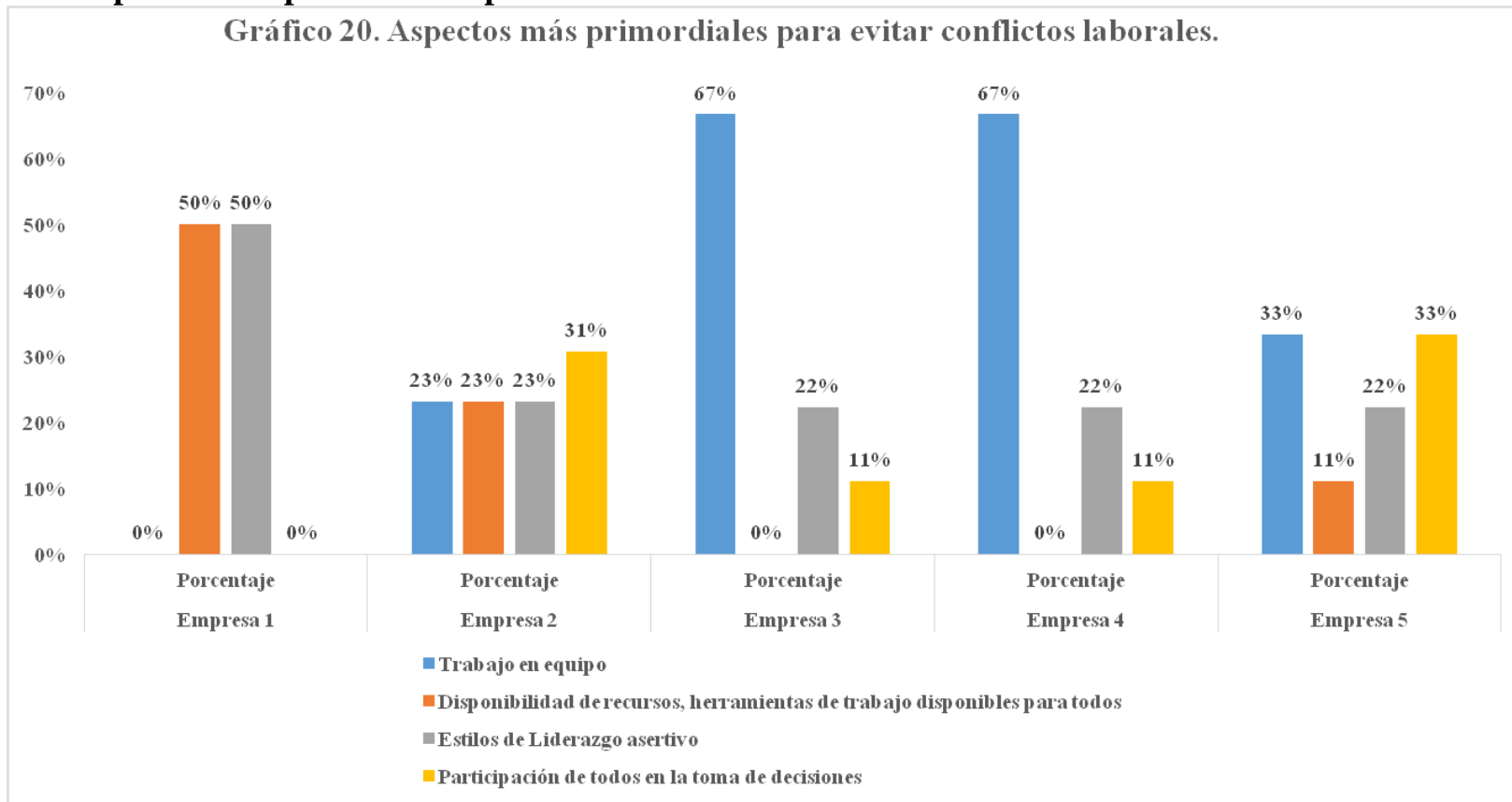
<u>Orden de Mayor a menor (1ero. Más importante)</u>	<u>Empresa</u>	<u>Empresa</u>	<u>Empresa</u>	<u>Empresa</u>	<u>Empresa</u>
	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Trabajo en equipo	0%	23%	67%	67%	33%
Disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos	50%	23%	0%	0%	11%
Estilos de Liderazgo asertivo	50%	23%	22%	22%	22%
Participación de todos en la toma de decisiones	0%	31%	11%	11%	33%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 20, los colaboradores de las 5 empresas MIPYMES encuestadas establecieron sus respuestas de la siguiente manera: para la empresa # 1, que cuenta con dos colaboradores, 1 dijo que lo más importante para evitar conflictos es disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos, eso representa un 50%, 1 dijo que lo más importante para evitar conflictos es contar con estilos de liderazgo asertivo, eso representa otro 50%. La empresa # 2, cuenta con 13 colaboradores, 4 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es participación de todos en la toma de decisiones, eso representa un 31%, 3 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es trabajo en equipo, eso representa un 23%, 3 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos, eso representa un 23%, y 3 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es estilos de liderazgo asertivo, eso representa un 23%. La empresa # 3, tiene 9 colaboradores, 6 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es trabajo en equipo, eso representa un 67%, 2 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es estilos de liderazgo asertivo, eso representa un 22%, 1 dijo que lo más importante para evitar conflictos es participación de todos en la toma de decisiones, eso representa un 11%. La empresa 4 con un total de 9 colaboradores, 6 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es trabajo en equipo, eso representa

un 67%, 2 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es estilos de Liderazgo asertivo, eso representa un 22%, 1 dijo que lo más importante para evitar conflictos es participación de todos en la toma de decisiones, eso representa un 11%. La empresa 5 que tiene 18 colaboradores, 6 dijeron que lo más importante es trabajo en equipo, eso representa un 33%, 6 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es participación de todos en la toma de decisiones, eso representa un 33%, 4 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es estilos de liderazgo asertivo, eso representa un 22%, 2 dijeron que lo más importante para evitar conflictos es disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos, eso representa un 11%.

Gráfico 20. Aspectos más primordiales para evitar conflictos laborales.



Fuente: Tabla 20.

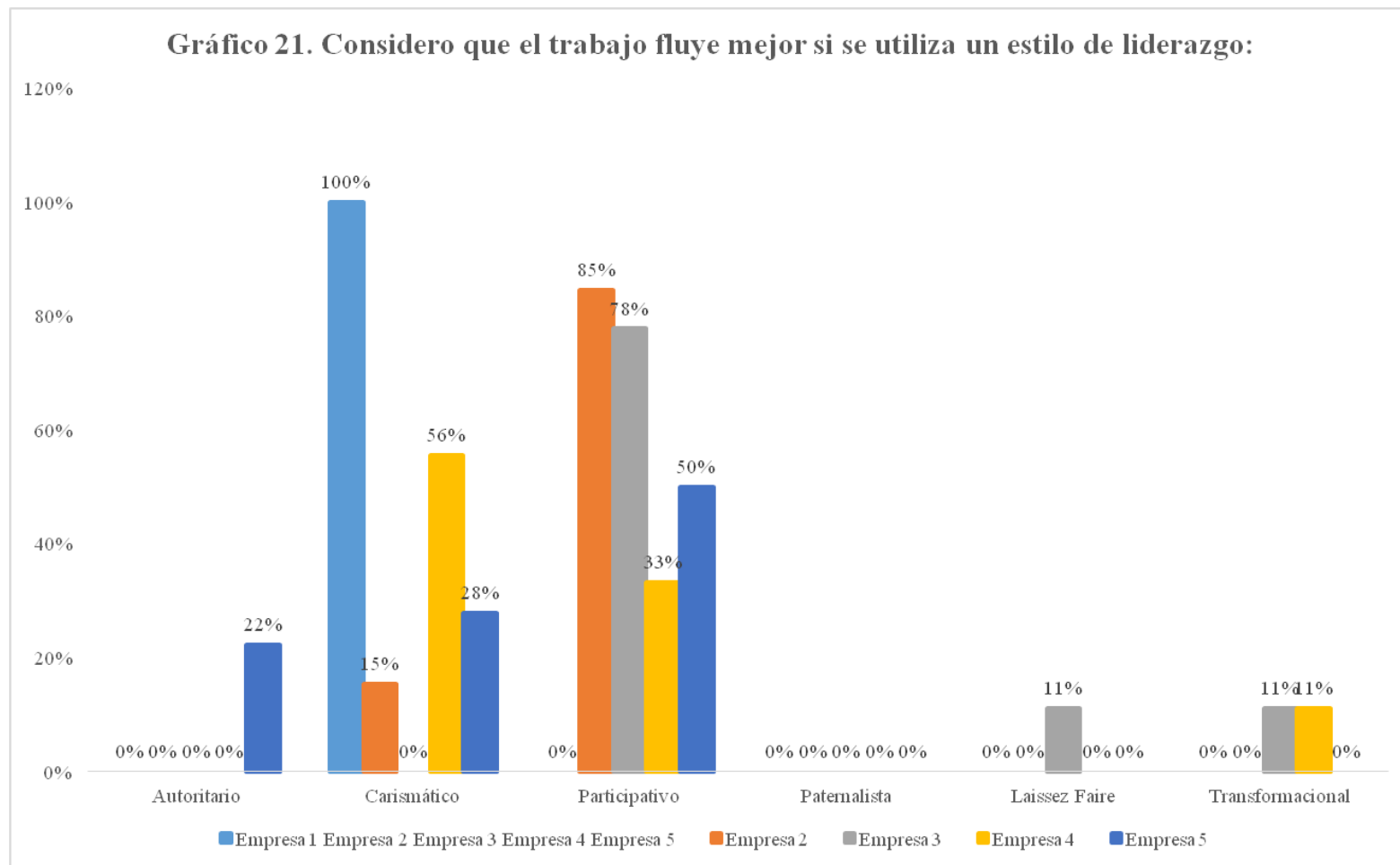
Tabla 21 Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo: (Marque con una X)

<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	22%
Carismático	2	100%	2	15%	0	0%	5	56%	5	28%
Participativo	0	0%	11	85%	7	78%	3	33%	9	50%
Paternalista	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Laissez Faire	0	0%	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%
Transformacional	0	0%	0	0%	1	11%	1	11%	0	0%
Total	2	100%	13	100%	9	100%	9	100%	18	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 21, se obtuvo: para la empresa # 1, que cuenta con dos colaboradores, 2 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo carismático para un 100%. La empresa # 2, 11 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo participativo para un 85%, y 2 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo carismático para un 15%. La empresa # 3, tiene 9 colaboradores, 7 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo participativo para un 78%, 1 dijo que es mejor un tipo de liderazgo laissez faire para un 11%, 1 dijo que es mejor un tipo de liderazgo transformacional para un 11%. En la empresa #4 con un total de 9 colaboradores, 5 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo carismático para un 56%, 3 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo participativo para un 33%, 1 dijo que es mejor un tipo de liderazgo transformacional para un 11%. La empresa # 5 tiene 18 colaboradores, 9 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo participativo para un 50%, 5 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo carismático para un 28%, y 4 dijeron que es mejor un tipo de liderazgo autoritario para un 22%.

Gráfico # 21. Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo



Fuente: Tabla 21.

Tabla 22 Considero que la mayor causa de conflictos entre una generación x y colaboradores Y surgen por

Tabla 22. Considero que la mayor casusa de conflictos entre una generación de líderes X y colaboradores de la generación Y (millenials) surgen por: (puede marcar con X más de una).

Opciones	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor	1	11%	2	5%	4	11%	1	5%	7	16%
Metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo	1	11%	3	8%	2	5%	2	10%	6	13%
Trabajo bajo presión	2	22%	5	13%	3	8%	4	20%	7	16%
Situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales	0	0%	4	11%	3	8%	1	5%	5	11%
Políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (Se cumplen para algunos)	1	11%	6	16%	2	5%	4	20%	7	16%
Necesidades de reconocimiento	1	11%	3	8%	6	16%	1	5%	2	4%
Necesidades de desarrollo profesional y personal	1	11%	3	8%	2	5%	2	10%	4	9%
Dependencia alta durante la ejecución de una tarea	1	11%	1	3%	1	3%	1	5%	0	0%
Nivel de independencia alto durante la ejecución de una tarea	0	0%	2	5%	2	5%	0	0%	0	0%
Interés de flexibilidad en su jornada de trabajo	0	0%	0	0%	1	3%	0	0%	1	2%
Poca estabilidad laboral	0	0%	3	8%	5	14%	3	15%	3	7%
Nivel de compromiso bajo con la asignación	0	0%	4	11%	4	11%	1	5%	1	2%
Procrastinarian (Aplazar los asuntos pendientes)	1	11%	2	5%	2	5%	0	0%	2	4%
Total	9		38		37	100	20		45	

Fuente: Cuestionario aplicado a colaboradores correspondientes a la Generación Y.

De acuerdo a los resultados obtenidos según la tabla # 22 de los colaboradores de las 5 empresas MIPYMES encuestadas, fueron de la siguiente manera: para la empresa # 1, cuenta con dos colaboradores, se seleccionó 2 veces trabajo bajo presión lo que representa un 22%, se seleccionó 1 vez suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor lo que representa un 11%, se seleccionó 1 vez metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo lo que representa un 11%, se seleccionó 1 vez políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa, lo que representa un 11%, se seleccionó 1 vez necesidades de reconocimiento, lo que representa un 11%, se seleccionó 1 vez necesidades de desarrollo profesional y personal lo que representa un 11%, se seleccionó 1 vez dependencia alta durante la ejecución de una tarea lo que representa un 11%, y 1 vez procrastinarían (aplazar los asuntos pendientes) lo que representa un 11%. La empresa #2, cuenta con 13 empleados, se seleccionó 6 veces políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (se cumplen para algunos) lo que representa un 16%, se seleccionó 5 veces trabajo bajo presión lo que representa un 13%, se seleccionó 4 veces situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales lo que representa un 11%, se seleccionó 4 veces nivel de compromiso bajo con la asignación lo que representa un 11%, se seleccionó 3 veces metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo lo que representa un 8%, se seleccionó 3 veces necesidades de reconocimiento lo que representa un 8%, se seleccionó 3 veces necesidades de desarrollo profesional y personal lo que representa un 8%, se seleccionó 3 veces poca estabilidad laboral lo que representa un 8%, se seleccionó 2 veces suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor lo que representa un 5%, se seleccionó 2 veces nivel de independencia alto durante la ejecución de una tarea lo que representa un 5%, se seleccionó 2 veces procrastinarían (aplazar los asuntos pendientes) lo que representa un 5%, se seleccionó 1 veces dependencia alta durante la ejecución de una tarea lo que representa un 3%.

La empresa # 3, tiene 9 colaboradores, se seleccionó 6 veces necesidades de reconocimiento lo que representa un 16%, se seleccionó 5 veces poca estabilidad laboral lo que representa un 14%, se seleccionó 4 veces suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor lo que representa un 11%, se seleccionó 4 veces nivel de compromiso bajo con la asignación lo que representa un 11%, se seleccionó 3 veces trabajo bajo presión lo que representa un 8%, se seleccionó 3 veces situaciones que en ocasiones forzan al

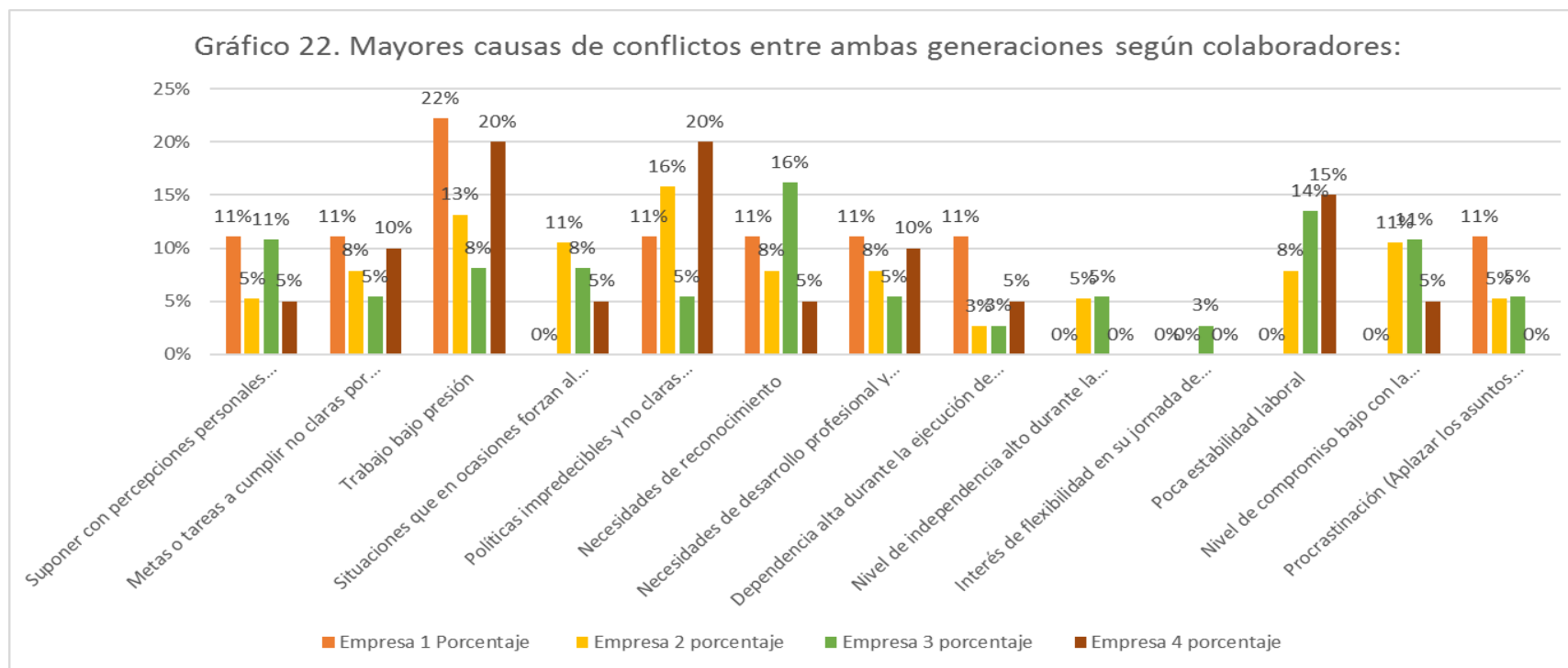
colaborador a romper sus valores y convicciones personales lo que representa un 8%, se seleccionó 2 veces metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo lo que representa un 5%, se seleccionó 2 veces políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (se cumplen para algunos) lo que representa un 5%, se seleccionó 2 veces necesidades de desarrollo profesional y personal lo que representa un 5%, se seleccionó 2 veces nivel de independencia alto durante la ejecución de una tarea lo que representa un 5%, se seleccionó 2 veces procrastinarían (aplazar los asuntos pendientes) lo que representa un 5%, se seleccionó 1 veces dependencia alta durante la ejecución de una tarea lo que representa un 3%, se seleccionó 1 veces interés de flexibilidad en su jornada de trabajo lo que representa un 3%.

