

Universidad Latina de Costa Rica
Campus Heredia

Facultad de Ciencias Empresariales
Escuela de Administración de Negocios
Licenciatura en Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Trabajo Final de Graduación
Modalidad Proyecto de Graduación

Tema:

“Análisis generacional de los grupos *Baby Boomers*, X, Y y su impacto en el clima organizacional en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016”

Autora: Stephanie Madriz Cordero

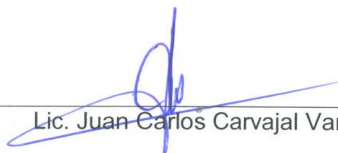
Enero 2016

TRIBUNAL CALIFICADOR



MBA. Ricardo Fonseca Chinchilla

Tutor



Lic. Juan Carlos Carvajal Vargas

Lector



Lic. Hazel Garita Ramirez, MBH

Representante de Rectoría

CONSEJO ASESOR



MBA. Ricardo Fonseca Chinchilla

Tutor



Lic. Juan Carlos Carvajal Vargas

Lector



Lic. Hazel Garita Ramirez, MBH

Representante de Rectoría

DECLARACIÓN JURADA

La suscrita, Stephanie Madriz Cordero, con cédula de identidad número 1-1259-0893, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy la autora del presente trabajo final de graduación, modalidad proyecto, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original de la suscrita.

Heredia, 4 de mayo de 2016



Stephanie Madriz Cordero

1-1259-0893

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DEL RESPONSABILIDAD

La suscrita, Stephanie Madriz Cordero, con cédula de identidad número 1-1259-0893, exonera de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia, así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Latina, campus Heredia, por las manifestaciones o apreciaciones personales incluidas en él mismo. Asimismo, autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicándolo mismo en el sitio web, así como en el CRAI.

Heredia, 4 de mayo de 2016.



Stephanie Madriz Cordero

1-1259-0893

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primero a Dios, por darme salud y permitirme cumplir con éxito uno de los sueños que siempre le pedí de corazón que me ayudara a lograrlo.

A mi familia, novio, amigas y compañeros (as) de trabajo, por estar a mi lado apoyándome, dándome fuerzas y aliento.

A mi tutor Ricardo Fonseca, lector Juan Carlos Carvajal y al profesor Wilfridio Vargas por sus aportes, gracias por el apoyo y por compartir conmigo su conocimiento para poder lograr concluir satisfactoriamente con éste objetivo.

Por último, pero no menos importante, a la empresa Western Union por abrirme las puertas para poder realizar éste trabajo final de graduación, gracias por sus sugerencias, aportes y apoyo incondicional.

DEDICATORIA

A la mujer que me dio la vida, la que luchó siempre para que saliera adelante, la que nunca se dio por vencida, la que me enseñó el valor de las cosas, la que siempre está a mi lado cuando más la necesito.

A mi madre Roxana Cordero, le dedico éste gran logro porque gracias a su apoyo incondicional logro concluir con éxito todas las metas que me propongo.

Te amo mami, gracias por ser la mujer que eres y por inculcarme los valores que hoy aplico en mí día a día.

Le doy gracias infinitas a Dios por haberme dado una madre como la que me dio.

Contenido

Contenido	i
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
INTRODUCCIÓN	ix
PRIMER CAPÍTULO	1
PROBLEMA Y PROPÓSITO	1
Estado actual de la investigación	2
Antecedentes de la investigación.....	2
Formulación del problema de investigación y su sistematización	3
Formulación del problema de investigación	3
Sistematización	3
Justificación del estudio de investigación	4
Justificación teórica	4
Justificación metodológica	4
Justificación práctica.....	5
Objetivos del estudio	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
Alcances y Limitaciones de la investigación	6
Alcances	6
Limitaciones.....	7
SEGUNDO CAPÍTULO	8
MARCO TEÓRICO	8
Contextualización del objeto de estudio	9

Marco situacional	9
Reseña histórica de la empresa Western Union	9
Marco teórico del objeto de estudio	12
Generación <i>Baby Boomers</i>	13
Generación X:.....	14
Generación Y:.....	15
Cultura organizacional	17
Clima organizacional	18
Motivación	19
Comunicación.....	19
Percepción	20
Liderazgo.....	21
Resolución de conflictos	21
Diversidad	21
TERCER CAPÍTULO	23
MARCO METODOLÓGICO.....	23
Definición del enfoque metodológico y método de investigación	24
Enfoque metodológico	24
Enfoque cualitativo	24
Enfoque cuantitativo	24
Método de investigación.....	25
Método deductivo	25
Método inductivo	26
Sujetos y fuentes de información.....	26
Sujetos de información	26

Fuentes de información	26
Población	28
Muestra	28
Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos.....	29
Sustentación de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de recolección datos de la investigación.....	30
Confiabilidad.....	30
Validez.....	30
Definición de variables: conceptual, operativa e instrumental.....	31
Variable	31
CUARTO CAPÍTULO.....	33
ANÁLISIS DE DATOS	33
Análisis de los resultados.....	34
QUINTO CAPÍTULO	80
RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	80
Conclusiones y recomendaciones	81
Objetivo 1	81
Objetivo 2	82
Objetivo 3	83
Consideraciones generales	84
BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS Y APÉNDICE	86
Bibliografía	87
Bibliografía citada	87
Bibliografía electrónica	87
Glosario y Abreviaturas	88
Glosario	88

Abreviaturas	88
ANEXOS.....	89
Anexo 1	90
Anexo 2	95
APÉNDICE	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama del área contable de la empresa Western Union	12
Figura 2: Muestra de la población	29
Figura 2: Variables	32
Figura 3: Pregunta 1: Edad (año de nacimiento)	35
Figura 4: Pregunta 2: Género.....	37
Figura 5: Pregunta 3: Tiempo de laborar en la empresa	38
Figura 6: Pregunta 4: Estado civil.....	39
Figura 7: Pregunta 5: Puesto actual	40
Figura 8: Pregunta 6: ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en el área contable de la empresa?	41
Figura 9: Pregunta 7: ¿Cómo considera usted que es la comunicación por parte de los jefes?.....	43
Figura 10: Pregunta 8: ¿Cuáles prácticas de comunicación que se realizan actualmente considera usted que son efectivas?	45
Figura 11: Pregunta 10: ¿Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual?	48
Figura 12: Pregunta 11; ¿Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?.....	50
Figura 13: Pregunta 12: ¿Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, edad etc.?	52
Figura 14: Pregunta 13: ¿Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?	53
Figura 15: Pregunta 14: ¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?	55
Figura 16: Pregunta 15: ¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	57
Figura 17: Pregunta 16: ¿Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?	58
Figura 18: Pregunta 17: ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?	59

Figura 19: Pregunta 18: ¿Cómo se maneja para usted la resolución de conflictos en el trabajo?	60
Figura 20: Pregunta 19: En términos generales, ¿cómo califica usted el liderazgo en la organización (CFO)?	62
Figura 21: Pregunta 20: ¿Se siente usted motivado realizando su trabajo?	64
Figura 22: Pregunta 21: ¿Cómo es el trabajo en equipo en la organización?.....	65
Figura 23: Pregunta 21: En general, ¿cómo son para usted las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.)?	66
Figura 24: Pregunta 23: En su criterio, ¿qué aspectos son más importantes para sentirse bien y motivado en la organización? Enumérelos del 1 al 9, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.	68
Figura 25: Pregunta 24: ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?	70
Figura 26: Pregunta 25: ¿Pienso que el área contable (CFO) es un buen lugar para trabajar y me gustaría seguir trabajando aquí?	71
Figura 27: Pregunta 26: ¿Mantiene usted una buena relación con su jefe?	72
Figura 28: Pregunta 27: ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?	74
Figura 29: Pregunta 28: ¿Se siente usted comprometido con la organización?	75
Figura 30: Pregunta 29: ¿Recomendaría a otros laborar en el área contable de la organización?.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Edad (año de nacimiento)	35
Tabla 2: Género	37
Tabla 3: Tiempo de laborar en la empresa	38
Tabla 4: Estado civil	39
Tabla 5: Puesto actual	40
Tabla 6: ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en el área contable de la empresa?	41
Tabla 7: ¿Cómo considera usted que es la comunicación por parte de los jefes?.....	43
Tabla 8: ¿Cuáles prácticas de comunicación que se realizan actualmente considera usted que son efectivas?	45
Tabla 9: ¿Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual?	48
Tabla 10: ¿Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?	50
Tabla 11: ¿Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, edad etc.?	52
Tabla 12: ¿Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?	53
Tabla 13: ¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones? ...	55
Tabla 14: ¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?	57
Tabla 15: ¿Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?	58
Tabla 16: ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?	59
Tabla 17: ¿Cómo se maneja para usted la resolución de conflictos en el trabajo? ...	60
Tabla 18: En términos generales, ¿cómo califica usted el liderazgo en la organización (CFO)?.....	62
Tabla 19: ¿Se siente usted motivado realizando su trabajo?	64
Tabla 20: ¿Cómo es el trabajo en equipo en la organización?	65
Tabla 21: En general, ¿cómo son para usted las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.)?.....	66
Tabla 22: En su criterio, ¿qué aspectos son más importantes para sentirse bien y motivado en la organización? Enumérelos del 1 al 9, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.....	68

Tabla 23: ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?	70
Tabla 24: ¿Pienso que el área contable (CFO) es un buen lugar para trabajar y me gustaría seguir trabajando aquí?.....	71
Tabla 25: ¿Mantiene usted una buena relación con su jefe?.....	72
Tabla 26: ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?	74
Tabla 27: ¿Se siente usted comprometido con la organización?.....	75
Tabla 28: ¿Recomendaría a otros laborar en el área contable de la organización? ..	76

INTRODUCCIÓN

Actualmente personas de tres generaciones diferentes están conviviendo en la mayoría de las empresas del mundo. Los trabajadores *Baby Boomers*, los de la Generación X y los de la Generación Y se ven obligados todos los días a trabajar juntos.