La empresa # 4 con un total de 9 empleados, se seleccionó 4 veces trabajo bajo presión lo que representa un 20%, se seleccionó 4 veces políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (se cumplen para algunos) lo que representa un 20%, se seleccionó 3 veces poca estabilidad laboral lo que representa un 15%, se seleccionó 2 veces metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo lo que representa un 10%, se seleccionó 2 veces necesidades de desarrollo profesional y personal lo que representa un 10%, se seleccionó 1 vez suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor lo que representa un 5%, se seleccionó 1 vez situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales lo que representa un 5%, se seleccionó 1 vez necesidades de reconocimiento lo que representa un 5%, se seleccionó 1 vez dependencia alta durante la ejecución de una tarea lo que representa un 5%, se seleccionó 1 vez nivel de compromiso bajo con la asignación lo que representa un 5%.

Finalmente, en el caso de la empresa #5 tiene 18 colaboradores, se seleccionó 7 veces suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor lo que representa un 16%, se seleccionó 7 veces trabajo bajo presión lo que representa un 16%, se seleccionó 7 veces políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (se cumplen para algunos) lo que representa un 16%, se seleccionó 6 veces metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo lo que representa un 13%, se seleccionó 5 veces situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales lo que representa un 11%, se seleccionó 4 veces necesidades de desarrollo profesional y personal lo que representa un 9%, se seleccionó 3 veces poca estabilidad laboral lo que representa un 7%, se seleccionó

2 veces necesidades de reconocimiento lo que representa un 4%, se seleccionó 2 veces procrastinarían (aplazar los asuntos pendientes) lo que representa un 4%, se seleccionó 1 vez interés de flexibilidad en su jornada de trabajo lo que representa un 2%, se seleccionó 1 vez nivel de compromiso bajo con la asignación lo que representa un 2%.

Gráfico 22 Mayores causas de conflictos entre ambas generaciones según colaboradores:



Fuente: Tabla 22.

4.2. Presentación de los resultados líderes generación X

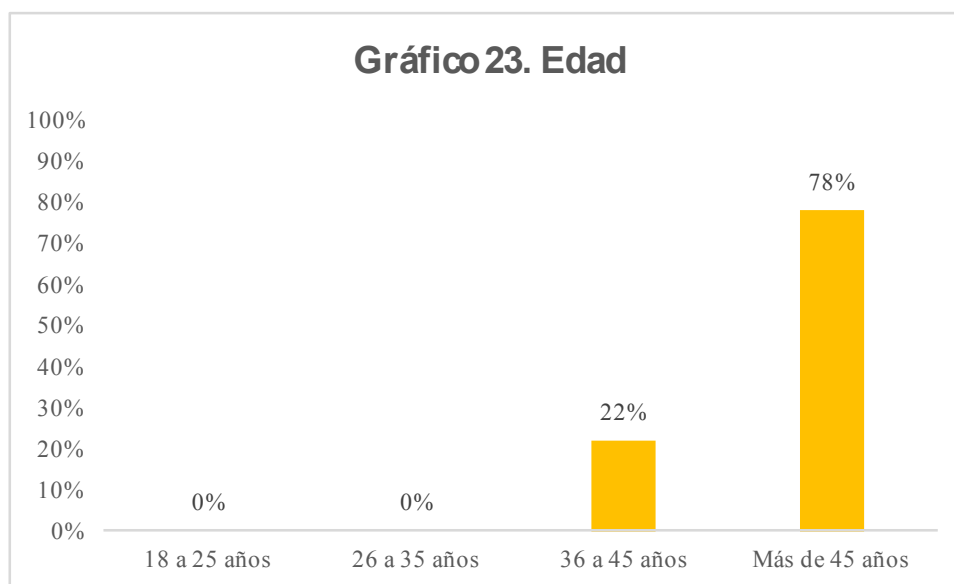
Tabla 23. Edad

Opciones de respuestas	Frecuencia	Porcentaje
18 a 25 años	0	0%
26 a 35 años	0	0%
36 a 45 años	2	22%
Más de 45 años	7	78%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a líderes de la generación X

Con relación a la edad predominante en la generación X, los resultados han sido que 7 líderes tienen más de 45 años para un 78% de la población encuestada, y 2 encuestados, cuentan con una edad entre los 36 a 45 años, para un 22%.

Gráfico 23. Edad



Fuente: Tabla 23.

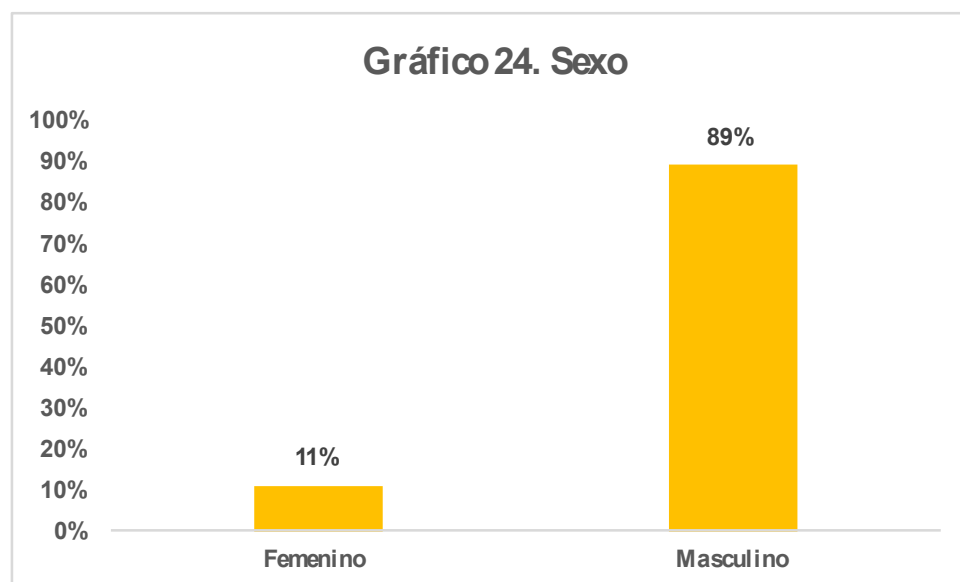
Tabla 24. Sexo

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	1	11%
Masculino	8	89%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado dirigido a los líderes correspondientes a la generación X.

El sexo predominante en la generación X ha sido de 8 personas del sexo masculino, para un 89%, y 1 persona del sexo femenino, para un 11% de la población encuestada.

Gráfico 24. Sexo



Fuente: Tabla 24.

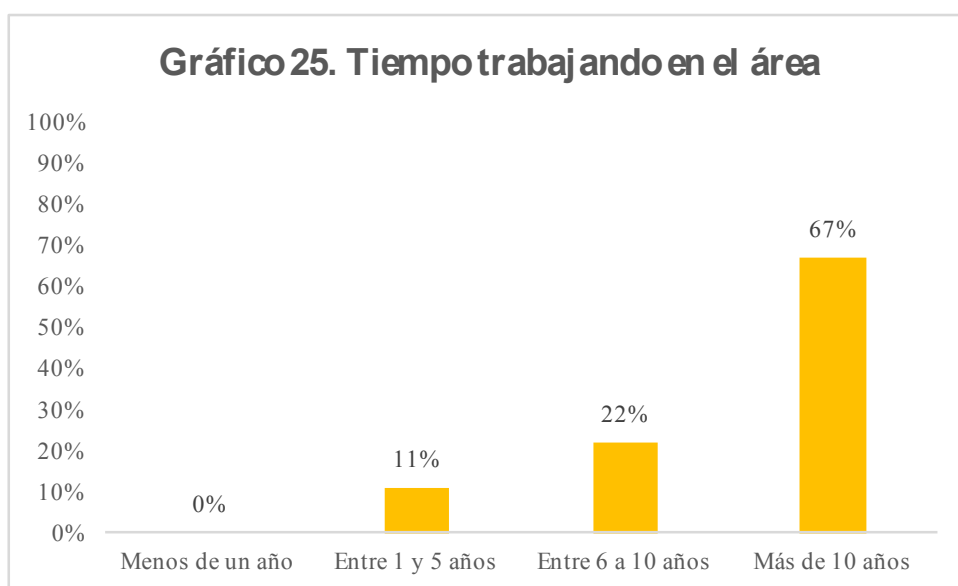
Tabla 25. Tiempo trabajando en el área

Opciones de Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	0	0%
Entre 1 y 5 años	1	11%
Entre 6 a 10 años	2	22%
Más de 10 años	6	67%
Total	9	100%

Fuente: Cuestionario aplicado dirigido a los líderes correspondientes a la generación X.

Las respuestas obtenidas relacionadas al tiempo trabajando en el área, han dado como respuesta que el tiempo predominante ha sido más de 10 años, para un total de 6 personas correspondientes al 67% de la población encuestada, 2 personas entre 6 a 10 años para un 22%, y 1 persona tiene entre 1 y 5 años, correspondiente al 11%.

Gráfico 25. Tiempo trabajando en el área



Fuente: Tabla 25.

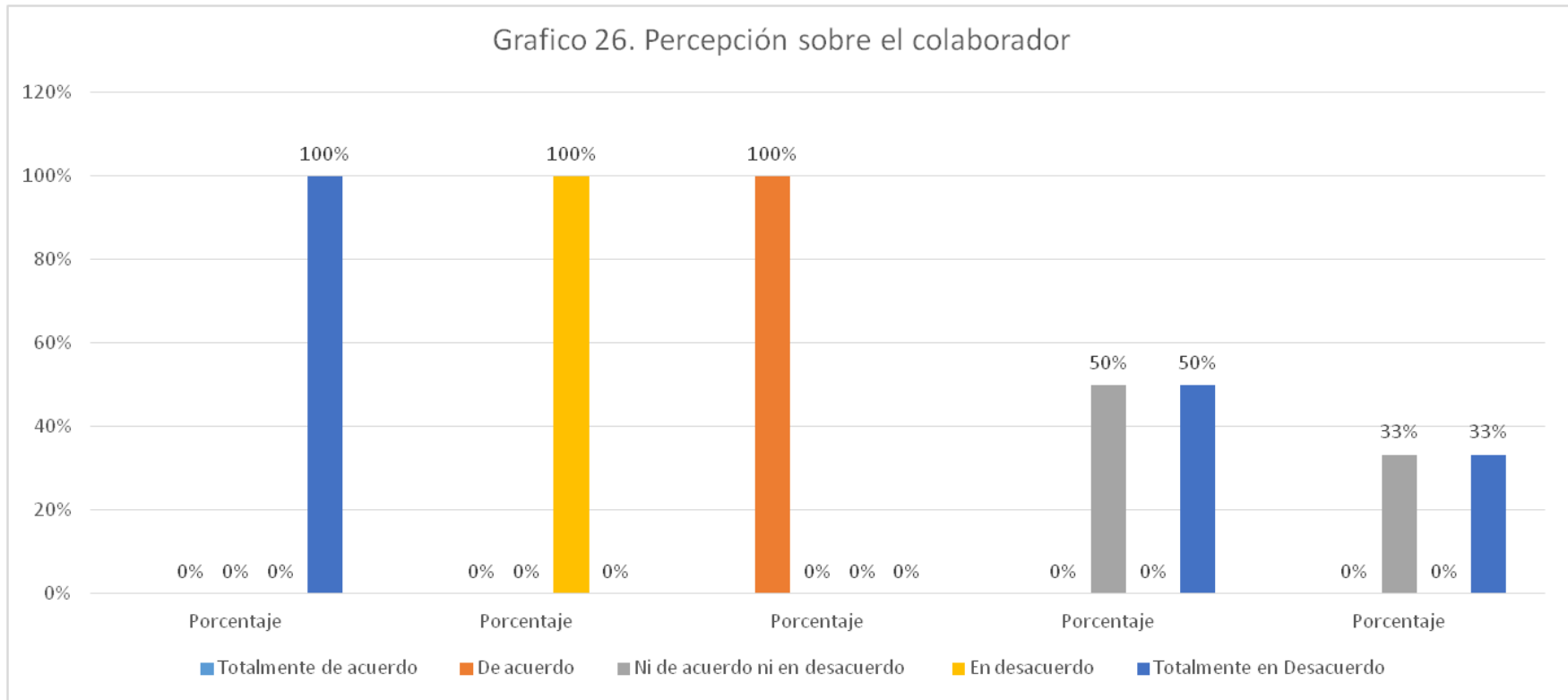
Tabla 26. Considero que la percepción que tengo sobre mis empleados influye en posibles conflictos laborales en mi área de trabajo.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	1	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	33%
En desacuerdo	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	1	50%	1	33%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo a los resultados obtenidos por los líderes de las 5 empresas MIPYMES entrevistadas, la tabla #26 del instrumento utilizado tiene como objetivo identificar si se considera que la percepción que se tiene sobre los empleados influye en posibles conflictos laborales en el área de trabajo. En el caso de la empresa # 1 el líder entrevistado dijo estar totalmente en desacuerdo, esto corresponde a un 100% de la población encuestada. La empresa #2 cuenta con 2 líderes ambos dijeron que están en desacuerdo para un 100%, en el caso de la empresa # 3 cuenta con un líder que está de acuerdo y que es equivalente al 100%, la empresa # 4 cuenta con dos líderes el 50% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el otro 50% está totalmente en desacuerdo. La empresa # 5 cuenta con 3 líderes, de los cuales el 33% está de acuerdo, otro 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el otro 33% está totalmente en desacuerdo.

Gráfico # 26 Percepción sobre el colaborador



Fuente: Tabla 26.

Tabla 27. Creo que si todos los empleados fueran contemporáneos con mi edad los conflictos entre nosotros serían menos frecuentes.

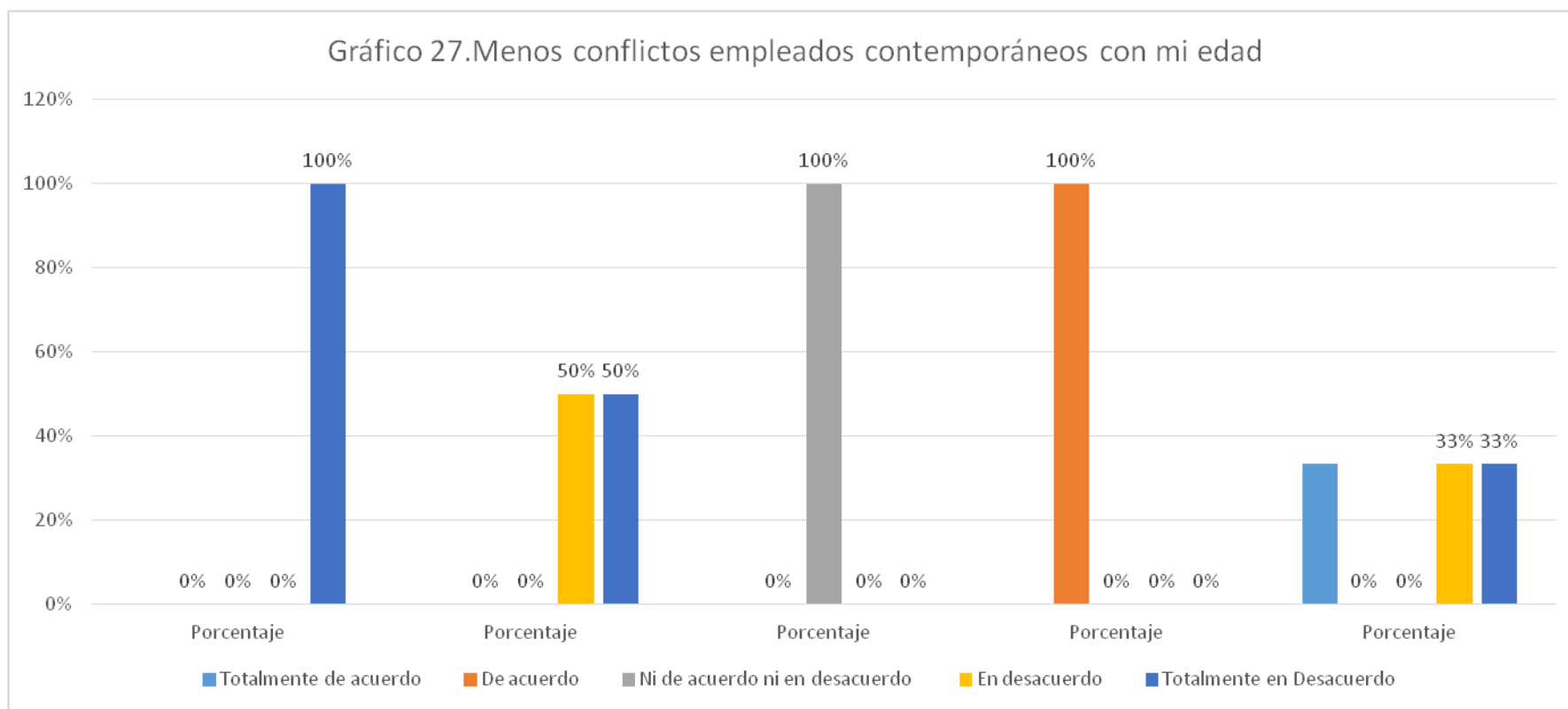
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
De acuerdo	0	0%		0%	0	0%	2	100%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	1	33%
Totalmente en Desacuerdo	1	100%	1	50%	0	0%	0	0%	1	33%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla #27 tiene como objetivo determinar la opinión de los líderes con respecto a que si todos los empleados fueran contemporáneos con su edad los conflictos serían menos frecuentes entre ellos. La empresa # 1 el líder indicó estar totalmente en desacuerdo equivalente al 100%, la empresa # 2 tiene 2 líderes, de los cuales el 50% de la población estuvo en desacuerdo, y el otro 50% dijo estar totalmente en desacuerdo. La empresa # 3 cuenta con un líder, el cual indicó que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, equivalente al 100%, la empresa # 4 cuenta con dos líderes, los cuales estuvieron de acuerdo que representa

el 100% de la población, ya por último en la empresa #5 hay 3 líderes, de los cuales uno está totalmente de acuerdo equivalente al 33% de los encuestados, un 33% está en desacuerdo, y el otro 33% está totalmente en desacuerdo.

Gráfico 27. Si todos los empleados fueran contemporáneo con mi edad los conflictos entre nosotros serían menos frecuentes.



Fuente: Tabla 27.

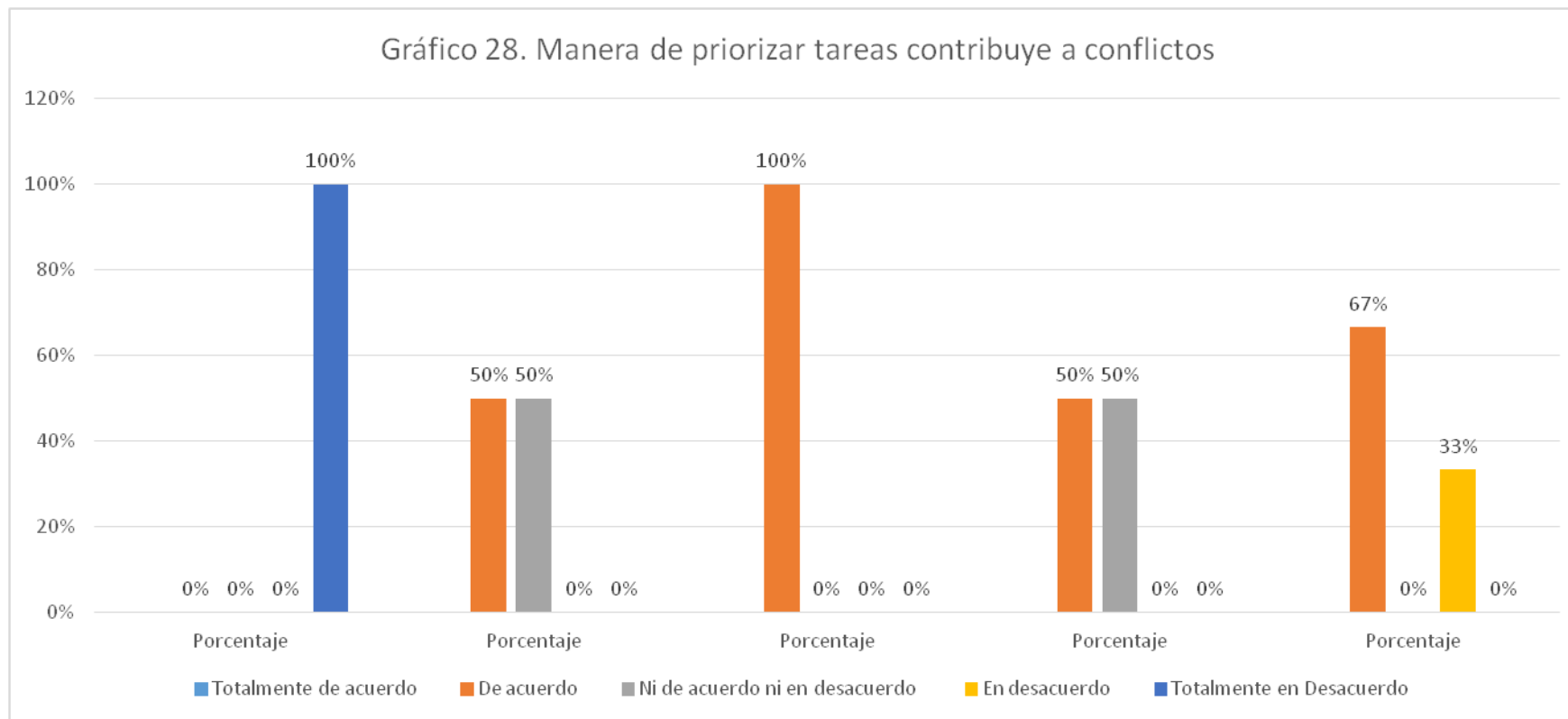
Tabla 28. Considero que la manera en que priorizo las tareas, difiere de los intereses de mi equipo y por ello surgen conflictos laborales.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	1	50%	1	100%	1	50%	2	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
Totalmente en Desacuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla # 28 tiene como objetivo determinar si los líderes consideran que la manera en que priorizan las tareas, difiere de los intereses del equipo y por ello surgen conflictos laborales. La empresa #1 el líder dijo estar totalmente en desacuerdo lo cual es equivalente a un 100%. La empresa #2 tiene 2 líderes; el 50% de la población estuvo de acuerdo y el otro 50% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. La empresa #3 cuenta con un líder el cual dijo estar de acuerdo lo que representa el 100%, la empresa #4 cuenta con dos líderes, un líder estuvo de acuerdo lo cual representa el 50% de la población, otro líder dijo estar ni de acuerdo ni en desacuerdo representado el otro 50% de la población. La empresa #5 cuenta con 3 líderes, de los cuales 2 están de acuerdo equivalentes al 67% de la población, y el 33% restante está en desacuerdo.

Gráfico 28. Manera de priorizar tareas contribuye a conflictos



Fuente: Tabla 28.

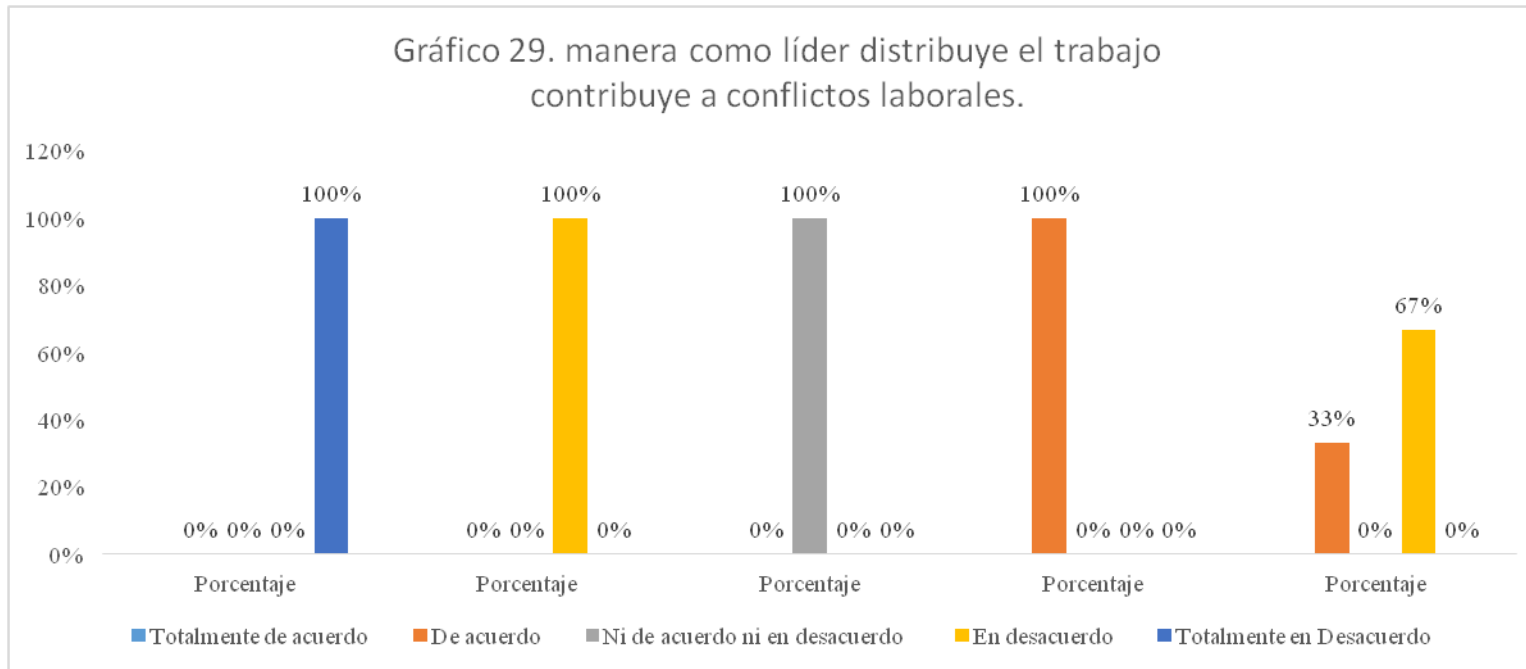
Tabla 29. He podido notar que la forma en que como líder distribuyo el trabajo, contribuye a que surjan posibles conflictos laborales.

Ítems de resultados	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	1	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	2	67%
Totalmente en Desacuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo al resultado obtenido de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla # 29 tiene como objetivo identificar si se ha podido notar que la forma en que el líder distribuye el trabajo contribuye a que surjan conflictos de trabajo. En la empresa # 1 el líder arrojó estar totalmente en desacuerdo, esta cuenta con 1 colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores los dos estuvieron en desacuerdo equivalente al 100%. La empresa # 3 cuenta con un colaborador que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo representado por el 100%. La empresa # 4 cuenta con dos líderes, los dos líderes estuvieron de acuerdo que representa el 100% de la población. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes dos están en desacuerdo equivalente al 67% de la población, un líder que equivale al 33% está de acuerdo en que notaron que la forma en que el supervisor distribuye el trabajo, contribuyen a que surjan conflictos de trabajo.

Gráfico 29. Manera como líder distribuye el trabajo contribuye a posibles conflictos laborales.



Fuente: tabla 29.

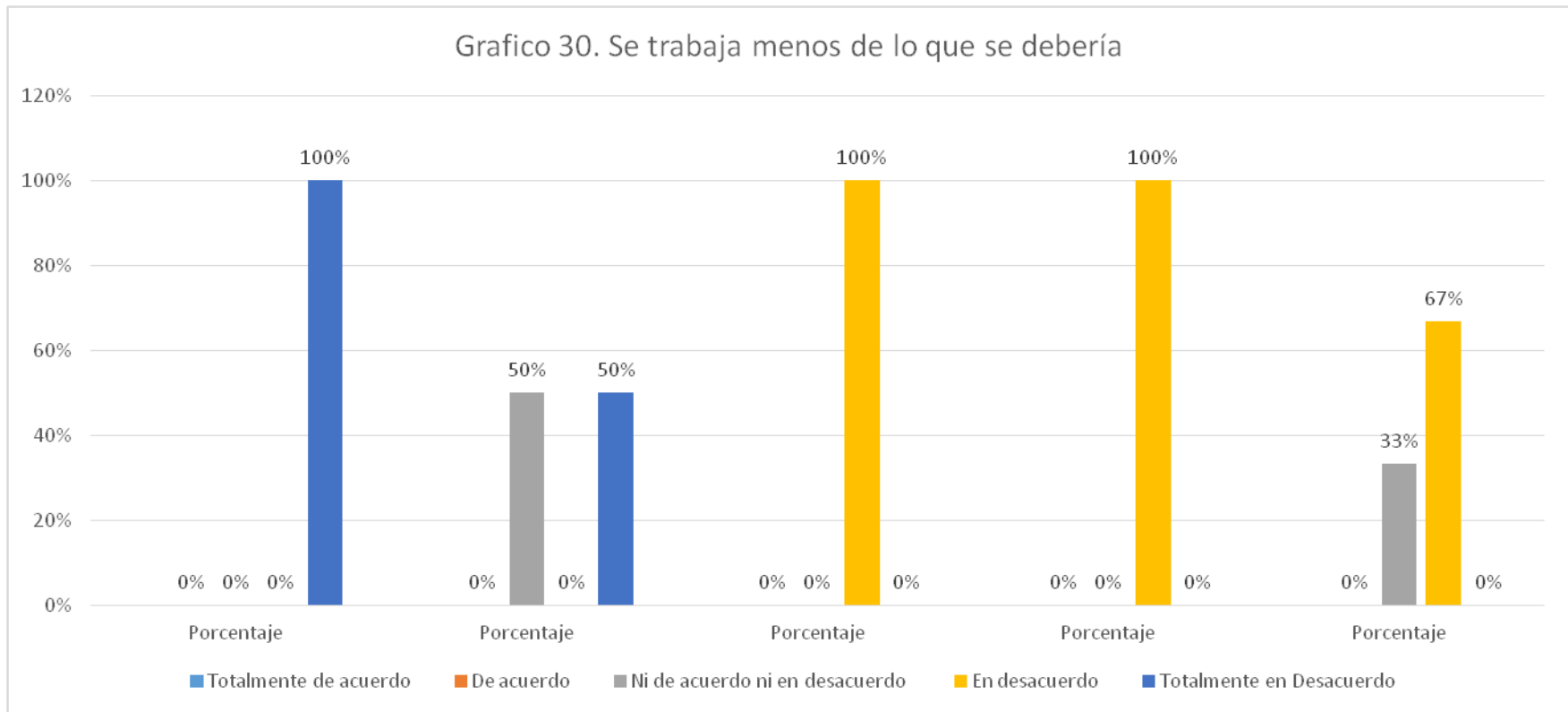
Tabla 30. Considero que en mi equipo se trabaja más horas de las que debería.

Items de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	1	33%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	1	100%	2	100%	2	67%
Totalmente en Desacuerdo	1	100%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

Según los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla # 30 tiene como objetivo verificar si el líder considera que en su equipo se trabaja más horas de las que debería. La empresa # 1 el líder arrojó estar totalmente en desacuerdo, esta cuenta con 1 colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores el 50% de la población no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% eligió estar totalmente en desacuerdo. La empresa # 3 cuenta con 1 colaborador que estuvo en desacuerdo representado por el 100%, en la empresa # 4 cuenta con 2 líderes, los 2 líderes estuvieron en desacuerdo que representa el 100% de la población. ya por ultimo en la empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes 2 están en desacuerdo equivalente al 67% de la población, 1 líder que equivale al 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que considera que el equipo se trabaja mas hora de las que se debería.

Gráfico 30. Considero que en mi equipo se trabaja mas hora de las que debería.



Fuente: Tabla 30.

Tabla 31. Considero que los valores de mi supervisor son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.