Esto lleva a que posiblemente surjan conflictos o disputas resultantes de ver el mundo desde diferentes perspectivas, por lo que los responsables de la gestión de Recursos Humanos deben tener en cuenta estas diferencias generacionales, para lograr que la interacción entre ellas sea la óptima. Esto con el objetivo de lograr una armonía en el clima organizacional y que se logren los objetivos organizacionales trazados.

El presente trabajo cuenta con la siguiente estructura:

El primer capítulo presenta el estado actual de la investigación, la formulación del problema, sistematización, los objetivos que se desean cumplir al concluir con la investigación, la justificación del estudio, limitaciones y los alcances que se buscan lograr por medio del cumplimiento de los objetivos trazados.

En el segundo capítulo se presenta la teoría y referencias bibliográficas que sustentan la investigación.

Marco situacional: Contiene la información de la empresa donde se realizó la investigación.

Marco teórico: Se exponen los conceptos necesarios para la comprensión de la investigación que serán utilizados a lo largo del trabajo.

En el tercer capítulo se encuentra el desarrollo de la metodología utilizada para lograr cumplir con los objetivos. Incluye el enfoque, tipo de investigación, los sujetos, fuentes, métodos de investigación, enfoque, instrumentos, variables que sustentan la investigación.

El cuarto capítulo incluye los resultados del análisis de la información recopilada en la aplicación de los instrumentos, se muestran las tablas y figuras que permiten interpretar los resultados.

En el capítulo quinto se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales plantean posibles soluciones a los resultados de la investigación.

Por último, se incluye la bibliografía, glosario y anexos que facilitan al lector comprender mejor el trabajo de investigación.

PRIMER CAPÍTULO

PROBLEMA Y PROPÓSITO

Estado actual de la investigación

Antecedentes de la investigación

El tema de las generaciones a nivel organizacional empieza a evolucionar a partir del año 1943 aproximadamente, época donde nacieron los de la primera generación, los *Baby Boomers*, quienes laboralmente hablando son tradicionalistas, rígidos y estructurados, pero también poseen una gran visión y conocimiento.

Posteriormente, del año 1961 al 1980 empezó a predominar la Generación X, estos en el ámbito laboral supieron destacar, compartieron ciertos rasgos con los *Baby Boomers* pero sin ser tan rígidos.

Y por último, los de la generación Y, o más popularmente conocidos como los *Millennials*, son los nacidos en los últimos 20 años del milenio (1981-2000). Este grupo de jóvenes se caracteriza por vivir en un mundo conectado. Esto ocasionó que millones de personas en el mundo interactúen a través de redes sociales, esta revolución digital representa un desafío para las empresas por el cambio generacional que está provocando. Actualmente, los líderes se encuentran con personas que ya no tienen los mismos patrones de comportamiento, ni la visión de vida frente al trabajo de las generaciones anteriores.

Los nuevos talentos tienen cada vez más poder en la sociedad y en el mundo empresarial para impulsar cambios y lo tendrán a la hora de ser contratados. Gran parte de los profesionales solo aceptarán puestos en empresas donde los valoren y la responsabilidad social de la misma esté alineada con sus propias convicciones,

por lo que la interacción de todas estas generaciones quiere poder influir en las políticas organizacionales.

Por lo tanto, los líderes de las organizaciones y los responsables de la gestión de Recursos Humanos se ven en la necesidad de jugar un nuevo rol, cada vez más complejo, donde se deben desarrollar políticas apropiadas para que la interacción de todas las generaciones dentro de la empresa no se vea afectada y así mismo lograr con éxito los objetivos de la organización.

Dados estos cambios generacionales se lleva a cabo esta investigación en el área contable de la empresa Western Union, con el fin de conocer las generaciones que se encuentren inmersas en la empresa, además de las características de cada una de ellas con el fin de lograr una convivencia que favorezca el clima organizacional.

Formulación del problema de investigación y su sistematización

Formulación del problema de investigación

¿Cómo impacta la convivencia de las tres generaciones en el clima organizacional del área contable de la empresa Western Union?

Sistematización

¿Cuáles son los factores generacionales que influyen en el clima organizacional del área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016?

¿Cuál es la percepción del clima organizacional según los colaboradores y directores del área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016?

¿Cuáles son los factores organizacionales que favorecen la convivencia generacional en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016?

¿Cuáles son los principales factores organizacionales y generacionales que influyen en la convivencia entre las personas de las distintas generaciones en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016?

Justificación del estudio de investigación

Justificación teórica

Mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Recursos Humanos y clima organizacional, se busca encontrar explicaciones y respuestas a situaciones internas, por lo que se recurrirá a bibliografías de diferentes autores, artículos de periódicos y estudios que se han realizado respecto al tema de generaciones, para así cumplir con el objetivo del trabajo de investigación.

Justificación metodológica

Con el fin de lograr los objetivos, se acude a emplear técnicas de investigación como la encuesta, entrevista y métodos y grupos de observación para poder medir tanto la percepción en cuanto a clima organizacional de los colaboradores, directores y la responsable de la gestión de Recursos Humanos de la empresa, como las características generacionales. Con ello, se pretende conocer el grado de satisfacción, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones y comunicación que caracterizan y definen el clima organizacional del área contable de la empresa para confirmar si coincide o no con la percepción de los directores,

además de analizar si la interacción de las personas de las diferentes generaciones influye en el clima de la organización.

Justificación práctica

De acuerdo con los objetivos de estudio, los resultados permitirán encontrar soluciones a discrepancias entre las percepciones de los colaboradores y las jefaturas de la empresa en cuanto a clima organizacional, motivación, liderazgo, comunicación, etc. Así mismo, permite conocer si la interacción de las personas de las diferentes generaciones influye en el clima de la organización.

Con base en los resultados, se darán recomendaciones a la empresa con el fin de dar a conocer las características de cada generación y lograr una interacción asertiva entre las distintas generaciones para que el clima organizacional no se vea afectado.

Objetivos del estudio

Para el desarrollo de la presente investigación se formulan los siguientes objetivos.

Objetivo general

Analizar el impacto en el clima organizacional generado por la convivencia de las distintas generaciones en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016.

Objetivos específicos

- a) Identificar los factores generacionales que influyen en el clima organizacional del área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016.

- b) Describir la percepción del clima organizacional según los colaboradores y directores del área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016.
- c) Interpretar los factores organizacionales que favorecen la convivencia generacional para el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016.

Alcances y Limitaciones de la investigación

Alcances

Con el presente trabajo de investigación se pretende conocer el impacto en el clima organizacional generado por la convivencia de las distintas generaciones, además de conocer las diferentes percepciones, lo que piensan, motivan y lo que desean en general acerca de su carrera profesional o laboral dentro la organización, a su vez conocer si la empresa está al tanto de las diferencias entre dichas generaciones y cómo logra que interactúen entre sí, evitando al máximo los choques generacionales, ya que se tiene en cuenta que sus valores, actitudes y creencias son muy diferentes unas con otras.

Los resultados obtenidos se analizarán y presentarán a la empresa con el fin de brindar recomendaciones y dar a conocer las características de cada generación para lograr una interacción asertiva a fin de que el clima organizacional sea el óptimo.

Limitaciones

Algunas de las limitaciones encontradas en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- Si bien la empresa está anuente al trabajo de investigación que se realizará, hay aspectos de confidencialidad que en términos de políticas a nivel general no permiten que toda la información se revele.
- El tema de las generaciones (*Baby Boomers*, X, Y) es muy nuevo a nivel global y organizacional, por lo tanto, hay muy pocos autores e investigaciones que se refieran a él.

SEGUNDO CAPÍTULO

MARCO TEÓRICO

Contextualización del objeto de estudio

Este capítulo contiene dos partes. En la primera se muestra el marco situacional, donde se ubica el objetivo de la investigación, una pequeña reseña histórica de la empresa Western Union, misión, visión, valores y el organigrama del área contable.

En la segunda parte se encuentra el marco conceptual relacionado con los temas del trabajo final de graduación.

Marco situacional

La empresa cuya razón social es Unión del Oeste de Costa Rica SRL, más conocida como Western Union, actualmente se ubica en la zona franca Forum II en Lindora, San José, Costa Rica. Es una empresa transnacional, la cual se encuentra presente en todas partes del mundo y cuya sede central se ubica Denver, Colorado en los Estados Unidos de América.

El área contable de la empresa en la cual se realizará el presente trabajo de investigación se trasladó de Estados Unidos a Costa Rica desde hace 8 años y está conformada por 170 colaboradores aproximadamente.

Reseña histórica de la empresa Western Union

Se fundó en 1851 como New York and Mississippi Valley Printing Telegraph Company, abarcando distancias con tecnología innovadora. Durante más de 160 años ha sido una fuerza poderosa alimentando el crecimiento económico global y la innovación.

En 1856 cambió el nombre de New York and Mississippi Valley Printing Telegraph Company a Western Union.

Hoy, promueve la oportunidad económica mundial y el crecimiento, cerrando las brechas en el sector de los servicios financieros. La cartera de productos incluye soluciones de negocio en crecimiento, la transferencia de dinero de consumidor a consumidor, servicios de factura de pago y opciones de valor almacenado tales como tarjetas de prepago. En línea, por teléfono, con más de 100.000 cajeros automáticos y a través de más de 500.000 localidades de agentes en todo el mundo, Western Union tiene como objetivo mover dinero en cualquier momento, en cualquier lugar y de cualquier manera que los clientes elijan.

Misión: “Mover dinero alrededor del mundo para mejorar la vida de nuestros clientes”. (Western Union, 2016, párrafo 1)

Visión: “Ser un líder reconocido en la transferencia global de dinero y pagos, mediante el fortalecimiento de la plataforma transfronteriza que nos diferencia”. (Western Union, 2016, párrafo 2)

Valores:

Integridad:

Todas nuestras actividades diarias las hacemos con una dedicación absoluta a la ética, a la honradez y a la credibilidad. Nuestros empleados y agentes promueven la confianza para que nuestros clientes y consumidores tengan la certeza de que sus transacciones se manejan de manera fiable y segura.