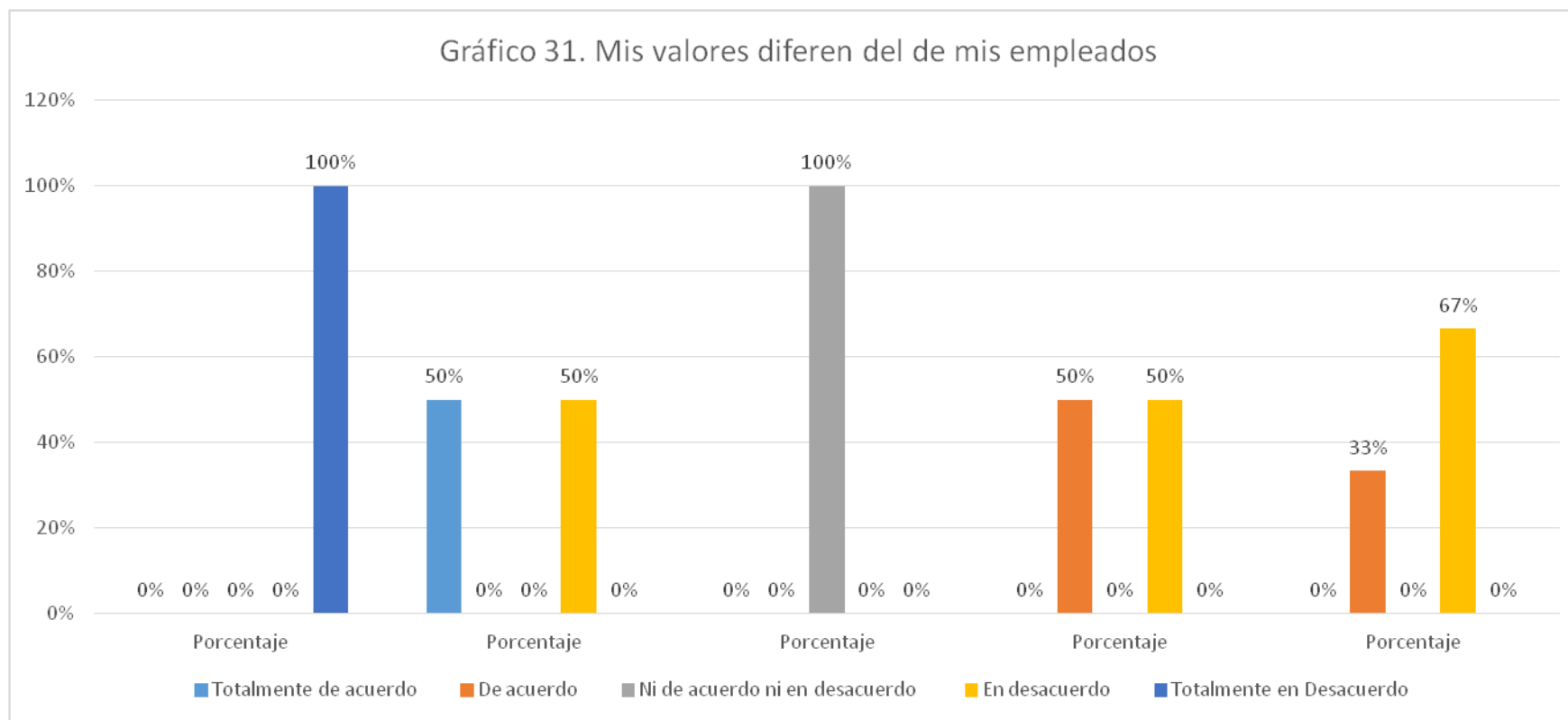
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	2	67%
Totalmente en Desacuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

Según la tabla # 31 en los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, se tiene como objetivo identificar si el líder considera que los valores de su supervisor son muy diferentes a los suyos y por eso surgen conflictos laborales. En la empresa # 1 el líder arrojó estar totalmente en desacuerdo esta cuenta con 1 colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores 1 estuvo totalmente de acuerdo representando el 50% de la población, el otro 50% estuvo en desacuerdo. La empresa # 3 cuenta con 1 colaborador que no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo representado por el 100%. La cuarta empresa # 4 cuenta con 2 líderes, 1 líder estuvo de acuerdo que

representa el 50% de la población, y el 50% estuvo en desacuerdo. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes 2 están en desacuerdo equivalente al 67% de la población, 1 líder que equivale al 33% está de acuerdo.

Gráfico 31. Considero que los valores de mis empleados son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.



Fuente: Tabla 31.

Tabla 32. Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para el bien de la empresa.

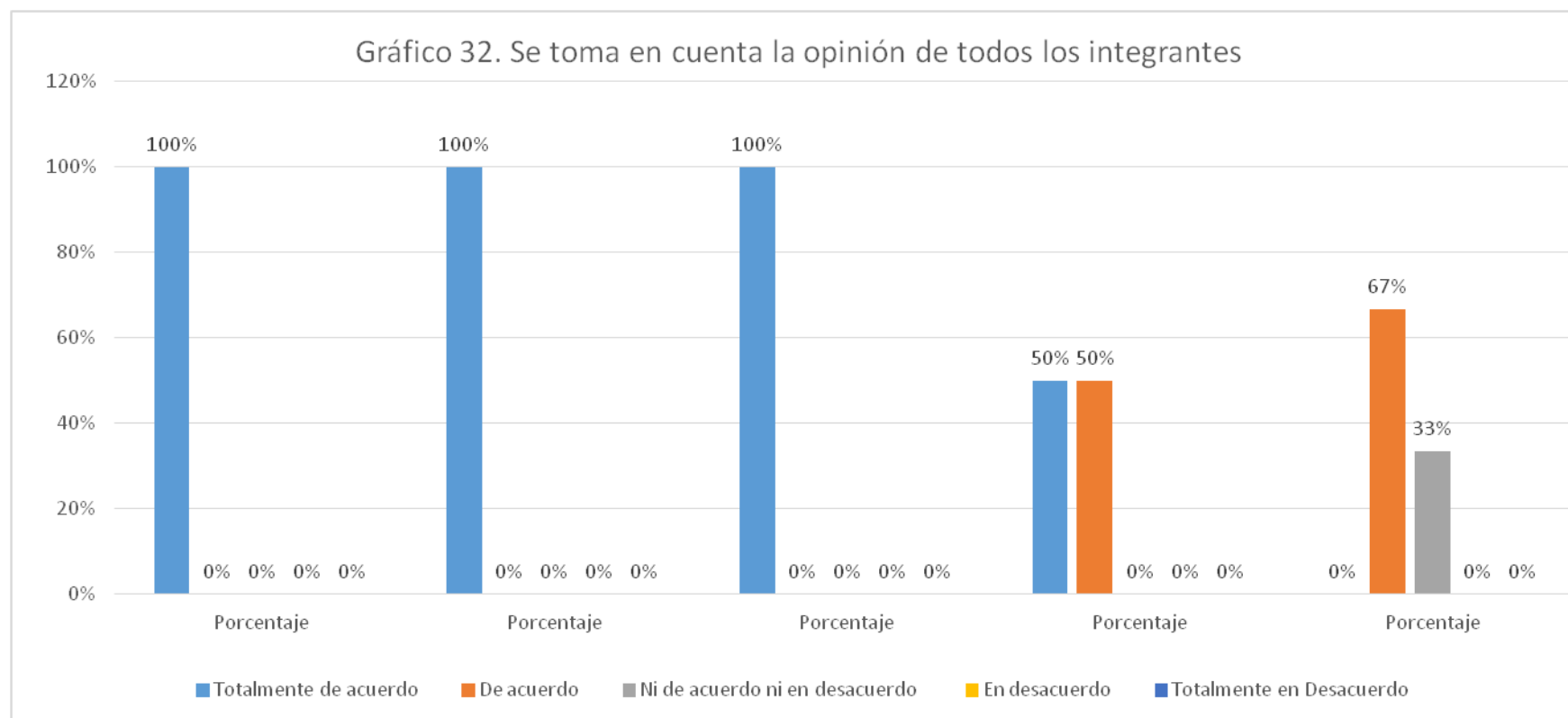
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	100%	2	100%	1	100%	1	50%	0	0%
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	2	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo a la tabla # 32, se ha obtenido de los líderes de las cinco empresas MIPYMES las siguientes respuestas. La tabla #32 tiene como objetivo indagar si se considera que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para el bien de la empresa. La empresa # 1, el líder arrojó estar totalmente de acuerdo esta cuenta con 1 colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores, los dos estuvieron totalmente de acuerdo representando el 100% de la población. La empresa # 3 cuenta con 1 colaborador que estuvo totalmente de acuerdo representado por el 100%. La empresa # 4 cuenta con dos líderes, 50% está totalmente de acuerdo, y el 50% de la población está de acuerdo. La empresa # 5 esta

cuenta con 3 líderes 2 están de acuerdo equivalente al 67% de la población, 1 líder que equivale al 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en que se considera que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa.

Gráfico 32. Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos.



Fuente: Tabla 32.

Tabla 33. Prefiero trabajar con un equipo:

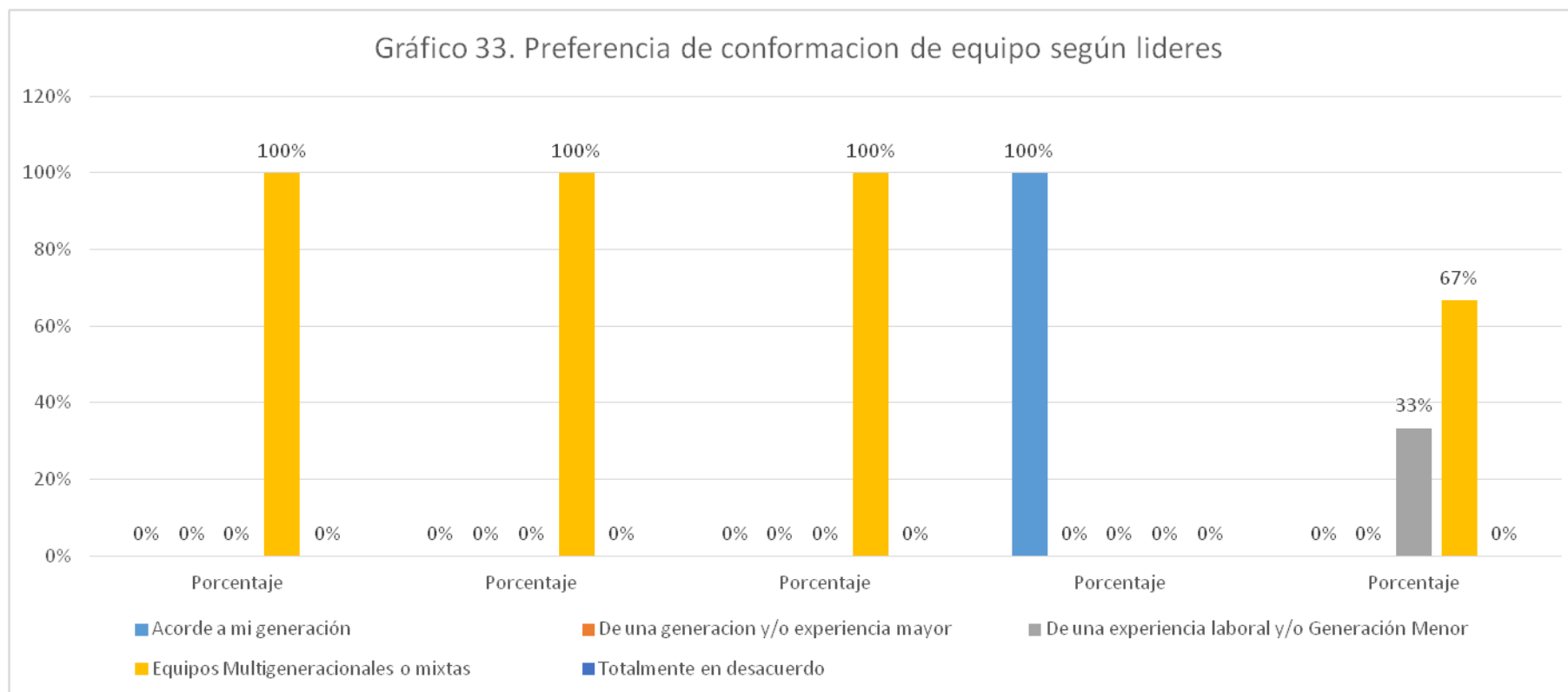
Items de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Acorde a mi generación	0	0%	0	0%	0	0%	2	100%	0	0%
De una generacion y/o experiencia mayor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
De una experiencia laboral y/o Generación Menor	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
Equipos Multigeneracionales o mixtas	1	100%	2	100%	1	100%	0	0%	2	67%
Totalmente en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1		2		1		2		3	

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

Según la tabla # 33 los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, es con cual equipo los líderes prefieren trabajar. En la empresa # 1 el líder arrojó que le gusta trabajar con equipos multigeneracionales o generaciones mixtas esta cuenta con un colaborador que equivale a un 100%. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores equivalentes a un 100% estos líderes también le gusta trabajar con equipos multigeneracionales. La empresa # 3 cuenta con 1 colaborador que también prefiere trabajar con equipos multigeneracionales representando el 100% de la población. La empresa # 4 cuenta con 2 líderes, estos prefieren trabajar con equipos acorde a su generación representando el 100% de la población. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes, 2 les gusta trabajar con equipos multigeneracionales

representando el 67% de la población encuestada, 1 líder que equivale al 33% prefiere trabajar con un equipo de una experiencia laboral o generación menor. Estos nos dice que las personas les encantan trabajar con equipos multigeneracionales.

Gráfico 33. Preferencia de conformación de equipos según líderes.



Fuente: Tabla 33.

Tabla 34. Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis supervisados y esto influye en los conflictos laborales que surgen

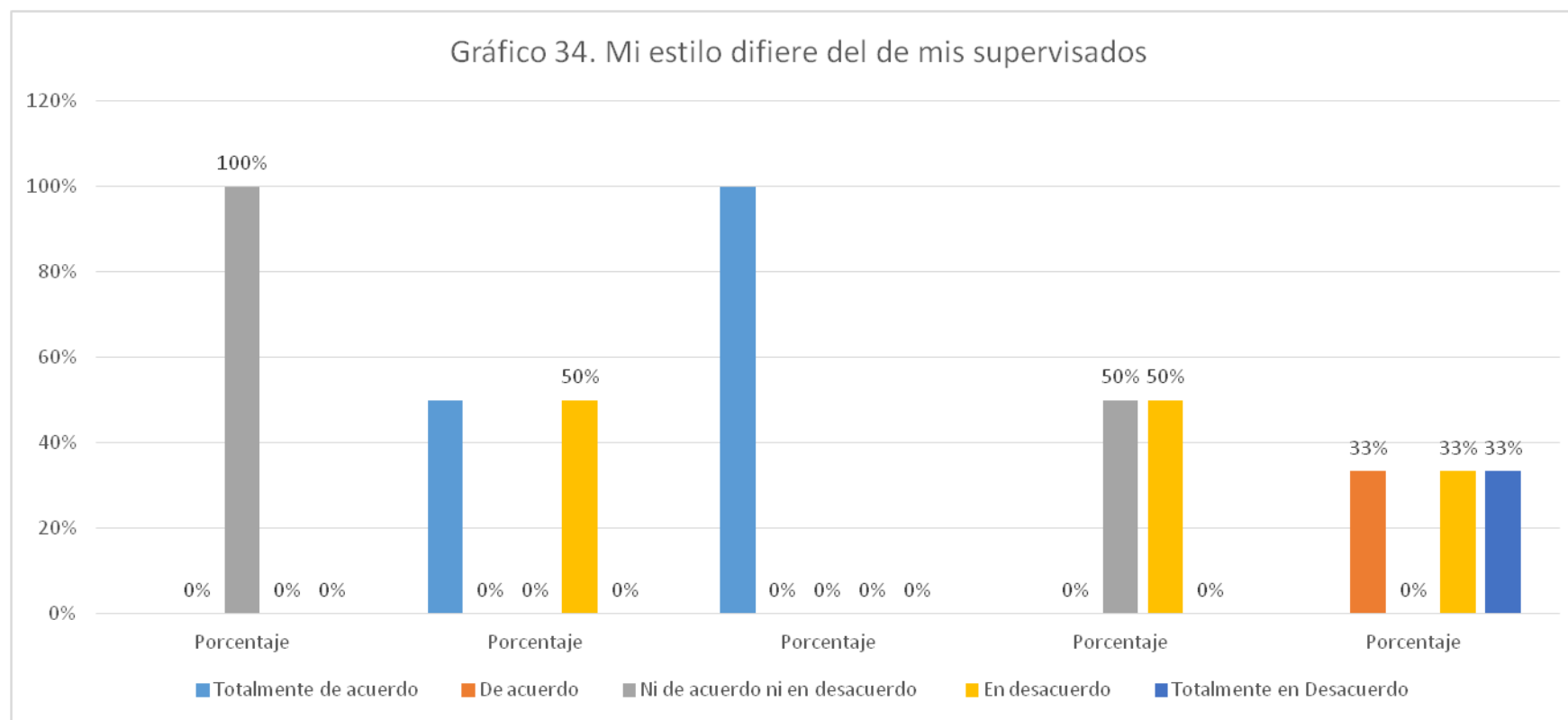
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	1	50%	1	100%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	1	33%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

Según la tabla # 34, los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla # 34, tienen como objetivo indagar si el líder considera que su estilo de trabajo difiere del de sus supervisados y esto influye en los conflictos laborales que surgen. En la empresa # 1, el líder arrojo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, esta cuenta con 1 colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores uno estuvo totalmente de acuerdo representando el 50% de la población y el otro estuvo en desacuerdo equivalente al 50%. La

empresa # 3 la misma cuenta con 1 colaborador que estuvo totalmente de acuerdo representado por el 100%. La empresa # 4 cuenta con 2 líderes, 1 de ellos no estuvo ni en de acuerdo ni en desacuerdo representado el 50% de la población, el 50% está en desacuerdo. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes el 33% está de acuerdo el 33% está en desacuerdo, y el 33% está de totalmente en desacuerdo en que el estilo de trabajo difiere de sus supervisado y esto hace que influya en conflictos laborales.

Gráfico 34. Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis supervisados y esto influye en los conflictos laborales que surgen



Fuente: Tabla 34.