Asociaciones:

Las asociaciones que creamos con nuestros empleados, agentes y con las organizaciones que apoyan nuestras actividades son elementos fundamentales de nuestro éxito. Estas asociaciones nos permiten crear y ofrecer productos y servicios que entienden a nuestros consumidores y que atienden sus necesidades.

Oportunidad:

Desarrollamos a nuestra gente por medio de nuevas oportunidades y retos. Reconocemos y premiamos a quienes mejor se desempeñen y respetamos los aportes de todos a nuestro negocio, a la familia y a la sociedad.

Pasión:

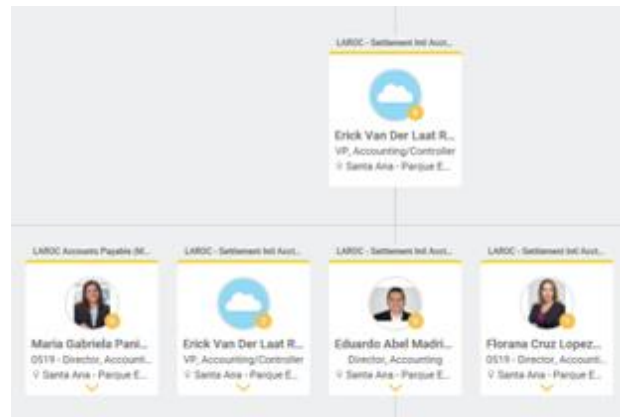
Sentimos gran pasión por lo que hacemos y por hacer lo correcto por nuestra gente y por nuestros consumidores. Dirigimos siendo el ejemplo al aportar a las comunidades en las que trabajamos. Así, también mejoramos nuestro mundo.

Trabajo en equipo:

Somos un equipo, y trabajamos juntos para el bien del mundo. Contamos con un entorno de trabajo dinámico e incluyente en el que nuestro personal comparte el deseo de salir ganando. (Western Union, 2016, párrafos 1 - 5)

A continuación, el organigrama de los directores del área contable, donde se realizará el presente trabajo de investigación.

Figura 1: Organigrama del área contable de la empresa Western Union



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Western Union, 2016.

Marco teórico del objeto de estudio

El marco teórico se realiza con el objetivo de que quien lea la investigación tenga una visión más amplia de los temas por desarrollar. Es la base teórica sobre la cual se basa dicha investigación.

El tema de las personas que interactúan en las empresas desde el año 1941 se ha vuelto más complejo década con década, dado que han ido naciendo generaciones que han sido criadas en diferentes épocas, y estas van cambiando.

La tecnología, las creencias, formas de pensar, valores, educación y cultura son distintas, lo que ocasiona que la interacción entre ellas sea un reto, ya que el ser humano es muy complejo, cada uno desea desde diferentes perspectivas su desarrollo, tanto personal como profesional. Todos estos factores crean una conducta generacional, por eso en muchas situaciones que se generan en las empresas su interacción puede crear conflictos.

Se entiende por generación: “Un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006, p. 4). Si bien lo que distingue de una generación a otra es la edad, también es necesario identificar un conjunto de

vivencias históricas compartidas a nivel global, lo cual hace que compartan una visión de vida y un conjunto de valores que los diferencian entre sí.

A continuación, una pequeña explicación de las características de las tres generaciones (*Baby Boomers*, X y Y) que se analizarán en el presente trabajo final de graduación.

Generación *Baby Boomers*

A continuación una breve descripción de esta generación:

Se considera *baby boomers* a la generación nacida entre 1943 y 1960. Son hijos de la generación del silencio (1925-1942), quienes vivieron la Segunda Guerra Mundial; su crianza estuvo marcada por explosión demográfica y la posguerra. Esto los caracteriza por tener cierta rebeldía y romper con los esquemas establecidos por la sociedad (de ahí el surgimiento de movimientos *hippies*). Laboralmente son tradicionalistas, rígidos y estructurados, pero también poseen una gran visión y conocimiento. Dos personajes representativos de esta generación y curiosamente detonantes de la sociedad de la información son Bill Gates y Steve Jobs. (Howe y Strauss, 2016, párrafo 5)

Según un estudio realizado por la Revista Merca2.0 en 2013, algunas de las características de los *Baby Boomers* en el ámbito laboral son:

Trabajo: Son personas comprometidas con su trabajo y motivadas por tener una buena posición económica. Además, disfrutan de grandes logros profesionales. Creen en el trabajo, el nombre y la trayectoria.

Independencia: Destacan por su seguridad e independencia. Tienen la capacidad económica de darse algunos lujos.

Tradiciones: Son miembros de familias numerosas. Valoran pasar tiempo con la familia y que se cumplan las tradiciones; asimismo, consideran que es importante la educación de las personas.

Jubilación: La mayoría está por jubilarse, y buscan lugares y servicios que les ofrezcan todos los servicios básicos y especializados.

Obsesionados con la juventud, no con la edad: Son activos, preocupados por su salud e interesados en el mundo digital.

Generación X:

En este punto, se describe el perfil de la generación X:

La generación "X" incluye a quienes nacieron entre 1961 y 1980. Es una generación pequeña en comparación con el resto. Vivió acontecimientos como la caída del muro de Berlín y la aparición del sida. Se dice que una de sus características fue sufrir una crisis existencial por no sentirse identificados en la historia; en su momento fueron muy criticados por no mostrar rumbo y para muchos incluso es la generación olvidada. Sin embargo, en el ámbito laboral supieron destacar; comparten ciertos rasgos con los *baby boomers* sin ser tan rígidos. (Howe y Strauss, 2016, párrafo 6)

Según estudios realizados por empleo.com (2014), algunas de las características de la generación X en el ámbito laboral son:

Individualistas: Los miembros de la generación "X" no creen en las empresas, ni en sus promesas y desconfían de sus jefes. Sólo confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo. No toleran los tiempos de las organizaciones y aspiran a que éstas se muevan con sus tiempos.

Búsqueda de un balance entre vida personal y laboral: En oposición a los Boomers, que "vivieron para trabajar", los X "trabajan para vivir". Ellos se

niegan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos.

Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación.

Tienen una nueva concepción del espacio y tiempo: Los X son orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo. Para ellos, trabajar no es estar en la empresa sino lograr los objetivos. Por lo tanto, no toleran la "reunionitis" y la política corporativa, ya que las ven como una pérdida de tiempo privado.

Valoran la informalidad en la vestimenta y en el trato: Buscan estar cómodos y ser ellos mismos.

Los X buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad:

Valoran a los jefes profesionales y que obtienen resultados. Aborrecen los contextos que marcan la distancia entre niveles jerárquicos y la burocracia.

Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias para aprender y aumentar su principal activo (ellos mismos): Tienen terror al estancamiento. Valoran a los jefes con la capacidad de transmitir conocimientos y aconsejar.

Por su orientación a los resultados, valoran los contextos con una adecuada estructura de premios y castigos. (párrafos del 1 - 7)

Generación Y:

Estas son algunas de las características y comportamientos de la generación Y:

Millennials o generación "Y", se denomina a los nacidos en los últimos 20 años del milenio (1981-2000). Este grupo de jóvenes se caracteriza por

vivir en un mundo conectado. Muchos nacieron a la par de detonantes tecnológicos y su forma de vida está marcada por éstos. Viven en un mundo competitivo autoimpuesto y por la velocidad de la información. En el ámbito laboral pueden ser calificados como inestables, pero viéndolo desde otro punto de vista tienen una visión más abierta al emprendimiento, sin la necesidad intrínseca de tener una seguridad, aspecto que un *baby boomer* jamás pondría en tela de juicio. Esta dualidad generacional incluye a un nini (ni estudia ni trabaja) o a ser el representante por excelencia de esta generación: Mark Zuckerberg. (Howe y Strauss, 2016, párrafo 7)

Según un estudio realizado por la página web el empleo.com (2014), algunas de las características de la generación Y en el ámbito laboral son:

Contexto: Buen ambiente de trabajo, ambiente informal, relaciones personales descontracturadas. Una empresa comprometida con la comunidad. Jefes comprensivos, líderes a los que puedan admirar profesional y personalmente. Proyectos desafiantes. Que les quede claro que aportan valor, dónde y cómo.

Oportunidades de desarrollo y crecimiento: Relacionado con el aprendizaje y la experimentación, la necesidad de coaching y el feedback permanente.

Compensación total: Valoran no sólo el dinero, sino los beneficios como demostración de valores.

Empleabilidad: No son talentos fáciles de retener porque aunque estén conformes con su trabajo, van por más y siguen en la búsqueda permanente. Incluso es bastante habitual que abandonen un muy buen trabajo por tomarse un año sabático para recorrer el mundo y así adquirir experiencia de vida, combinando trabajos esporádicos que le permitan tener un ingreso y seguir viajando. (párrafos del 5 – 7)

Las empresas deben sacar partido de esto, adaptándose a la diversidad generacional de las personas para aprender de todos y crecer, creando equipos heterogéneos que se complementen y ayuden entre sí, aunque en muchos casos no suele ocurrir. No obstante, los líderes de equipos deben crear un clima adecuado, estableciendo herramientas y políticas flexibles que se adapten a las necesidades de cada generación.

La interacción entre los grupos generacionales no suele ser fluida. Las generaciones más veteranas deberían compartir sus experiencias con las generaciones recién incorporadas y estos últimos pueden poner a aquellos al día en las nuevas tecnologías y aplicaciones. Los *Baby Boomers* y X saben cómo lidiar con las situaciones complicadas y están más acostumbrados a trabajar bajo todo tipo de circunstancias, teniendo mayor capacidad de estabilidad y adaptación.

Por otro lado, la generación Y suele ser más innovadora y creativa e intenta divertirse con su trabajo, pero en ocasiones carece de experiencia, disciplina, espíritu de sacrificio y adaptabilidad.

Cultura organizacional

Toda organización tiene una cultura organizacional, para conocer una empresa lo primero es conocer su cultura y cómo se comportan los miembros en la organización, actitudes, aspiraciones, cómo interactúan entre sí, etc.

Según Chiavenato (2011): "Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización". (p. 72)

Hoy en día, las empresas se ven en la obligación de fomentar una cultura en la cual interactúen todas las generaciones y que no se dé ningún tipo de discriminación por edad, creencias o valores, etc.

La cultura es muy importante, ya que influencia en el compartir, en la forma de actuar y permite la interacción de las generaciones, además, en la productividad y la satisfacción de los trabajadores de la compañía.

Por eso en términos de la investigación es primordial conocer cómo es la cultura de empresa y cómo se relacionan los colaboradores entre sí, ya que esto puede tener un impacto en las personas que laboran en la empresa y por ende en el clima organizacional.

Clima organizacional

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir su rendimiento. Si los colaboradores se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Según Chiavenato (2011) indica: "Clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes". (p. 49)

El clima influye en la motivación de los colaboradores y viceversa, en términos generales cuando se está muy motivado el clima es elevado, hay satisfacción, ánimo, interés y colaboración, en el caso contrario causa desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, etc.

Por esto es importante que las organizaciones mantengan un clima óptimo para que los colaboradores den lo mejor de sí y se enfoquen en cumplir con los objetivos en vez de perder esfuerzos tratando de resolver conflictos.

Conocer el clima organizacional de una empresa brinda la oportunidad de tener cierto tipo de *retroalimentación* acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en

cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

Motivación

Las empresas que logran mantener a sus colaboradores motivados alcanzan metas de una manera más efectiva, ya que llegan a desarrollar un sentido de pertenencia con la empresa y dan lo mejor de sí a la hora de realizar cualquier tarea que se les asigne.

Krech, Crutchfield y Ballachey (1962), citados por Chiavenato (2011), explican:

Los actos del ser humano están guiados por su cognición (por lo que piensa, cree y prevé)... La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía. (p. 41)

El tema de la motivación para las diferentes generaciones es algo complejo para las empresas, primero deben conocer cuáles generaciones están presentes, saber que motiva a cada una, ya que son muy distintas y sus gustos y preferencias varían de una a otra.

Comunicación

La comunicación es la base de todo, para desarrollar confianza dentro de los miembros de la organización se requiere siempre tener una comunicación asertiva, clara y transparente en todos los niveles y hacia todas direcciones.

Según Chiavenato (2011) comunicación:

Se define como la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. (p. 50)

La forma en la que nos comunicamos es muy importante para el éxito o fracaso de la empresa, los líderes de las empresas deben tener en cuenta el factor humano, que es el más difícil de sobrellevar, ya que tienen diferentes formas de actuar y pensar que han venido desarrollando a lo largo del tiempo y el trato puede ser más fácil o difícil con una que con otra persona. Es por eso que la comunicación se tiene que dar de forma efectiva y conjunta.

Percepción

Este tema es de suma importancia en términos de esta investigación, ya que las personas de las generaciones *Baby Boomers*, X y Y piensan muy diferente, por lo que conocer la percepción de cada uno de ellos es primordial para lograr entender las diferentes necesidades y por ende conocer cuáles factores generacionales pueden impactar en el clima de la empresa.

Según Chiavenato (2011)

Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que lo amenace. (p. 52)

Liderazgo

El liderazgo influye muchísimo en el comportamiento de los colaboradores y por ende se puede ver impactado el clima organizacional, por lo que es importante conocer si la forma de liderar está influyendo de manera positiva o negativa.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007) definen:

Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados, a fin de que sigan al líder y estén dispuestos a hacer lo que quiere. Es establecer una relación personal con ellos, aplicar las técnicas apropiadas de persuasión e inspirarlos, influyendo así para que colaboren en la realización de las metas y de la visión. (p. 287)

Resolución de conflictos

Dada la interacción de las diferentes generaciones en el ámbito laboral, pueden generarse conflictos, ya que desde las diferentes perspectivas cada uno piensa y defiende su punto. Por lo tanto, las empresas deben manejar el tema de la resolución de conflictos para minimizar las consecuencias y evitar que se den.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007): "Se define como la alteración o un asunto que requiere una solución, para que la empresa o el individuo funcionen en forma adecuada". (p. 118)

Diversidad

Este es un tema de suma importancia hoy en día en las empresas del mundo. Hoy la competitividad exige una fuerza de trabajo diversa, por lo que las empresas deben darse a la tarea de contratar personas sin importar su edad, si tienen alguna discapacidad, preferencia sexual, género, raza, etc. A todos por igual se les debe dar la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

En esta investigación, se analizará el tema de la diversidad en cuanto a generaciones y las oportunidades que se le dan tanto a las personas mayores (*Baby Boomers*) como a las que apenas vienen introduciéndose en el mercado laboral como es el caso de la generación Y.

Según Dalton, Hoyle y Watts (2007): "La diversidad designa las diferencias. El total de nuestras diferencias individuales incide en la forma de ver a los otros y en la que ellos nos ven a nosotros". (p. 228)

El presente trabajo se centra en conocer y analizar el impacto que pueda generarse por la convivencia de las personas de las diferentes generaciones en el clima organizacional inmersas hoy en día en el área contable de la organización. Dadas las diferencias de edades, creencias, formas de pensar, valores, se puede generar conflictos por lo que conocer sus gustos y preferencias ayudaría a que la convivencia e interacción entre ellas sea más efectiva y que se puedan lograr los objetivos de la empresa.

A continuación se explica cómo se va a llevar a cabo la investigación con el fin de cumplir con el objetivo.

TERCER CAPÍTULO

MARCO METODOLÓGICO

Definición del enfoque metodológico y método de investigación

En el presente capítulo se recolectan los datos que permitan llevar a cabo la investigación y cumplir con el objetivo de analizar el impacto generado por la convivencia de las personas de las generaciones *Baby Boomers*, X, Y en el clima organizacional del área contable de la empresa Western Union.

Enfoque metodológico

Enfoque cualitativo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (p. 7)

Enfoque cuantitativo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010):

Es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, usa la recolección de datos probar hipótesis, con base en la medición numérica u el análisis estadísticos para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (p. 4)

En la presente investigación se utilizará el enfoque de investigación cualitativa, sin embargo, se apoyará del enfoque cuantitativo para algunos aspectos. Para el enfoque cualitativo se realizará mediante métodos de observación, donde se podrá determinar las formas de interactuar, de desenvolverse, además de los gustos y

preferencias de las personas que pertenecen a las diferentes generaciones, para así lograr determinar cuáles factores pueden influir en el clima organizacional.

En cuanto al enfoque cuantitativo, se llevará a cabo por medio de una encuesta con preguntas abiertas y cerradas cuyo objetivo es el de recopilar la información que se requiere para realizar de una manera óptima el análisis del impacto que generan las personas de las diferentes generaciones (*Baby Boomers*, X, Y) en el clima organizacional. Además, se realizarán entrevistas a los directores y a la encargada de la gestión de Recursos Humanos para conocer su perspectiva en cuanto al clima organizacional.

Método de investigación

Estos métodos ayudarán a determinar qué factores impactan el clima organizacional y que aspectos se deben tomar en cuenta para mejorar o mantener un clima organizacional óptimo.

Método deductivo

Hernández (2010) explica:

Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, entre otros, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (p. 59)

Método inductivo

Hernández (2010) explica:

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio universal de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (p. 60)

Sujetos y fuentes de información

Sujetos de información

Según Méndez (2002): “Los sujetos de información son todas aquellas personas a quienes se recurrirá con el objeto de que brinden la información necesaria para el desarrollo de la investigación”. (p. 260)

Con el objetivo de llevar a cabo el análisis del impacto que pueden causar las personas de las diferentes generaciones en el clima organizacional, se consideran sujetos de información la jefatura y los colaboradores del área contable de la empresa Western Union, así como la representante de recursos humanos. Los colaboradores son ciento setenta, la jefatura cuenta con tres directores y en Recursos Humanos una persona, que es la representante del área de contable de la empresa.

Fuentes de información

Las siguientes fuentes de información son las utilizadas para realizar el presente trabajo de investigación.

Fuentes primarias

Según Hernández (2006) las fuentes primarias son:

Datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios, como libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertación, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet, entre otros. (p. 66)

Para esta investigación se propone como fuente primera de información:

- La encuesta.
- La entrevista.

Fuentes secundarias

Según Hernández (2006), las fuentes secundarias: “Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en el área de conocimiento en particular, las cuáles comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados”. (p. 66)

Para el presente trabajo las fuentes a las que se recurrirá son:

- Consultas bibliográficas.
- Tesis.
- Libros.

Fuentes terciarias

Según Hernández (2006), las fuentes terciarias son: “Aquellos documentos que comprenden nombres de títulos de revista y otras publicaciones periódicas, así como

nombre de boletines, conferencias y simposios, sitios web, empresas, asociaciones industriales y diversos servicios”. (p. 66)

Las fuentes terciarias que se utilizarán son:

- Sitios web.
- Página oficial de la empresa Western Union.

Población

El presente trabajo de investigación se realizará en el área contable de la empresa Western Union, en la cual laboran 170 colaboradores, 3 directores y un vicepresidente.

Muestra

Según Collado, Lucio & Hernández, (2010) es: “Un subconjunto de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tienen que definirse o delimitarse de antemano con precisión, este deberá ser representativo de dicha población. (p. 173)

En el área contable de la empresa Western Union hay 170 colaboradores de los cuales se aplicará la encuesta a 119 colaboradores según el resultado obtenido en cálculo de la muestra aplicado mediante la fórmula estadística.

Figura 2: Muestra de la población



Fuente: Realizado por el investigador, página web Netquest, <http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html>, 2016.

Instrumentos y técnicas utilizadas en la recopilación de los datos

- **Encuesta**

Se realizará una encuesta para conocer las diferentes formas de pensar de cada uno de los colaboradores (generaciones *Baby Boomers*, X, Y) inmersas en el área contable de la empresa, para saber cuál es la percepción en cuanto a clima organizacional.