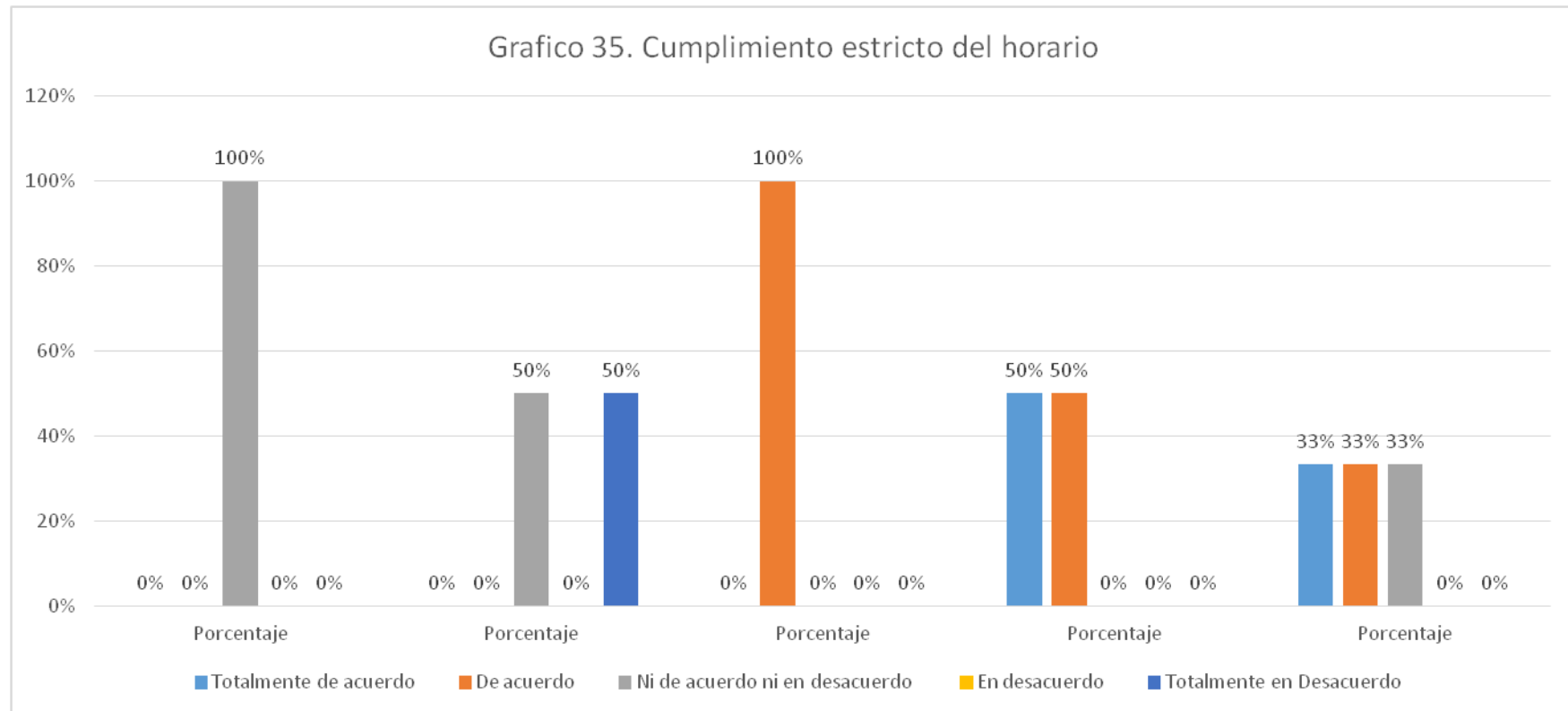
Tabla 35. Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	33%
De acuerdo	0	0%	0	0%	1	100%	1	50%	1	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	100%	1	50%	0	0%	0	0%	1	33%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

Según la tabla # 35, los resultados obtenidos por los líderes de las cinco empresas MIPYMES en la empresa #1, los mismos indican que el líder arrojó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, esta cuenta con un colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores uno no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo representando el 50% de la población, el otro 50% opino estar totalmente en desacuerdo. La empresa # 3, la misma cuenta con 1 colaborador que está de acuerdo representado el 100%. La empresa # 4 cuenta con 2 líderes, 1 líder estuvo totalmente de acuerdo que representa el 50% de la población, otro líder representado el 50% estuvo de acuerdo. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes, el 33% está totalmente de acuerdo, 33% está de acuerdo, el otro 33% está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Gráfico 35. Cumplimiento estricto de horario



Fuente: Tabla 35.

Tabla 36. A mi entender se da un mayor rendimiento en las áreas de trabajo cuando al equipo se le reconoce su labor utilizando un enfoque por resultados más que en el cómo de la tarea.

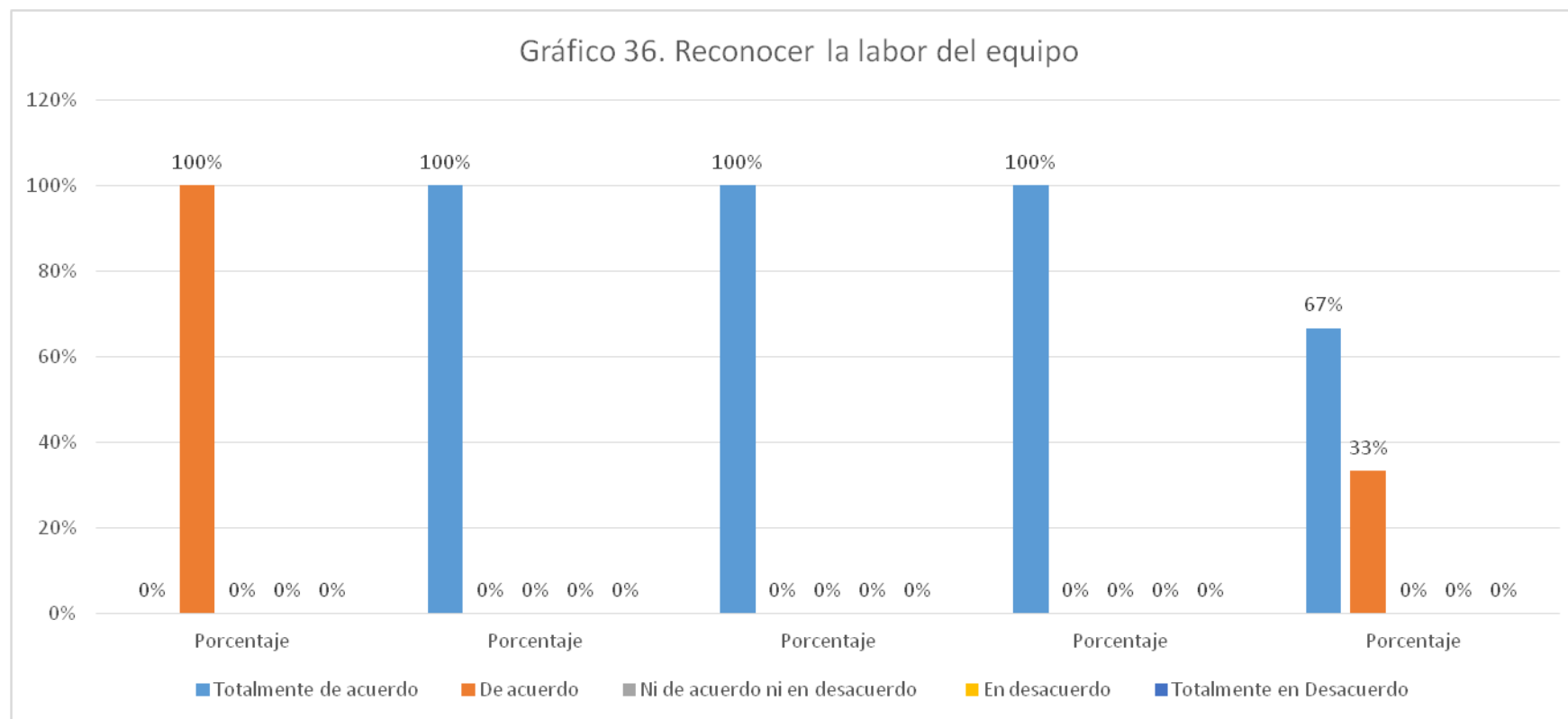
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	2	100%	1	100%	2	100%	2	67%
De acuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

En los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla # 36 tiene como objetivo obtener respuestas de si se da un mayor rendimiento en las áreas de trabajo cuando el equipo se le reconoce su labor utilizando un enfoque por resultado más que el cómo de la tarea. En la empresa # 1 el líder arrojó estar de acuerdo, esta cuenta con 1 colaborador que equivale a un 100% de la población encuestada. La empresa # 2 tiene 2 colaboradores, los 2 estuvieron totalmente de acuerdo representando el 100% de la población. La empresa # 3, la misma cuenta con 1 colaborador que estuvo totalmente de acuerdo representado por el 100%, en la empresa # 4 cuenta con 2 líderes, los 2 líderes estuvieron totalmente de acuerdo que representa el 100% de la población. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes, 2 están totalmente de

acuerdo equivalente al 67% de la población, 1 líder que equivale al 33% está de acuerdo en que se utilice el enfoque por resultado más que en el cómo de la tarea.

Gráfico 36. Reconocer la labor del equipo



Fuente: Tabla 36.

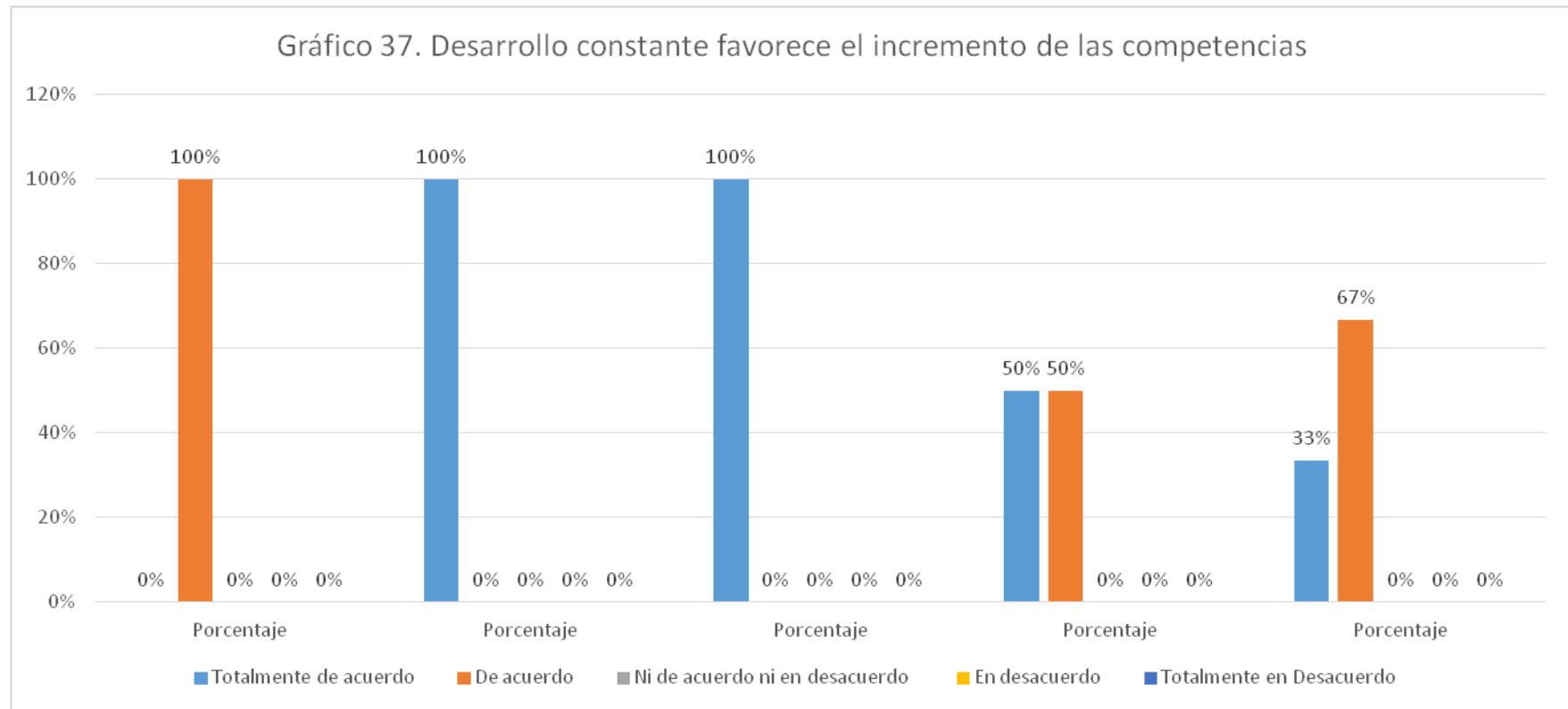
Tabla 37. El desarrollo constante de los colaboradores a todos los niveles, favorece el incremento de sus competencias para un mayor desempeño en las áreas de trabajo.

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	2	100%	1	100%	1	50%	1	33%
De acuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	1	50%	2	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

En los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla # 37 tiene como objetivo identificar si el desarrollo constante de los colaboradores a todos los niveles, favorece el incremento de sus competencias para un mayor desempeño en las áreas de trabajo. La empresa #1, el líder arrojó estar de acuerdo, esta cuenta con un colaborador que equivale a un 100%. La empresa # 2 tiene dos colaboradores, los dos estuvieron totalmente de acuerdo representando el 100% de la población. La empresa # 3 cuenta con 1 colaborador que estuvo totalmente de acuerdo, representado por el 100%. La empresa # 4 cuenta con dos líderes, 50% estuvo totalmente de acuerdo y el 50% estuvo de acuerdo. La empresa # 5 cuenta con 3 líderes, dos están de acuerdo equivalente al 67% de la población, un líder que equivale al 33% está totalmente de acuerdo en que el desarrollo constante favorece el incremento de las competencias para un excelente desempeño.

Gráfico 37. Desarrollo constante favorece el incremento de las competencias



Fuente: Tabla 37.

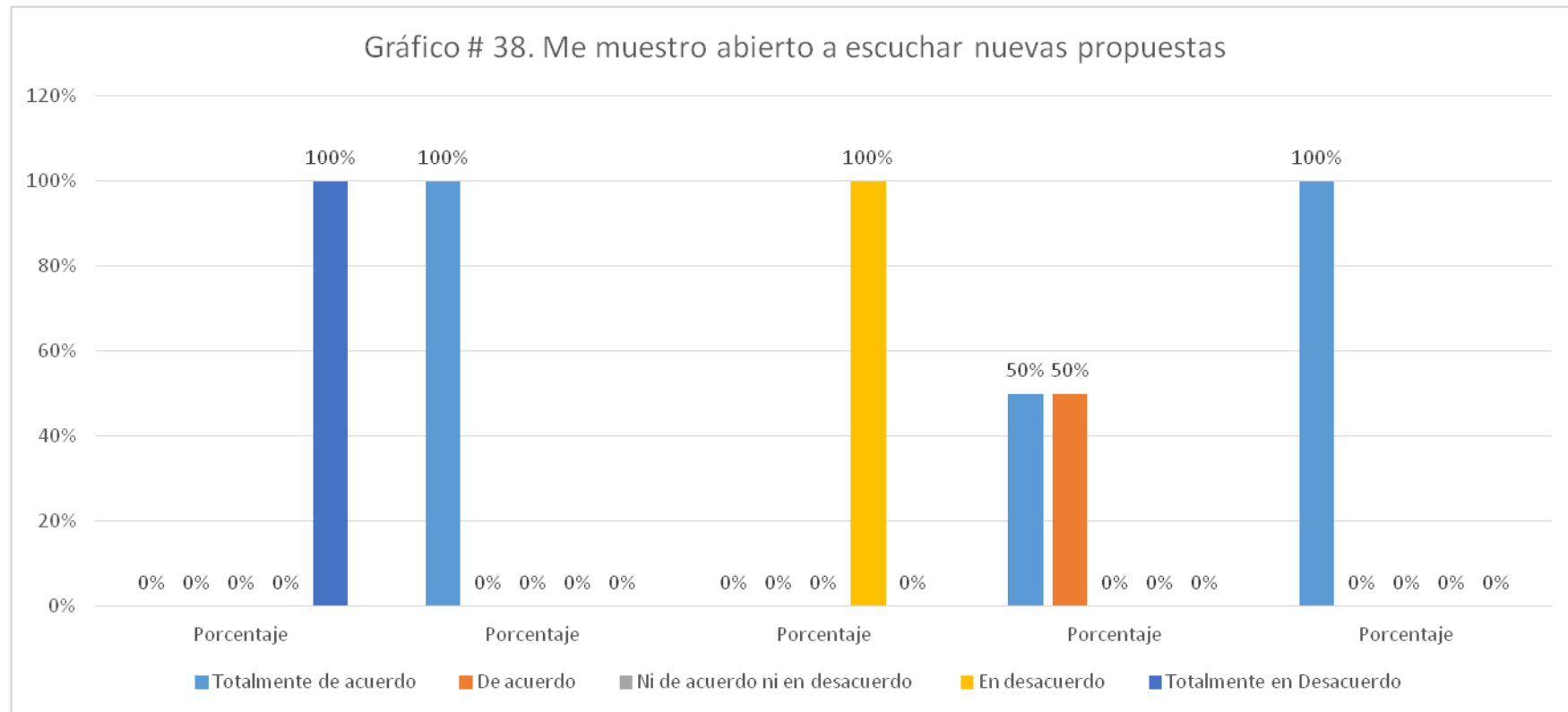
Tabla 38. Me muestro abierto a escuchar nuevas propuestas de metodologías de trabajo para simplificar los procesos relacionados a mis tareas.

<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	2	100%	0	0%	1	50%	3	100%
De acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

En los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla # 38 tiene como objetivo determinar si los mismos se muestran abiertos a escuchar nuevas propuestas de metodologías de trabajo para simplificar los procesos relacionados a sus tareas. La empresa #1, el líder arrojó estar totalmente en desacuerdo esta cuenta con un colaborador equivale a un 100%. La empresa # 2 tiene dos colaboradores, los dos estuvieron totalmente de acuerdo representando el 100% de la población. La empresa # 3 cuenta con 1 colaborador que estuvo en desacuerdo representado por el 100%. La empresa # 4 cuenta con dos líderes, el 50% está totalmente de acuerdo y el 50% está de acuerdo. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes que están totalmente de acuerdo equivalente al 100% de la población.