- **Entrevista**

Se realizarán entrevistas a la jefatura y a la representante del departamento de Recursos Humanos para conocer su percepción en cuanto al clima organizacional y las estrategias que utiliza la empresa para que las personas de las diferentes generaciones interactúen entre sí sin que se vea impactado el clima organizacional.

Sustentación de la confiabilidad y la validez de los instrumentos de recolección datos de la investigación

Confiabilidad

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. (p. 200)

Validez

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Se refiere al grado en el que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. (p. 201)

El instrumento de medición utilizado para realizar el análisis fue revisado por el tutor y la directora de Recursos Humanos de la empresa, quienes brindaron observaciones con el fin de verificar si el instrumento era el correcto para poder medir lo que requiere esta investigación.

Por otro lado, es confiable porque se tomará una muestra significativa de la población con el objetivo de obtener resultados reales y confiables en cuanto al impacto que puedan generar las personas de las diferentes generaciones sobre el clima organizacional del área contable de la empresa.

Definición de variables: conceptual, operativa e instrumental

Variable

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (p. 93)

Partiendo del planteamiento del problema, se determinan las variables para esta investigación:

- Factores generacionales.
- Percepción del clima organizacional.
- Factores organizacionales.

Conceptual

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Se tratan de definiciones de diccionario o de libros especializados”. (p. 110)

Operativa

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Conjunto de procedimientos y actividades que se desarrollan para medir una variable”. (p. 111)

Instrumental

Brenes (2004) define: “Se trata de aclarar cómo se estudiará la variable que se acaba de definir conceptualmente”. (p.127)

Figura 3: Variables

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición Operativa	Definición Instrumental
Conocer los factores generacionales (Generaciones Baby Boomer, X, Y) que puedan impactar la convivencia de las mismas en el clima organizacional del área contable de la empresa Western Union.	Factores generacionales.	Elementos o pautas de conductas heredadas de las generaciones precedentes y al mismo tiempo el aprendizaje de modelos de conductas de la propia generación.	Detectar cuáles son los factores generacionales que influyen en el clima organizacional.	Apoyo bibliográfico, métodos de observación, encuestas.
Conocer la percepción de los colaboradores (Generaciones Baby Boomer, X, Y) en cuanto al clima organizacional del área contable de la empresa Western Union.	Percepción del clima organizacional.	Sensación interior que resulta de una impresión hecha en nuestros sentidos.	Grado de satisfacción. Condiciones laborales.	Encuesta a los colaboradores y directores. Entrevista a directores y encargada de la gestión de recursos humanos de la empresa. Métodos de observación.
Conocer cuáles son los factores que favorecen la convivencia de las 3 generaciones (Generaciones Baby Boomer, X, Y) para lograr mantener el clima organizacional del área contable de la empresa Western Union.	Factores organizacionales.	Elementos que pueden influir en la satisfacción de los colaboradores en el ámbito laboral.	Detectar cuáles son los factores organizacionales que influyen en el clima organizacional.	Encuesta a los colaboradores y directores. Entrevista a directores y encargada de la gestión de recursos humanos de la empresa. Métodos de observación.

Fuente: Elaboración del investigador, 2016.

CUARTO CAPÍTULO

ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de los resultados

En este capítulo se muestra los resultados obtenidos de la encuesta que se realizó a los colaboradores del área contable de la empresa Western Union, en total se envió a 119 personas, de las cuales respondieron 113. Dicha encuesta contaba tanto con preguntas abiertas como cerradas y abordaba los temas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación, entre otros.

La encuesta se realizó por medio de la herramienta SurveyMonkey, que se utiliza para realizar encuestas, y se envió de forma electrónica a los colaboradores.

Además, se adjuntan los comentarios extraídos de la entrevista realizada a los tres directores (as) y al vicepresidente del área contable de la empresa.

Los datos obtenidos permitieron al investigador apoyar y sustentar los planteamientos de estudio establecidos en los objetivos y asimismo dar las conclusiones y recomendaciones.

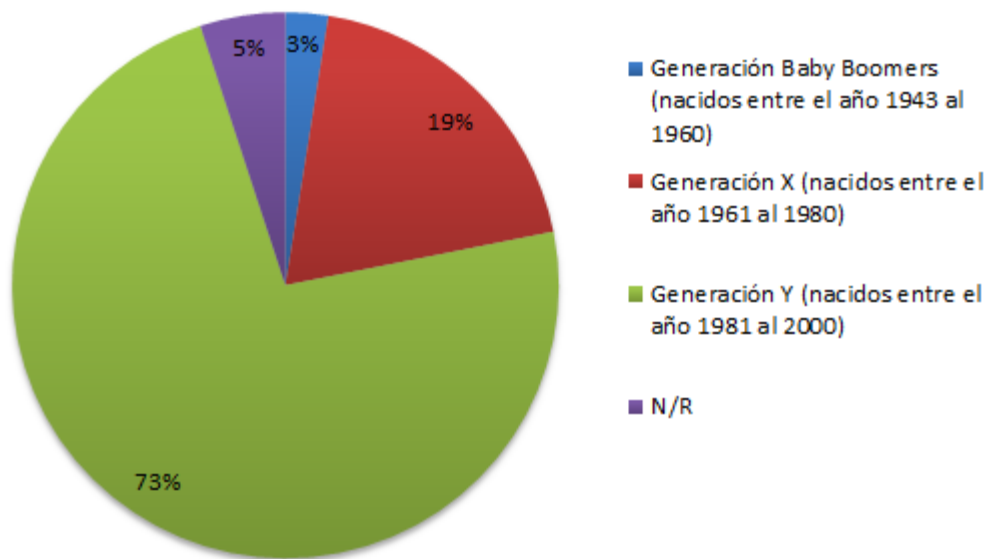
A continuación se presenta las figuras, interpretación y análisis de los datos recopilados por medio de los instrumentos de investigación utilizados.

Tabla 1: Edad (año de nacimiento)

Generaciones	Colaboradores
Generación Baby Boomers (nacidos entre el año 1943 al 1960)	3
Generación X (nacidos entre el año 1961 al 1980)	23
Generación Y (nacidos entre el año 1981 al 2000)	87
N/R	6
Total	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 4: Pregunta 1: Edad (año de nacimiento)



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Como se muestra en la Figura 3, de la población encuestada en el área contable de la empresa existen tres tipos de generaciones, los *Baby Boomers*, generación X y Y. En cuanto a los *Baby Boomers* (nacidos entre el año 1943 al 1960), hay 3 colaboradores (3%), de la generación X (nacidos entre el año 1961 al

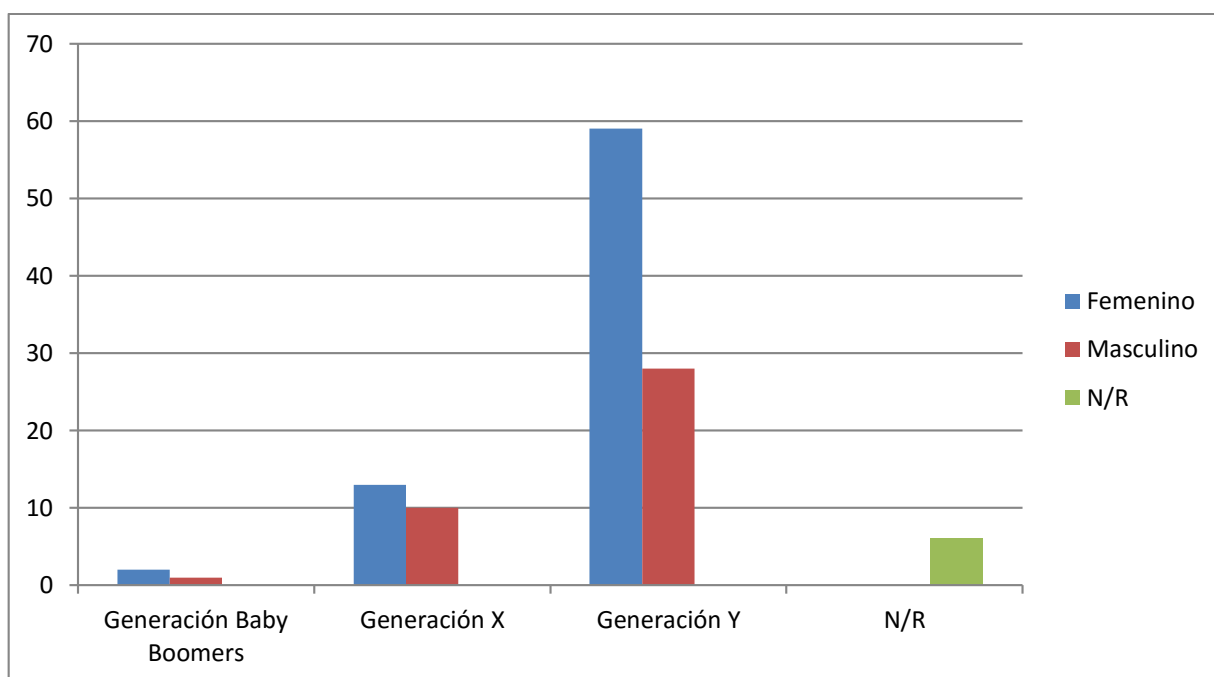
1980) hay 23 colaboradores (19%) y de la generación Y (nacidos entre el año 1981 al 2000) 87 colaboradores (73%).

Tabla 2: Género

Generaciones	Femenino	Masculino	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	13	10		23
Generación Y	59	28		87
N/R			6	6
Total	74	39	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 5: Pregunta 2: Género



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

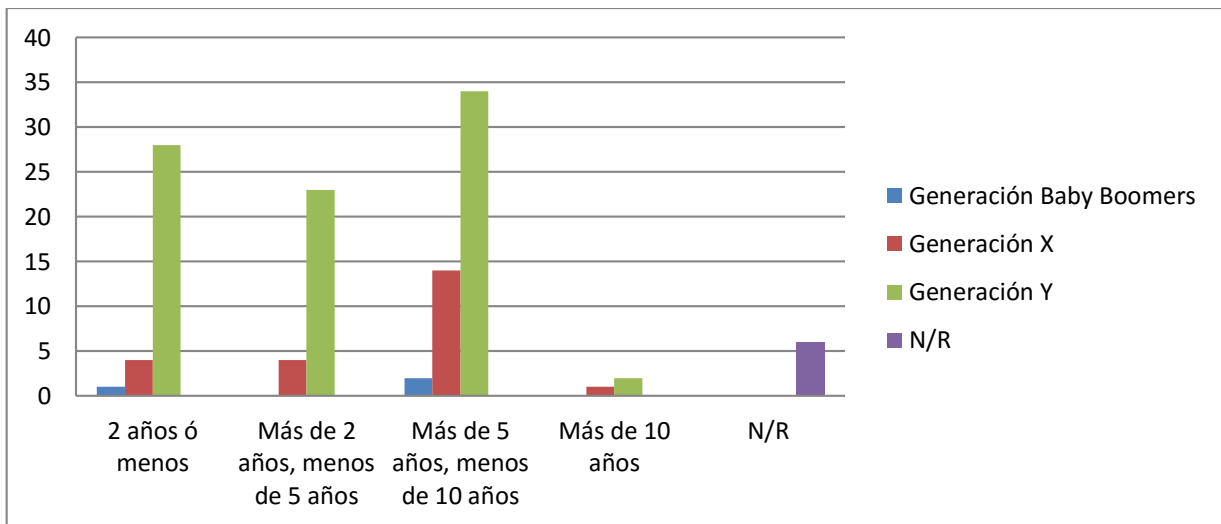
La Figura 4 muestra la población del área contable de la empresa Western Union por género, de la generación *Baby Bombers* son 2 mujeres y 1 hombre, de la generación X, 13 mujeres y 10 hombres, y de la generación Y son 59 mujeres y 28 hombres. El género que predomina en el área contable es el femenino con 74 mujeres y hay 39 hombres.

Tabla 3: Tiempo de laborar en la empresa

Generaciones	2 años ó menos	Más de 2 años, menos de 5 años	Más de 5 años, menos de 10 años	Más de 10 años	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	1		2			3
Generación X	4	4	14	1		23
Generación Y	28	23	34	2		87
N/R					6	6
Total	33	27	50	3	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 6: Pregunta 3: Tiempo de laborar en la empresa



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

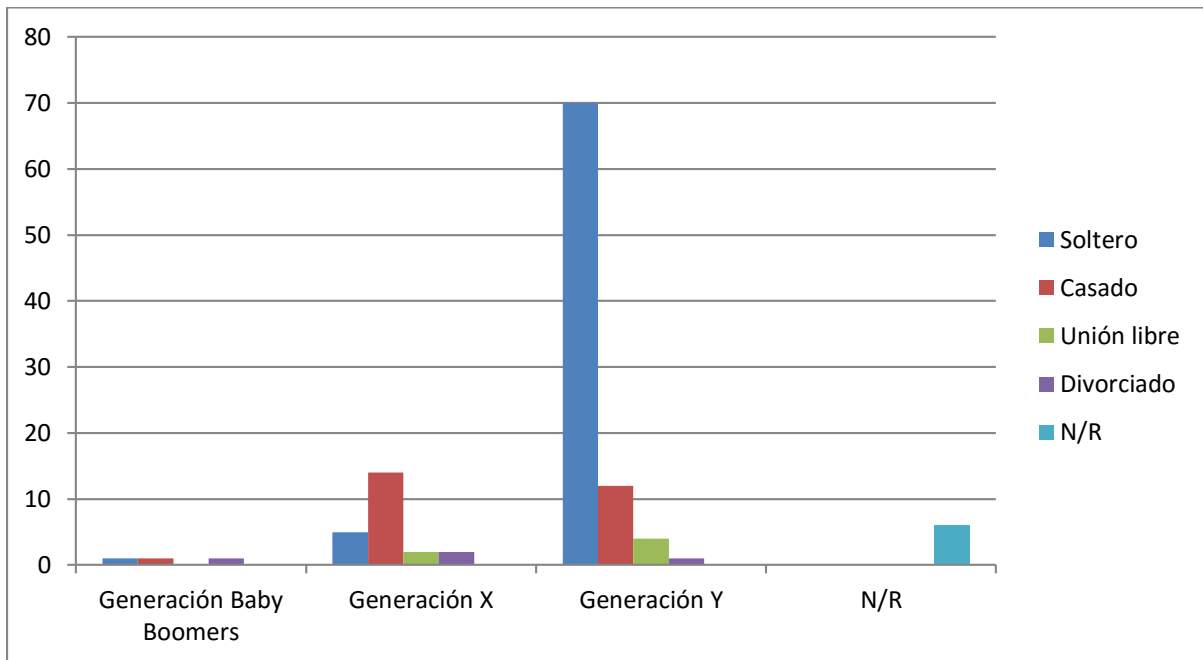
La información recopilada en la Tabla 3 y en su respectiva figura muestra el tiempo que tienen de laborar los colaboradores encuestados en el área contable de la empresa Western Union según cada generación. Por lo que se concluye, que hay mucha estabilidad laboral, la mayoría tiene más de 2 años de laborar en el área contable.

Tabla 4: Estado civil

Generaciones	Soltero	Casado	Unión libre	Divorciado	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	1	1		1		3
Generación X	5	14	2	2		23
Generación Y	70	12	4	1		87
N/R					6	6
Total	76	27	6	4	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 7: Pregunta 4: Estado civil



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

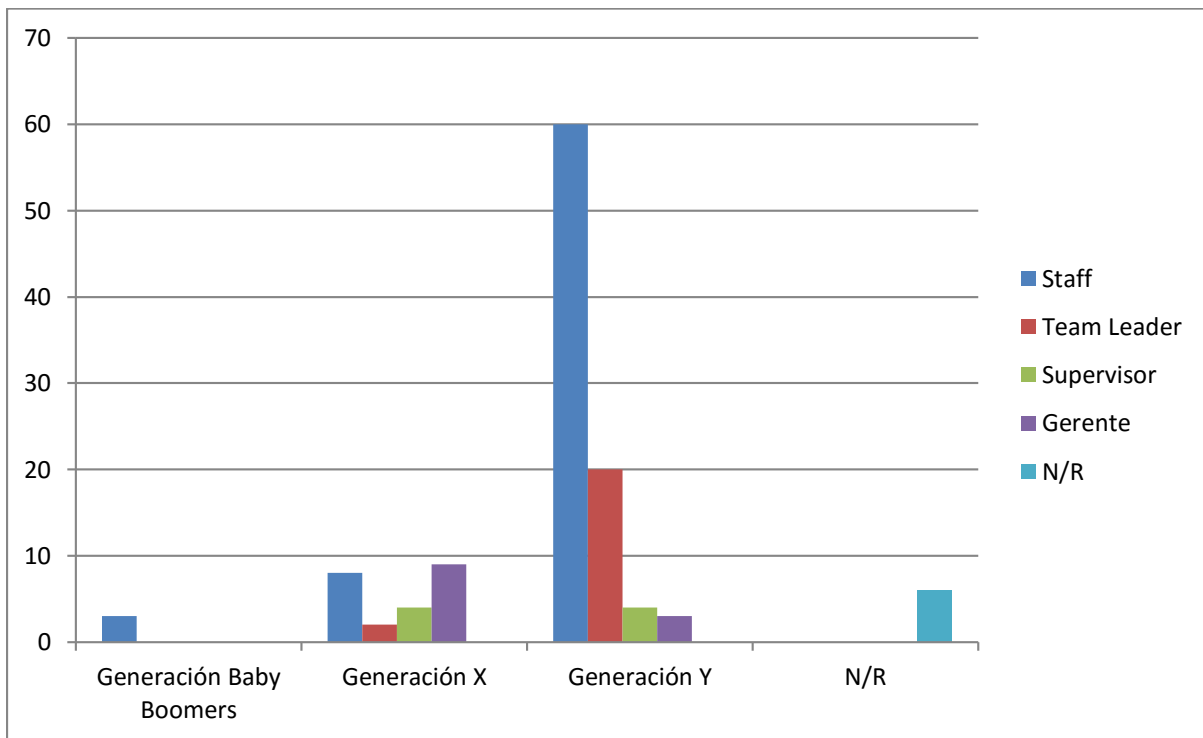
La Tabla 4 de la población encuestada en el área contable de la empresa, nos muestra el estado civil de los colaboradores según cada una de las generaciones.

Tabla 5: Puesto actual

Generaciones	Staff	Team Leader	Supervisor	Gerente	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	3					3
Generación X	8	2	4	9		23
Generación Y	60	20	4	3		87
N/R					6	6
Total	71	22	8	12	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 8: Pregunta 5: Puesto actual



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

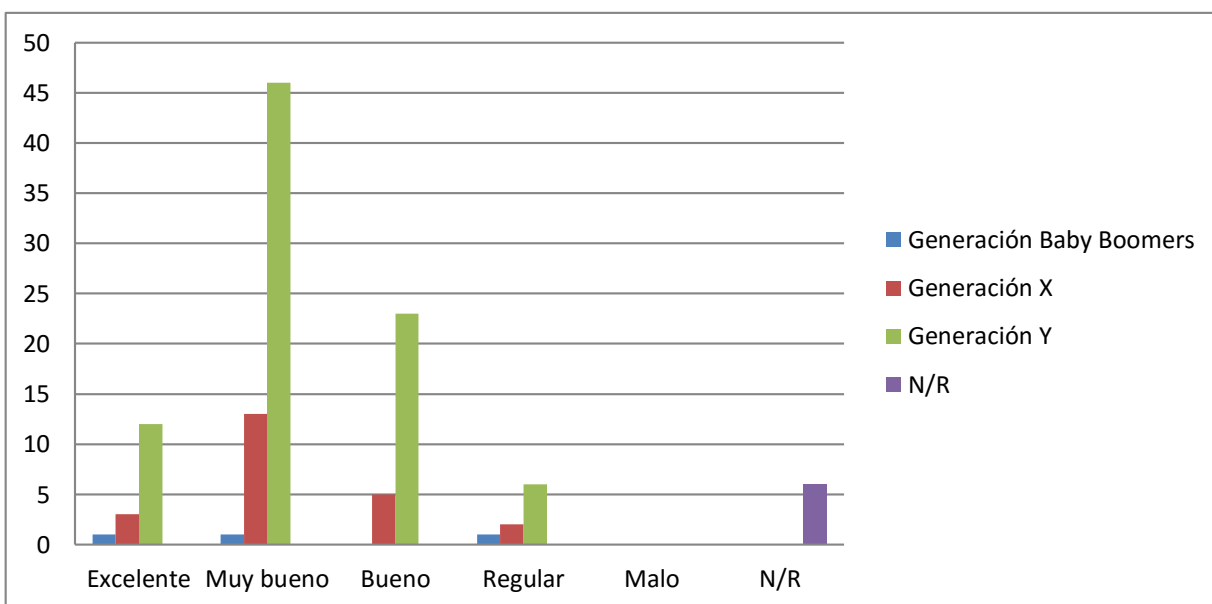
La Figura 7 anterior muestra que el puesto actual de cada colaborador encuestado, según generación. Se puede observar, que los puestos de liderazgo están distribuidos y nivelados entre colaboradores de la generación X y Y. Por el contrario, los de la generación *Baby Bombers* actualmente no ocupa ningún puesto de liderazgo en el área contable de la empresa Western Union.