Gráfico 38. Me muestro abierto a escuchar nuevas propuestas



Fuente: Tabla 38.

Tabla 39. El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho, pues las directrices están establecidas y hay que cumplirlas a cabalidad.

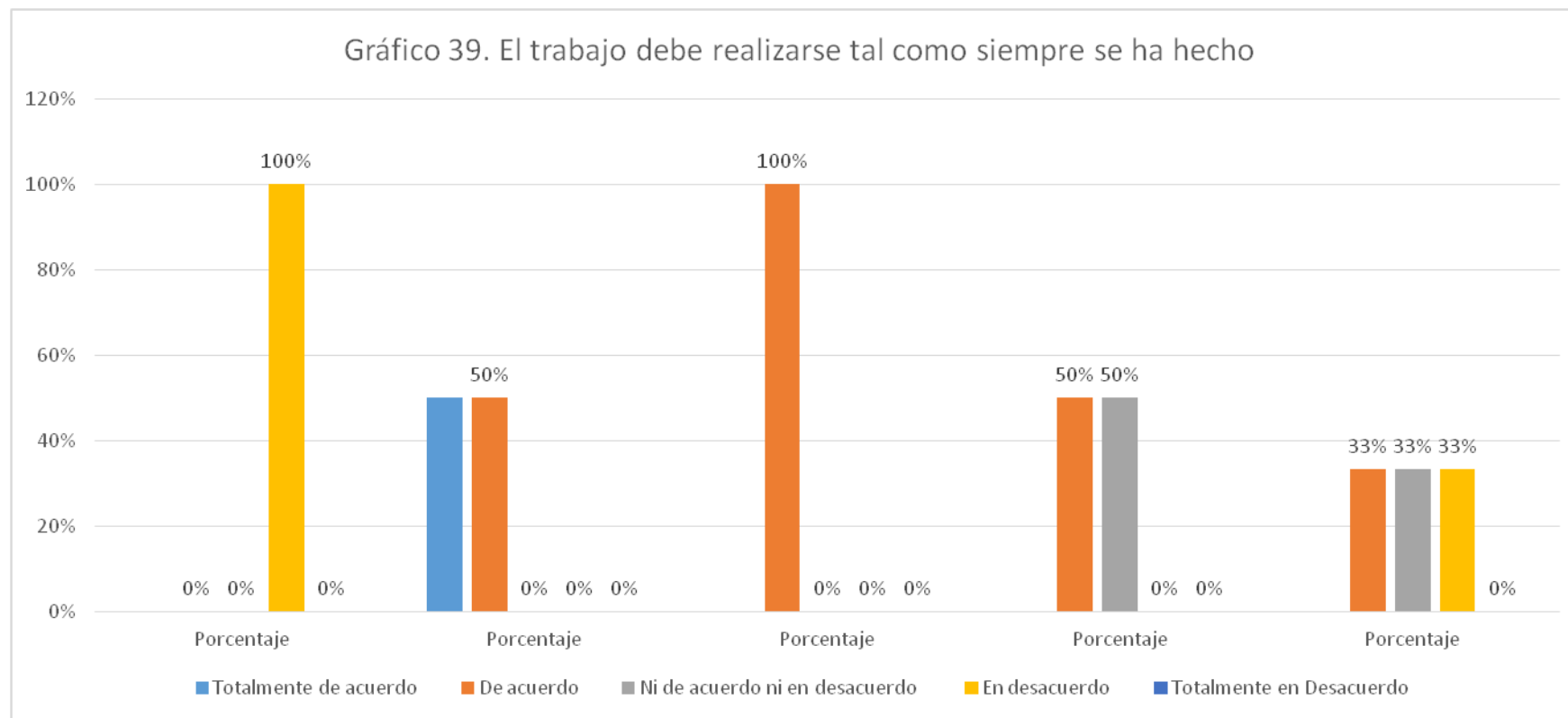
<u>Ítems de resultados</u>	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	1	50%	1	100%	1	50%	1	33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	1	50%	1	33%
En desacuerdo	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo con los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, la tabla #39 tiene como objetivo identificar si el trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho, pues las directrices están establecidas y hay que cumplirlas a cabalidad. La empresa # 1 el líder arrojó estar en desacuerdo, esta cuenta con un colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene dos colaboradores, 50% estuvo totalmente de acuerdo, el 50% estuvo de acuerdo. La empresa # 3 cuenta con un colaborador que estuvo de acuerdo, representado por el 100%. La empresa # 4 cuenta con dos líderes, 50% estuvo de acuerdo, 50% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. La empresa # 5 que cuenta con 3

líderes, el 33% está de acuerdo, el 33% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y el último 33% está en desacuerdo en que notaron que el trabajo debe realizarse como siempre se ha hecho.

Gráfico 39. El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho



Fuente: Tabla 39.

Tabla 40. Cuando surge un conflicto en mi entorno laboral, la opción más factible para abordar la situación es buscar una solución antes que identificar posibles culpables.

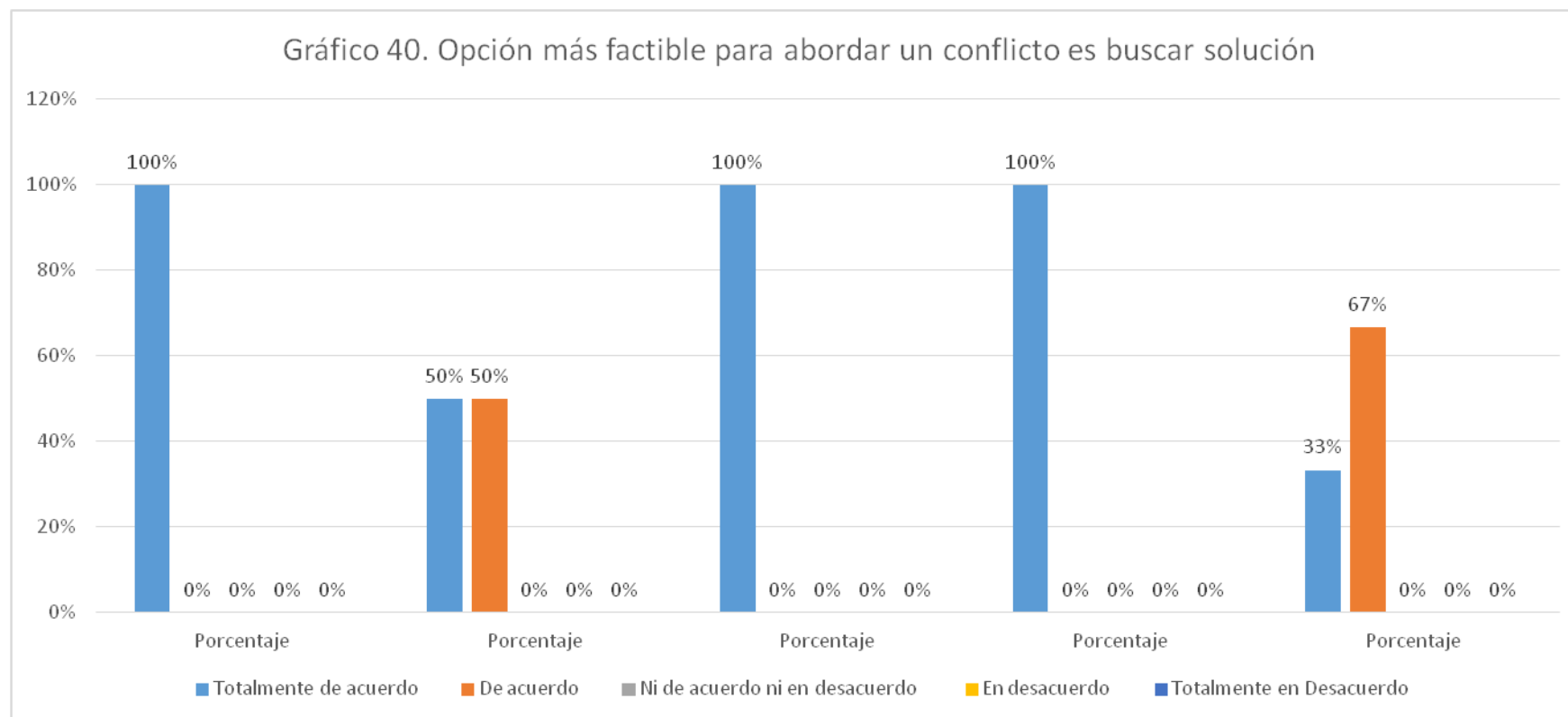
Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	100%	1	50%	1	100%	2	100%	1	33%
De acuerdo	0	0%	1	50%	0	0%	0	0%	2	67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo a la tabla # 40 los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES, tienen como objetivo validar si cuando surge un conflicto en mi entorno laboral, la opción más factible para abordar la situación es buscar una solución antes que identificar posibles culpables. En la empresa # 1, el líder arrojó estar totalmente de acuerdo, esta cuenta con un colaborador que equivale a un 100%. La empresa # 2 tiene dos colaboradores, 50% está totalmente de acuerdo y el 50% está de acuerdo. La empresa # 3 cuenta con un colaborador que estuvo totalmente de acuerdo representado por el 100%. La empresa # 4 que cuenta con dos líderes, los dos líderes estuvieron totalmente de acuerdo que representa el 100% de la población. La empresa # 5 que cuenta con 3 líderes dos están en de acuerdo equivalente al 67% de la

población, 1 líder que equivale al 33% está totalmente de acuerdo en que la opción más factible es buscar una solución antes que identificar posibles culpables.

Gráfico 40. Opción más factible para abordar un conflicto es buscar solución



Fuente: Tabla 40.

Tabla 41. Considero que los siguientes aspectos son para mí los más primordiales dentro de un equipo de trabajo para evitar conflictos laborales:

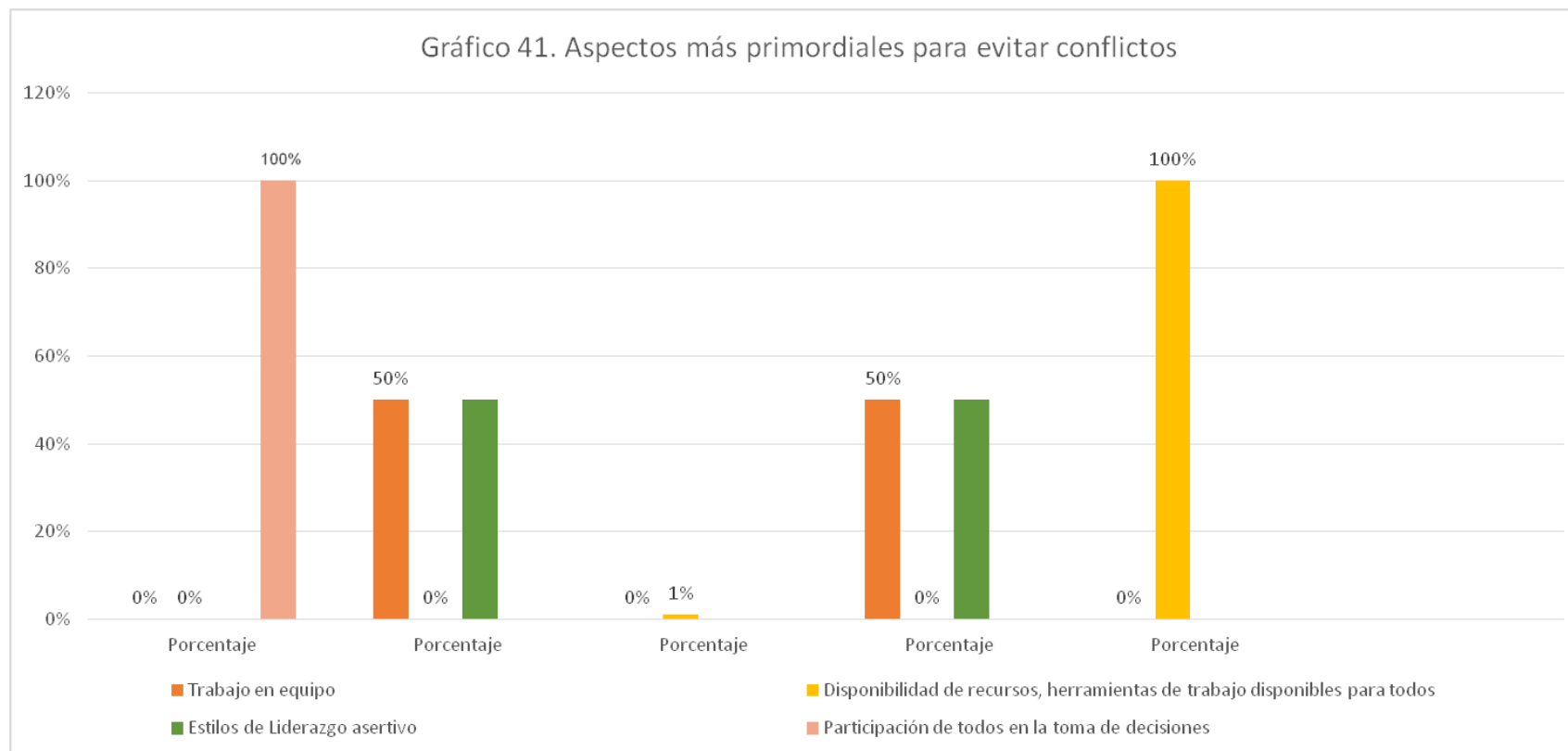
	<u>Empresa 1</u>		<u>Empresa 2</u>		<u>Empresa 3</u>		<u>Empresa 4</u>		<u>Empresa 5</u>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Trabajo en equipo	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%
Disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	3	100%
Estilos de Liderazgo asertivo	0	0%	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%
Participación de todos en la toma de decisiones	1	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	3	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

Según la tabla #41 los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES acerca de cuáles serían los aspectos más primordiales dentro de un equipo de trabajo para evitar conflictos laborales. La empresa # 1 el líder indicó que la participación de todos en la toma de decisiones, para un 100% de la población encuestada. La empresa # 2, un líder indicó que el trabajo en equipo para un 50% y otro líder respondió estilo de liderazgo asertivo, para otro 50%. La empresa # 3 para un 100% un líder arrojó como resultado disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos. La empresa # 4 un líder indicó que trabajo en equipo, para un 50% y otro líder estilos de

liderazgo asertivo, para el otro 50%. La empresa #5, los 3 líderes indicaron que la mayor causa de conflictos es la disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos, para un 100%.

Gráfico 41. Aspectos más primordiales para evitar conflictos



Fuente: Tabla 41.

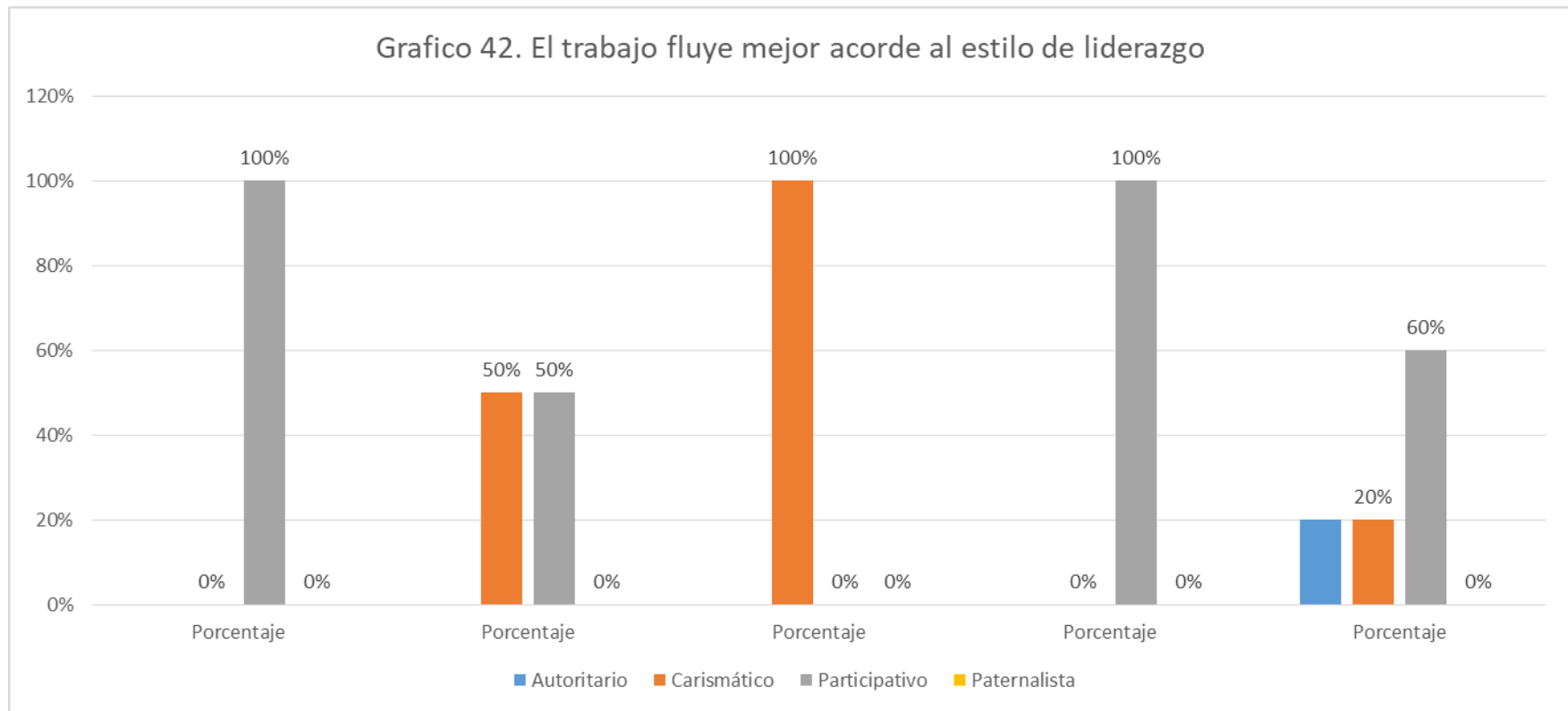
Tabla 42. Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo: (Marque con una X)

Ítems de resultados	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Autoritario	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%
Carismático	0	0%	1	50%	1	100%	0	0%	1	20%
Participativo	1	100%	1	50%	0	0%	2	100%	3	60%
Paternalista	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Laissez Faire	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Transformacional	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	1	100%	2	100%	1	100%	2	100%	5	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo a la tabla # 42 los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES encuestadas fueron. La empresa # 1 el líder escogió participativo esta cuenta con un colaborador equivalente a un 100%. La empresa # 2 tiene dos colaboradores, 50% escogió que se trabaja mejor con liderazgo carismático y el otro 50% escogió participativo. La empresa # 3 cuenta con un colaborador que dice que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo carismático representado por el 100%. La empresa # 4 cuenta con dos líderes, los dos líderes arrojaron que se trabaja mejor con un estilo de liderazgo participativo que representa el 100% de la población. La empresa # 5 esta cuenta con 3 líderes, en esta parte los líderes podían tomar dos respuestas, en esta empresa hay tres líderes, 3 escogieron participativo que representa el 60% de la población, un líder escogió autoritario representando el 20% de la población, otro para el 20% de la población escogió carismático.