Tabla 6: ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en el área contable de la empresa?

Generaciones	Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Malo	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	1	1		1	0		3
Generación X	3	13	5	2	0		23
Generación Y	12	46	23	6	0		87
N/R						6	6
Total	16	60	28	9	0	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 9: Pregunta 6: ¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en el área contable de la empresa?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Respecto a los datos recopilados en esta pregunta, 76 de los encuestados consideran que el clima de la organización es óptimo, la política de puertas abiertas permite que la comunicación sea más efectiva, se respeta y existe un balance entre el tiempo laboral y personal, empoderamiento, confianza, etc. Sin embargo, también consideran que como en toda organización hay áreas de mejora que con el tiempo se pueden ir trabajando y corrigiendo. Por ejemplo, interacción entre miembros de los

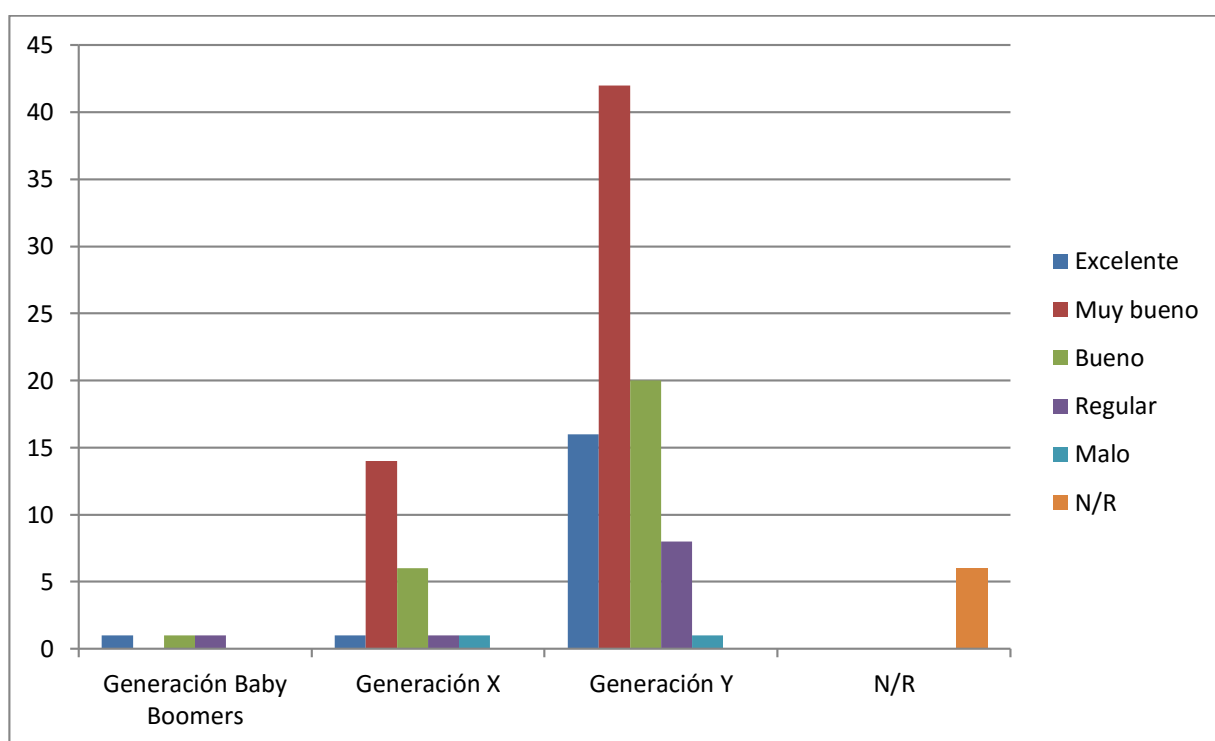
diferentes equipos, oportunidades de crecimiento basadas en desempeño y no en relaciones personales.

Tabla 7: ¿Cómo considera usted que es la comunicación por parte de los jefes?

Generaciones	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	1		1	1			3
Generación X	1	14	6	1	1		23
Generación Y	16	42	20	8	1		87
N/R						6	6
Total	18	56	27	10	2	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 10: Pregunta 7: ¿Cómo considera usted que es la comunicación por parte de los jefes?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

En esta pregunta 74 de los encuestados determinaron que la comunicación por parte de los jefes es muy buena, puntualizaron en el hecho de que la empresa tiene la política de puertas abiertas en la que todos los colaboradores pueden acercarse en cualquier momento a dar recomendaciones/sugerencias o inclusive si tienen

inconvenientes lo pueden comunicar también. Además, hay muchos canales que se pueden utilizar para evitar que se rompa la comunicación.

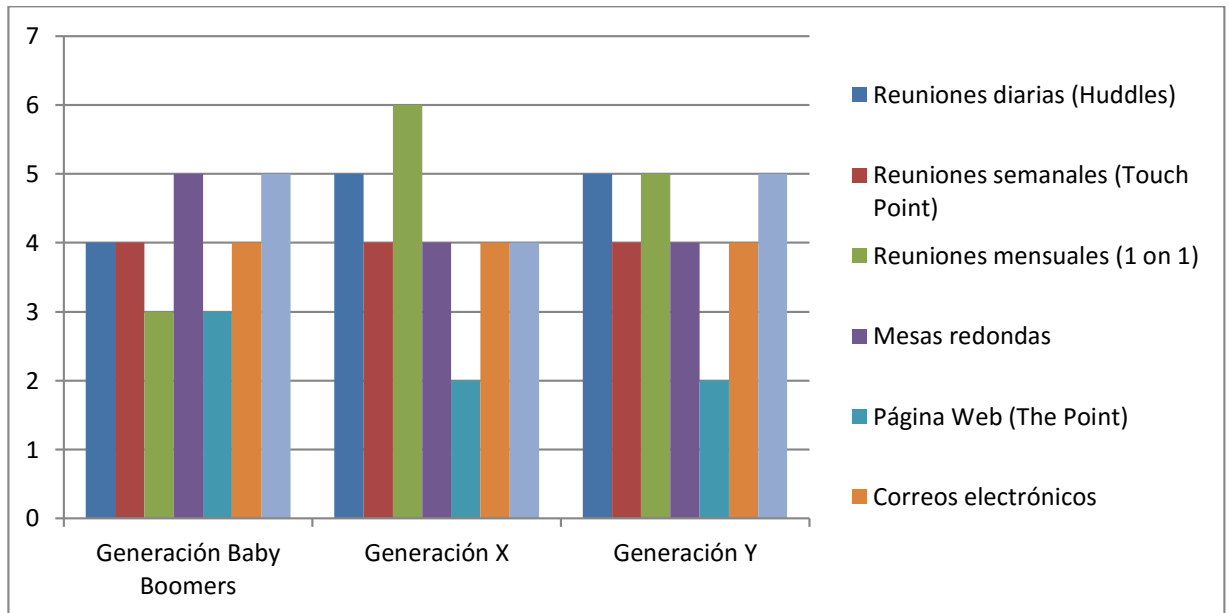
Por otro lado, algunos encuestados enfatizaron que algunas veces la comunicación debería darse con mayor rapidez, más clara y directa, sin rodeos.

Tabla 8: ¿Cuáles prácticas de comunicación que se realizan actualmente considera usted que son efectivas?

Prácticas de comunicación	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Reuniones diarias (Huddles)	4	5	5
Reuniones semanales (Touch Point)	4	4	4
Reuniones mensuales (1 on 1)	3	6	5
Mesas redondas	5	4	4
Página Web (The Point)	3	2	2
Correos electrónicos	4	4	4
Reuniones de evaluación del desempeño	5	4	5

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 11: Pregunta 8: ¿Cuáles prácticas de comunicación que se realizan actualmente considera usted que son efectivas?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

En esta pregunta se solicitó a los colaboradores que calificaran las prácticas de comunicación del 1 al 7, siendo 1 la más efectiva y 7 la menos efectiva, y se realizó un promedio de todos los resultados obtenidos por generación. Lo que ayudó a determinar que la práctica de comunicación más efectiva utilizada en el área contable de la empresa son las reuniones mensuales (1 on 1) que tiene cada colaborador con el gerente, supervisor o con el líder del equipo, donde se puede hablar de cualquier

tema, además de dar y recibir *retroalimentación* para mejorar en las áreas que se deba para lograr cumplir con los objetivos personales y organizacionales.

La menos efectiva es la página web interna (The Point), donde se consigna información general de la empresa, ya que mucha gente no la utiliza, debido a que consideran que no es tan directa la comunicación como en el caso de los demás canales.

Pregunta 9: ¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación en el área contable de la empresa?