Gráfico 42. El trabajo fluye mejor acorde al estilo de liderazgo



Fuente: Tabla 42.

Tabla 43. Considero que la mayor causa de conflictos entre una generación de líderes X y colaboradores de la generación Y (millennials) surgen por: (puede marcar con X más de una).

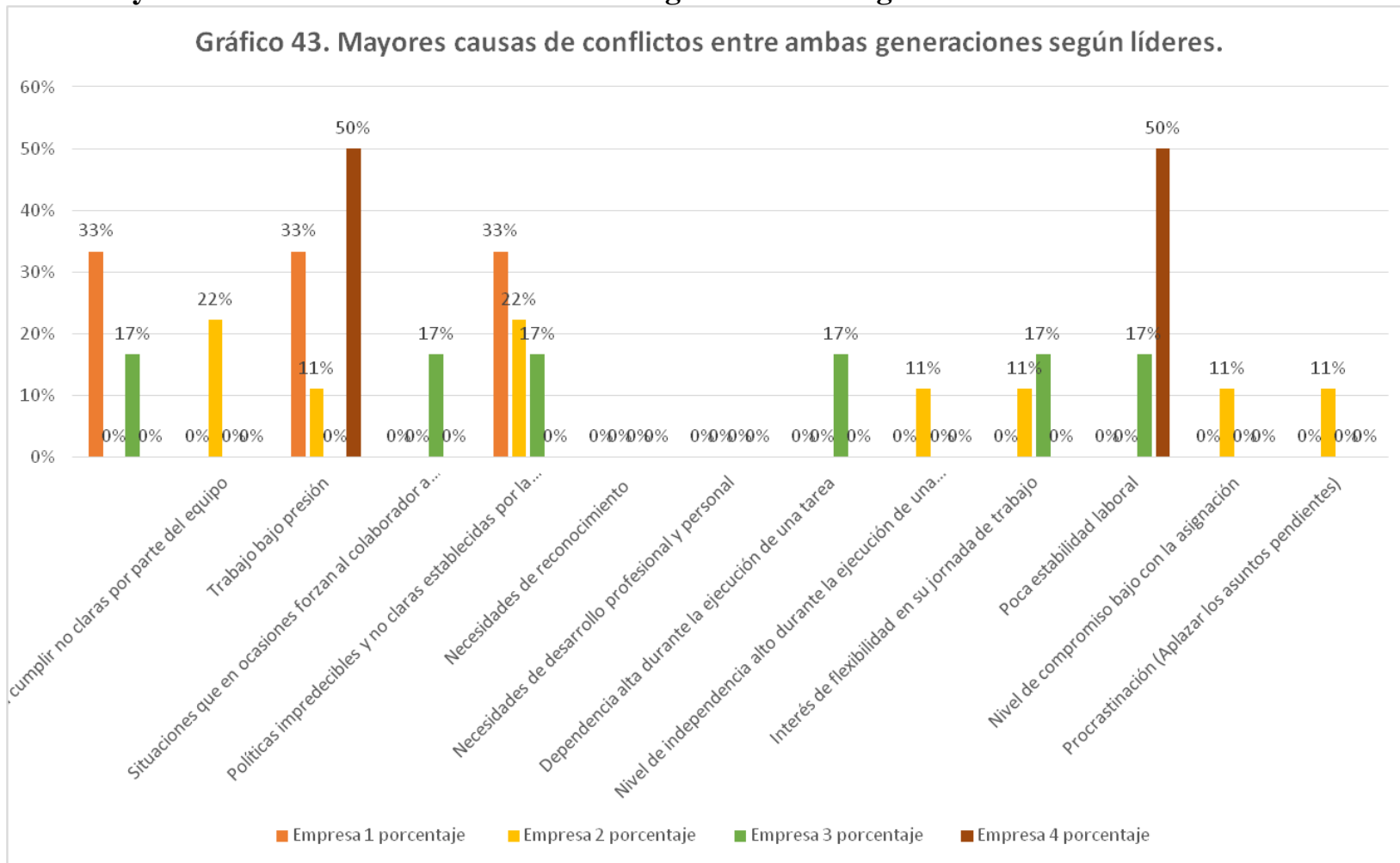
Opción	Empresa 1		Empresa 2		Empresa 3		Empresa 4		Empresa 5	
	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje	Frecuencia	porcentaje
Suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor	1	33%	0	0%	1	17%	0	0%	1	14%
Metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo	0	0%	2	22%	0	0%	0	0%	0	0%
Trabajo bajo presión	1	33%	1	11%	0	0%	1	50%	2	29%
Situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales	0	0%	0	0%	1	17%	0	0%	0	0%
Políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (Se cumplen para algunos)	1	33%	2	22%	1	17%	0	0%	1	14%
Necesidades de reconocimiento	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Necesidades de desarrollo profesional y personal	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	29%
Dependencia alta durante la ejecución de una tarea	0	0%	0	0%	1	17%	0	0%	0	0%
Nivel de independencia alto durante la ejecución de una tarea	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%
Interés de flexibilidad en su jornada de trabajo	0	0%	1	11%	1	17%	0	0%	0	0%
Poca estabilidad laboral	0	0%	0	0%	1	17%	1	50%	1	14%
Nivel de compromiso bajo con la asignación	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%
Procrastinarían (Aplazar los asuntos pendientes)	0	0%	1	11%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	3		9		6		2		7	

Fuente: Cuestionario aplicado a los líderes correspondientes a la Generación X.

De acuerdo con la tabla # 43, los resultados obtenidos de los líderes de las cinco empresas MIPYMES tiene como objetivo que el encuestado puntualice cual es la mayor causa de conflictos entre una generación de líderes X y colaboradores de la generación Y (millennials) .

En la empresa # 1, el líder especificó que la mayor causa de conflictos entre ambas generaciones es causada por suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor, trabajar bajo presión y contar con políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (Se cumplen para algunos) para un 33%, respectivamente. La empresa # 2, dos líderes arrojaron como resultado metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo, para un 22%, trabajo bajo presión para un 11%, 2 líderes indicaron políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (Se cumplen para algunos), para un 22%, un líder escogió nivel de independencia alto durante la ejecución de una tarea, interés de flexibilidad en su jornada de trabajo, nivel de compromiso bajo con la asignación y procrastinarían para un 11% en cada opción de respuesta respectivamente. La empresa # 3 el líder indico que la mayor causa de conflictos es suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor, situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales, políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (Se cumplen para algunos), dependencia alta durante la ejecución de una tarea, interés de flexibilidad en su jornada de trabajo y poca estabilidad laboral corresponde a un 17% respectivamente. La empresa # 4 destacó con un líder el trabajo bajo presión, para un 50%, y poca estabilidad laboral para un 50% de la población encuestada, respectivamente. La empresa # 5, destacó que las mayores causa de conflictos laborales entre generaciones vienen dadas según dos colaboradores por trabajo bajo presión y necesidades de desarrollo profesional y personal para un 29%, una persona indica que suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor, políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa, y poca estabilidad laboral para un 14% respectivamente en cada opción de respuesta.

Gráfico 43. Mayores causas de conflictos entre ambas generaciones según líderes.



Fuente: Tabla 43.

4.2. Análisis de los resultados

A continuación se detallarán los aspectos más relevantes identificados para el presente estudio, de manera que sea posible tomar en consideración para fines de conclusiones y recomendaciones, los diferentes caracteres y opiniones tanto de colaboradores como de líderes.

El aspecto más sobresaliente a considerar para fines de análisis, es que de las generaciones encuestadas, la generación Y ronda los 26 a 35 años, a diferencia de la generación X que la edad predominante es sobre los 45 años. Así como se ha podido constatar que el sexo predominante en la generación Y o millennial fue el sexo masculino con un 63%, mientras que en los líderes de la generación X fue también masculino alcanzando un 89%.

De igual manera, es importante destacar que en ambas generaciones encuestadas existe una estabilidad en el cargo ya que el mayor porcentaje de líderes y colaboradores cuenta con más de un año en la empresa. En mayor medida, tanto la generación X como Y o millennial han destacado que la percepción que un líder tiene sobre sus colaboradores y viceversa, no influye en posibles conflictos laborales. Lo que difiere de Cubeiro Villar (2018), quien llegó a la conclusión de que el liderazgo es de mucho más valor y surge a partir de la percepción de los colaboradores.

Los líderes establecieron en sus respuestas que si todo el equipo fuera contemporáneo los conflictos laborales serían menos frecuentes. Sin embargo, el mayor porcentaje de colaboradores encuestados destaca que se encuentra en desacuerdo con que los equipos de trabajo se encuentren compuestos por personas con las mismas edades. Esto apoya la conclusión a la que llegó Morales (2015), el cual indica que los miembros de la generación Y o millennial se sienten motivados en un ambiente laboral flexible.

De igual manera, los líderes opinan que la manera en la que ellos como gestores priorizan las tareas, difiere de los intereses individuales del equipo, y por ello surgen conflictos, y en este aspecto los colaboradores igualmente se encuentran de acuerdo, indicando por igual que la manera en la que su líder distribuye y prioriza las tareas puede ser

causante de posibles conflictos laborales. Apoyando al Centro Internacional de Formación de la Organizacional Internacional del Trabajo CIFOIT 2013), el cual apunta que en la economía actual de libre mercado es aceptado y reconocido que los líderes y los empleados tienen intereses distintos por lo cual es inevitable que surjan conflictos.

Dentro de las informaciones destacadas para este estudio, los millenials no consideran en mayor porcentaje que trabajan más horas de la que deberían, y tampoco que sus valores difieren de los de sus líderes. Lo cual difiere de lo concluido por Hatun (2013), el cual concluyo que los millennial son personas ocupadas pero no comprometidas con las organizaciones y piensa que la generación X es adicta al trabajo.

Existe una media que indica que se toman en cuenta las opiniones de todos los colaboradores al momento de que la empresa desea implementar nuevas políticas, pero otro gran porcentaje dentro de las 5 empresas no se encuentra de acuerdo con que su opinión es válida para decisiones importantes. Sin embargo, cabe resaltar que todos los líderes han considerado que las opiniones de sus colaboradores se toman en cuenta para la toma de decisiones. Lo anterior concuerda con las conclusiones de Peñalver (2018), el cual sugiere algunas técnicas que pueden ser utilizadas por los líderes para generar confianza en sus colaboradores dentro de las cuales señala que en todo momento el líder debe escuchar al colaborador hasta que concluya sus ideas sin interrumpirles, y hacerles pregunta cuando precise recapitular, ahondar o aclarar una idea que le transmitió, así mismo debe tratar de averiguar lo que piensa y siente. En este aspecto es necesario identificar si los resultados arrojados por los colaboradores han sucedido debido al estilo de liderazgo predominante en las empresas estudiadas, determinando esto si la comunicación es favorable entre los integrantes del equipo.

Tanto la generación Y como la generación X están de acuerdo que en sus empresas se deben respetar los horarios de trabajo, para favorecer el rendimiento laboral y al mismo tiempo están de acuerdo que para el mismo, es necesario contar con equipos multigeneracionales. Según Morales (2015) es preciso contar con equipos multigeneracionales para que cada uno de ellos aporte su conocimiento y punto de vista en determinados proyectos.

Coinciden totalmente ambas generaciones en que se obtiene un mayor rendimiento en las áreas de trabajo, cuando se reconoce el trabajo por los resultados obtenidos, no por el modo en que el mismo se realice, según Cubeiro Villar, (2018) se espera que el líder infunda energía y contagie a sus colaboradores con emociones de entusiasmo y que en caso de que esta se descuide el liderazgo desaparece.

La capacitación y desarrollo profesional de los colaboradores a todos los niveles juegan un papel muy importante para el desempeño en las áreas de trabajo y esto fue posible identificarlo en ambas generaciones, estando ambos segmentos de acuerdo con resultados obtenidos por encima de un 70%. De acuerdo con Redondo Sama & Elboj Saso (2018), lo que se busca es generar líderes que promuevan un contexto donde emerjan las cualificaciones de los colaboradores y se traduzcan en las mejoras de las gestiones y los procesos de forma sostenibles, lo que sin duda alguna se logra a través de la capacitación de los mismos.

De igual manera, el liderazgo es un aspecto muy importante en las características de un líder; en los resultados obtenidos en las encuestas, el estilo participativo es el que predomina en ambos grupos como el ideal por los encuestados para poder gestionar de manera adecuada a los equipos de trabajo. Según la Escuela Europea el líder participativo es en el que el líder solicita a los integrantes del equipo, a que contribuyan de manera activa en el proceso de toma de decisiones; esto contribuye a la satisfacción por el trabajo y favorece el desarrollo de habilidades nuevas. Los miembros del equipo se empoderan de los proyectos, y se inspiran en trabajar duro, no tanto por la recompensa económica, sino por su propia motivación para realizarlo. Por lo general con ese estilo de liderazgo se logran excelente resultados, aunque abordarlo suele tomar mucho tiempo, es recomendable ser adaptado a los cambios e innovaciones, cuando se requiere trabajar en equipo y se prioriza la cantidad versus velocidad o productividad.

Se determinó que una de las causas de conflictos que más influye entre los líderes X y los colaboradores de la generación Y o millennial, es el trabajo bajo presión y políticas impredecibles y no claras por la empresa (se cumplen para algunos). De acuerdo con (González García, 2006) los conflictos pueden surgir como consecuencia inmediata de las relaciones interpersonales que existen en las empresas, como un derivada de las actividades propias de la organización.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

En cumplimiento al primer objetivo cuyo fin era identificar las características predominantes en el comportamiento de los colaboradores de la generación X en un espacio de trabajo, se destacó de acuerdo a los resultados que son personas estables en sus puestos de trabajo, y mediante la investigación se determinó que la población X encuestada en su mayoría tiene más de 6 años en sus áreas de servicio actual.

Dando cumplimiento al segundo objetivo, para determinar las características predominantes en el comportamiento de los colaboradores de la generación Y o millennial en un espacio de trabajo, se obtuvo como resultado que los miembros de esta generación prefieren la conformación de equipos multigeneracionales.

De acuerdo con el tercer objetivo, se validó el cumplimiento de establecer las principales causas por las que se generan conflictos entre ambas generaciones, lo cual arrojó como principales causas el trabajo bajo presión y las políticas impredecibles y no claras por la empresa (se cumplen para algunos).

La propuesta de estrategias que deben desarrollar las organizaciones para minimizar los conflictos generados entre los líderes de la generación X con los colaboradores de la generación Y o millennial y retenerlos, serán desglosadas a continuación en las recomendaciones.

Como conclusiones finales, podemos sugerir que para futuros estudios se puedan llevar a cabo investigaciones sobre las causas de conflictos multigeneracionales (incluyendo las generaciones en crecimiento Z, innatos digitales y otras) en grandes empresas, ya que las generaciones que van creciendo se van integrando a las diferentes organizaciones.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda a las organizaciones MIPYMES, desarrollar las estrategias detalladas a continuación, con el objetivo de que los conflictos generados entre los líderes de la generación X y los colaboradores de la generación Y disminuyan, y que los pocos que surjan puedan ser abordados con éxito:

Estrategia 1: Es importante establecer desde el primer día de ingreso del colaborador las políticas claras y lo que se espera del empleado, entregando una descripción de puesto o una descripción de las funciones que se espera de ese colaborador para que pueda cumplir con sus tareas asignadas, y solicitarles la firma de un contrato que especifique las funciones críticas; así como también llevar a cabo un proceso de inducción acerca de la empresa, incluyendo las políticas y la realización de los procesos. Y expresarle a sus colaboradores desde el mismo proceso de contratación que es lo que se espera de ellos en cuanto a cumplimiento de horarios, comportamiento dentro de la organización y cualquier otro aspecto relevante que considere crítico en su empresa.

Estrategia 2: Se recomienda fomentar en el sector de las empresas MIPYMES, poder implementar el reclutamiento por competencias, de manera que las personas que lleguen a formar parte de este tipo de empresa puedan ser calificadas en función de sus competencias individuales requeridas para el puesto acorde a las necesidades identificadas para el mismo.

Estrategia 3: Fomentar estrategia de comunicación que contemplen la toma de decisiones en equipo, ya que esto facilita el buen clima laboral y les permite sentirse útiles y valorados, lo cual se traduce en mayor rendimiento y mejor motivación para continuar en la empresa.

Estrategia 4: Implementar un plan de reconocimiento más orientados a los factores motivacionales de la generación Y (millennial), la cual prefiere laborar en organizaciones con enfoque social, que dé prioridad a la flexibilidad del tiempo y valoren más el enfoque a resultados, sin importar el orden de los procesos; así como reconocer los trabajos bien realizados e implementar programas de reconocimientos, encaminados a perseguir el bienestar del colaborador. Incluyendo el “salario emocional”, tales como días libres, bonos por desempeño o cualquier otra recompensa que se considere oportuna.

Estrategia 5: Establecer un programa de capacitación constante, ya que esto constituye la base del desarrollo profesional del colaborador, y de acuerdo a los resultados obtenidos es algo que los miembros de la generación Y (millennial) espera de sus organizaciones; y ésta generación es tecnológicamente más amigable, dan preferencia a la capacitación experimental versus la metódica, basada en la experiencia y el contacto directo con las cosas para adquirir y afianzar los conocimientos.

Estrategia 6: Autoevaluarse como supervisor tomando en cuenta los diferentes tipos de liderazgo y acuñar las técnicas que resulten factibles de aplicar a su empresa.

Referencia Bibliográfias

- Bureau., C. (03 de abril de 2018). *The Common Characteristics of Generation Y Professionals*. Obtenido de the balancee careers el día 13 de diciembre 2019. En: <https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>
- Capell, J. (octubre de 2018). Captar y retener talentos de diferentes generaciones: baby boomers, generación X y millennials. *Capital Humano*, 31, 38. Obtenido el día 10 de octubre 2019. En: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=72519615-b86f-4b4f-b47e-9c37eacc62c%40sessionmgr101>
- Capell, J. (octubre de 2018). Compensación (Gestión del talento). *Ceinsa*, 38.
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo CIFOIT. (2013). SISTEMAS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES: Directrices para mejorar el desempeño. *Sistemas de Resolucion De Conflictos Laborales: directrices para mejorar el desempeño*. Italia: Centro Internacional de Formación.
- CEO: Los pasos de un líder. (09 de septiembre de 2018). *Expansión en alianza*, pág. digital. Recuperado el 08 de octubre 2019. En: <https://expansion.mx/carrera/2018/09/09/la-negociacion-basada-en-principios-donde-los-intereses-son-lo-importante>
- Chiavenato, I. (2011). Concepto de Cambio Organizacional. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, capital humano de las organizaciones* (Novena ed., pág. 349). México: McGraw Hill.
- Chiavenato. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. D.F México: Mc graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Clima Organizacional. En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (Octava ed., pág. 91). México: McGraw-Hill interamericana. Recuperado el Julio de 2019, de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Chile, W. (18 de noviembre de 2014). *Vivamos mejor*. Obtenido el 05 de agosto 2019, En: de Cuatro generaciones para un solo ambiente laboral: <http://www.vivamosmejorwalmartchile.cl/cuatro-generaciones-para-un-solo-ambiente-laboral/>

- Cubeiro Villar, J. C. (2018). Cómo educar el Liderazgo: 10 obstáculos esenciales. *Dialnet*, 129.
- Cuesto, J. (1 de Julio de 2018). Millenials en el clima laboral. (K. Taveras, Entrevistador) Dirección de prevención y solución de conflictos laborales y responsabilidad social empresarial laboral. (2012). Conflictos Laborales 2012 (Informe Anual). *Conflictos Laborales 2012*. Perú: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Edel, R. G. (2007). *Clima y Compromiso Organizacional*.
- Fundación Factor Humano. (Marzo 2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. Solo Consultores en cambio, 13.
- Gan, F., & Berbel, G. (2012). *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Catalunya: UOC.
- García, M. I. (2004). Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Guanajuato.
- González García, M. J. (2006). Gestión de conflictos laborales. En M. J. González García, *Gestión de conflictos laborales* (págs. 7, 8). España: Innovación y Cualificación, S. L.
- Hatun, A. (2013). Cambios demográficos en el lugar de trabajo. En A. Hatun, *Yrrupcion: Los cambios generacionales y el futuro de la Organización*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial SRL, 2013. Recuperado 20 el Julio de 2019 en:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/unphusp/reader.action?docID=5487080&query=generacion+del+milenio>.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta edición ed.). D.F, México: Mc Graw Hill. Recuperado el 08 de agosto de 2019.
- Juárez Adata, S. (2012). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50, 307. Obtenido el 20 de agosto 2019. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>
- Kane, S. (2018 de Abril de 2018). The Common Characteristics of Generation Y Professionals [Las Características comunes de los profesionales de la Generación Y]. The Balance Career. Obtenido 20 07 de julio 2019, de:
<https://www.thebalancecareers.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>
- Kruse, K. (2013). ¿Qué es el liderazgo? *Revista de Negocios del IEEM*, 30.

- Ley no 187-17, 2. (19 de diciembre de 2008). Ley no. 187-17 modifica ley 488-08 Congreso Nacional de la República Dominicana. El Congreso Nacional. (L. Medina Sánchez, A. Pozo, & J. Campos Ventura, Edits.) D.N, Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado el 10 de junio 2019. En:
<https://dgii.gov.do/contribuyentesRegistrados/MIPYMES/Paginas/default.aspx>
- Liderazgo en el comportamiento organizacional (2013). México: Trillas.
- Loya Loya, S. F. (2013). Liderazgo. En S. F. Loya Loya, Liderazgo en el Comportamiento Organizacional. MEXICO: Trillas.
- Los diez estilos de Liderazgos más utilizados. (07 de Agosto de 2015). Escuela Europea de Excelencia. Recuperado diciembre de 2019. Recuperado de:
<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2015/08/10-estilos-de-liderazgo/>
- Martínez González, D. E. (7 de Julio de 2017). Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación. Bogotá. D.C, Colombia. Obtenido de:
<http://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9371/MartinezDiego2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Martínez, P. (2009). Comportamiento Organizacional. Argentina: El Cid Editor.
- Minutos.es, 5. (2017). Trabaja con la generación Y: Los secretos para realizar una buena gestión intergeneracional. México.
- Monosalvas Vaca, C. A., Monosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). Ad-
minister. En C. A. Monosalvas Vaca, L. O. Monosalvas Vaca, & J. Nieves Quintero, El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación (pág. 6). Colombia: Universidad EAFIT.
- Montse. (11 de 11 de 2016). Expansión. Recuperado de:
[http://www.expansion.com/emprendedores-
empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html](http://www.expansion.com/emprendedores-
empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html)
- Morales, O. (27 de Agosto de 2015). El reto de gestionar diferentes generaciones en la empresa. (A. Economía, Ed.) Revista AmericaEconomía. Obtenido de:
[https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-reto-de-gestionar-diferentes-
generaciones-en-la-empresa](https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-reto-de-gestionar-diferentes-
generaciones-en-la-empresa)
- Ortega Cachón, I., & Vilanova, N. (2016). Generación Z, el último salto generacional. *Deusto Business School*. Bilbao, España: Atrevía. Recuperado en 2019, de:
http://ethic.es/wp-content/uploads/2016/04/ResumenEjecutivo_GeneracionZ_140315-2.pdf
- Peñalver, A. (06 de diciembre de 2018). Comportamiento del líder para generar confianza a sus colaboradores. (A. Peñalver, Ed.) *People First Consulting*, 1. Recuperado de:

<http://antoniopenalver.blogspot.com/2018/12/comportamientos-del-lider-para-generar.html>

Peñalver, A. (2018). El reto de gestionar eficazmente las diferentes generaciones. RR.HH AL DIA.

Pich, I. (Agosto de 2016). Como gestionar talento multigeneracional: el nuevo reto de las empresas. *Talentier*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://blog.talentier.com/como-gestionar-el-talento-multigeneracional>

Ramos, J. (Ed.). (Julio de 2019). Hay que aprovechar la riqueza de trabajar con diferentes generaciones en una misma empresa. *Capital Humano*. Recuperado en 2019, de: <http://www.infocapitalhumano.pe/acerca-de-nosotros/>

Redondo Sama, G., & Elboj Saso, C. (2018). Liderazgo y creación social: una aproximación a las principales aportaciones. *Revista Internacional de Organizaciones (RIO)*(21), 110.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson. Obtenido de:

<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

Santibáñez Santibáñez, P. (14 de Mayo de 2018). 10 razones por las que renuncian los millenials. *Entrepreneur*. Obtenido de:

<https://www.entrepreneur.com/article/269133>

SIB, S. d. (13 de junio de 2018). Superintendencia de Bancos de la República Dominicana. Obtenido de Superintendencia de Bancos de la República Dominicana: www.sib.gob.do

Sinek, S. (. (22 de enero de 2017). YouTube. *Sinek, Simón, Millennials en el lugar de Trabajo*. (A. Pedraza, Ed.) Obtenido de:

<https://www.youtube.com/watch?v=EhDQxUzpnT4&t=4s>

Sulbaran, J. (2004). *Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar*. Bogotá.

Anexos



Cuestionario aplicado a los colaboradores de la generación Y (Millenials) Trabajo de Grado Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)

El presente cuestionario es elaborado por una estudiante de término de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, con la finalidad de obtener las informaciones necesarias que favorezcan la identificación de las causas más frecuentes de conflictos laborales entre diversas generaciones.

Dicho cuestionario es de carácter estrictamente confidencial, por lo que solicitamos la mayor honestidad posible en cada una de las respuestas. Deberá seleccionar ante cada ítem, la opción de respuesta que más representa su percepción con relación al tema.

Fecha: ___ / ___ / ___

Edad:

- a) 18 a 25 años
- b) 26 a 35 años
- c) 36 a 45 años
- d) 45 años o más

Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

Tiempo trabajando en esta área de servicio

- a) Menos de un año
- b) Entre 1 y 5 años
- c) Entre 6 a 10 años
- d) Más de 10 años

1) Considero que la percepción que tengo sobre mi supervisor influye en posibles conflictos laborales en mi área de trabajo

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

2) Considero que, si mi supervisor fuera contemporáneo con mi edad, los conflictos entre nosotros serían menos frecuentes.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3) Considero que la manera en que mi supervisor prioriza las tareas, difiere de mis intereses y de mi equipo y por ello surgen conflictos laborales.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4) He podido notar que la forma en que mi supervisor distribuye el trabajo contribuye a que surjan conflictos de trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5) Considero que en mi equipo se trabaja más horas de las que se debería.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

6) Considero que los valores de mi supervisor son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7) Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para el bien de la empresa.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8) Prefiero trabajar con un equipo:

- a) Acorde a mi generación
- b) De una generación y/o experiencia laboral mayor
- c) De una experiencia laboral y/o generación menor
- d) Equipos multigeneracionales (generaciones mixtas)
- e) Totalmente en desacuerdo

9) Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis compañeros y esto influye en los conflictos laborales que surgen?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10) Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11) A mi entender se da un mayor rendimiento en las áreas de trabajo cuando al equipo se le reconoce su labor utilizando un enfoque por resultados más que en el cómo de la tarea.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12) El desarrollo constante de los colaboradores a todos los niveles, favorece el incremento de sus competencias para un mayor desempeño en las áreas de trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

13) Me muestro abierto a escuchar nuevas propuestas de metodologías de trabajo para simplificar los procesos relacionados a mis tareas.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14) El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho, pues las directrices están establecidas y hay que cumplirlas a cabalidad.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15) Cuando surge un conflicto en mi entorno laboral, la opción más factible para abordar la situación es buscar una solución antes que identificar posibles culpables.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16) Considero que los siguientes aspectos son para mi los más primordiales dentro de un equipo de trabajo para evitar conflictos laborales:

- Trabajo en equipo
- Disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos
- Estilos de liderazgo asertivo
- Participación de todos en la toma de decisiones

17) Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo: (Marque con una X)

- Autoritario
- Carismático
- Participativo
- Paternalista
- Laissez Faire
- Transformacional

18) Considero que la mayor causa de conflictos entre una generación de líderes X y colaboradores de la generación Y (millenials) surgen por: (puede marcar con X más de una).

- Suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor
- Metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo
- Trabajo bajo presión
- Situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales
- Políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (Se cumplen para algunos)
- Necesidades de reconocimiento
- Necesidades de desarrollo profesional y personal
- Dependencia alta durante la ejecución de una tarea
- Nivel de independencia alto durante la ejecución de una tarea
- Interés de flexibilidad en su jornada de trabajo
- Poca estabilidad laboral
- Nivel de compromiso bajo con la asignación
- Procrastinarían (Aplazar los asuntos pendientes)



Cuestionario aplicado a líderes de la generación X
Trabajo de Grado
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)

El presente cuestionario es elaborado por una estudiante de término de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, con la finalidad de obtener las informaciones necesarias que favorezcan la identificación de las causas más frecuentes de conflictos laborales entre diversas generaciones.

Dicho cuestionario es de carácter estrictamente confidencial, por lo que solicitamos la mayor honestidad posible en cada una de las respuestas. Deberá seleccionar ante cada ítem, la opción de respuesta que más representa su percepción con relación al tema.

Fecha: ___ / ___ / ___

Edad:

- e) 18 a 25 años
- f) 26 a 35 años
- g) 36 a 45 años
- h) 45 años o más

Sexo

- c) Femenino
- d) Masculino

Tiempo trabajando en esta área de servicio

- e) Menos de un año
- f) Entre 1 y 5 años
- g) Entre 6 a 10 años
- h) Más de 10 años

1) Considero que la percepción que tengo sobre mis empleados influye en posibles conflictos laborales en mi área de trabajo

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

2) Creo que si todos los empleados fueran contemporáneos con mi edad, los conflictos entre nosotros serian menos frecuentes.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3) Considero que la manera en que priorizo las tareas, difiere de los intereses de mis empleados y por ello surgen conflictos laborales.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4) He podido notar que la forma en que distribuyo el trabajo contribuye a que surjan conflictos de trabajo

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

5) Considero que mis empleados trabajan menos horas de las que deberían.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

6) Considero que los valores de mis empleados son muy diferentes a los míos y por eso surgen conflictos laborales.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

7) Considero que se toma en cuenta la opinión de todos los integrantes del equipo al momento de cambiar las políticas de la empresa y con esto lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos para el bien de la empresa.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

8) Prefiero trabajar con un equipo:

- a) Acorde a mi generación
- b) De una generación y/o experiencia laboral mayor
- c) De una experiencia laboral y/o generación menor
- d) Equipos multigeneracionales (generaciones mixtas)
- e) Totalmente en desacuerdo

9) Considero que mi estilo de trabajo difiere del de mis supervisados y esto influye en los conflictos laborales que surgen?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

10) Entiendo que influye en una mejor gestión del trabajo el cumplimiento estricto de las horas establecidas para la jornada laboral.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

11) A mi entender se da un mayor rendimiento en las áreas de trabajo cuando al equipo se le reconoce su labor utilizando un enfoque por resultados más que en el cómo de la tarea.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

12) El desarrollo constante de los colaboradores a todos los niveles, favorece el incremento de sus competencias para un mayor desempeño en las áreas de trabajo.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

13) Me muestro abierto a escuchar nuevas propuestas de metodologías de trabajo para simplificar los procesos relacionados a mis tareas.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

14) El trabajo debe realizarse tal como siempre se ha hecho, pues las directrices están establecidas y hay que cumplirlas a cabalidad.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

15) Cuando surge un conflicto en mi entorno laboral, la opción más factible para abordar la situación es buscar una solución antes que identificar posibles culpables.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

16) Considero que los siguientes aspectos son para mí los más primordiales dentro de un equipo de trabajo para evitar conflictos laborales:

- Trabajo en equipo
- Disponibilidad de recursos, herramientas de trabajo disponibles para todos
- Estilos de liderazgo asertivo
- Participación de todos en la toma de decisiones

17) Considero que el trabajo fluye mejor si se utiliza un estilo de liderazgo: (Marque con una X)

- Autoritario
- Carismático
- Participativo
- Paternalista
- Laissez Faire
- Transformacional

18) Considero que la mayor casusa de conflictos entre una generación de líderes X y colaboradores de la generación Y (millenials) surgen por: (puede marcar con X más de una).

- Suponer con percepciones personales acerca del comportamiento de un colaborador/supervisor
- Metas o tareas a cumplir no claras por parte del equipo
- Trabajo bajo presión
- Situaciones que en ocasiones forzan al colaborador a romper sus valores y convicciones personales
- Políticas impredecibles y no claras establecidas por la empresa (Se cumplen para algunos)
- Necesidades de reconocimiento
- Necesidades de desarrollo profesional y personal
- Dependencia alta durante la ejecución de una tarea
- Nivel de independecia alto durante la ejecución de una tarea
- Interés de flexibilidad en su jornada de trabajo
- Poca estabilidad laboral
- Nivel de compromiso bajo con la asignación
- Procrastinarían (Aplazar los asuntos pendientes)