Esta fue una pregunta abierta que se realizó en la encuesta, con el objetivo de dar recomendaciones al área contable de la empresa Western Union, en la cual indicaron que se podía mejorar la comunicación en cuanto a darle seguimiento de las *retroalimentaciones* que se dan en las mesas redondas. Además, comunicar el objetivo y los resultados de las reuniones que se llevan a cabo con los ejecutivos o jefes que llegan al país y que son de gran importancia para el negocio.

Desarrollar algunas habilidades en los colaboradores de la empresa, como la madurez emocional, aprender a dar y recibir *retroalimentación* de una forma asertiva, que se corrija a las personas en privado, una comunicación clara, directa y transparente.

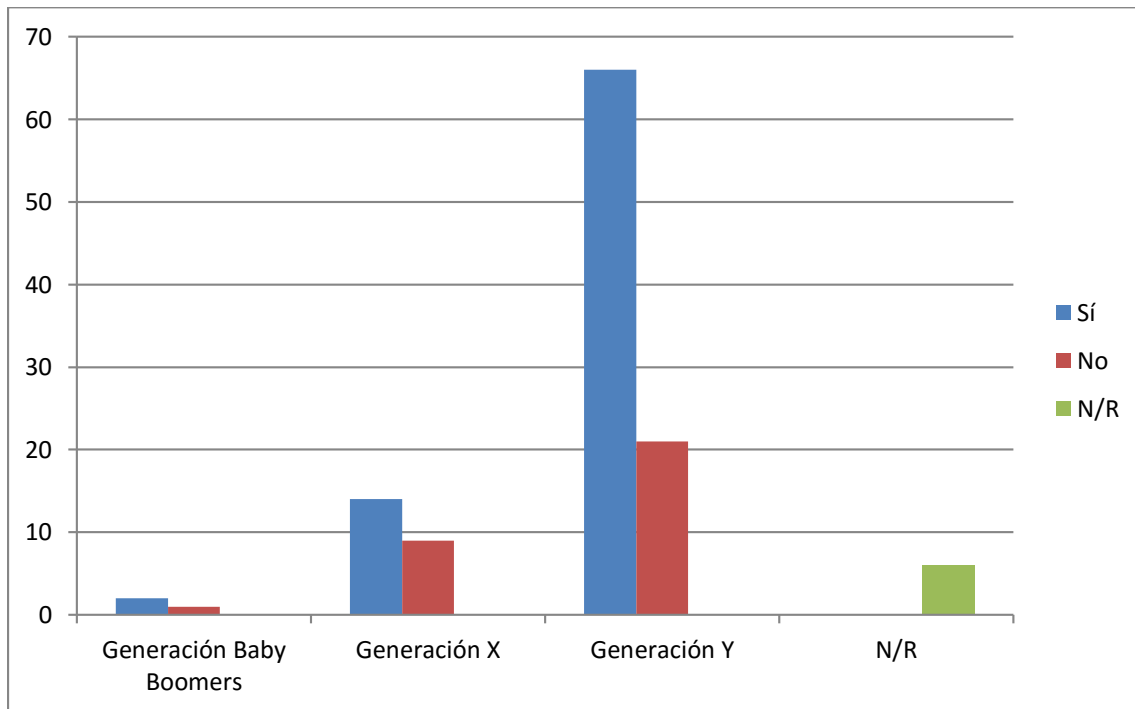
Por otro lado, recomiendan actividades tanto para conocer a los miembros de los diferentes equipos como a los jefes, con el objetivo de conocer las tareas diarias de cada uno y los diferentes tipos de liderazgo que están presentes actualmente en la empresa. También, es importante para compartir las mejores prácticas a fin de lograr los objetivos trazados.

Tabla 9: ¿Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	14	9		23
Generación Y	66	21		87
N/R			6	6
Total	82	31	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 12: Pregunta 10: ¿Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Los resultados indicaron que los colaboradores encuestados de la generación *Baby Boomers* a 2 sí se les da un seguimiento de desempeño a 1 no, en cuanto a la generación X, a 14 sí y a 9 no. Y por último, a 66 de la generación Y sí se les da y a 21 de ellos no.

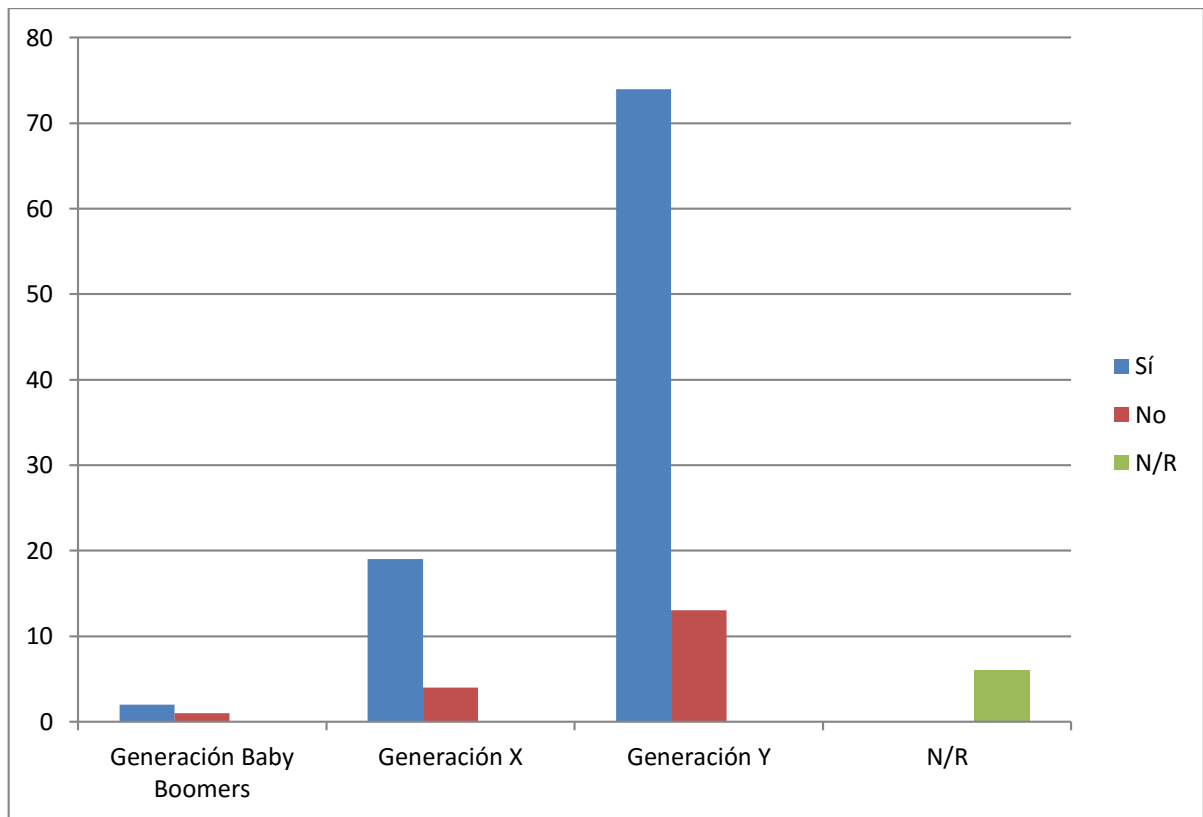
Según los comentarios extraídos de la encuesta, en las reuniones mensuales con los jefes se da seguimiento, sin embargo, consideran que para lograrlo se necesita más apoyo de ellos y muchas veces no se invierte el tiempo que se debe para desarrollar o buscar oportunidades de crecimiento para los colaboradores.

Tabla 10: ¿Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	19	4		23
Generación Y	74	13		87
N/R			6	6
Total	95	18	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 13: Pregunta 11; ¿Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

De los colaboradores encuestados de la generación *baby boomers*, 2 consideran que los jefes son justos y 1 que no, de la generación X, 19 indican que sí y 13 que no, y los de la generación Y, 74 indicaron que los jefes son neutrales y por

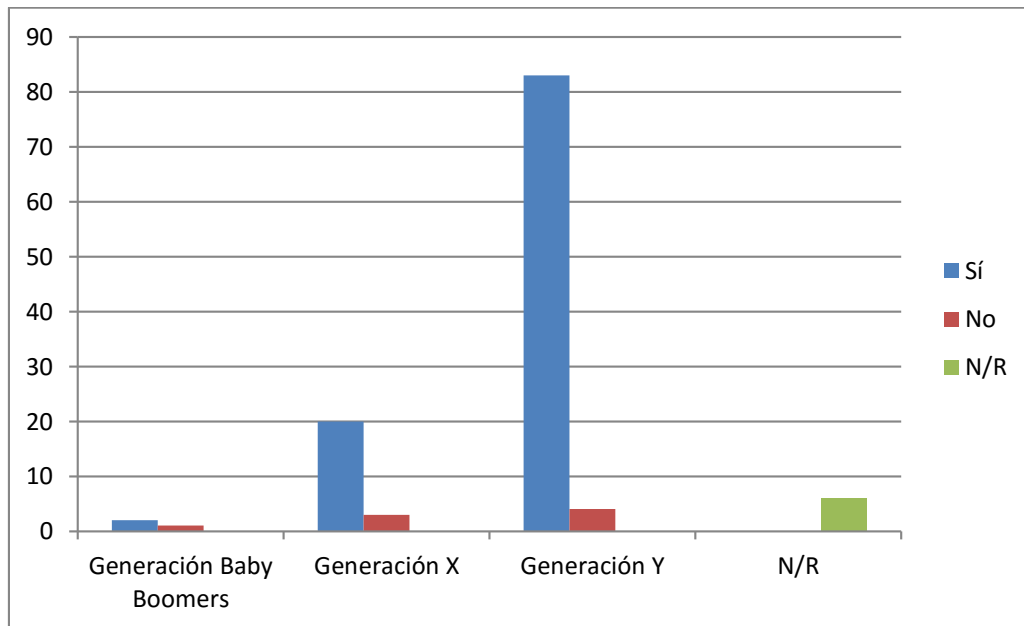
el contrario 13 colaboradores no están de acuerdo, indican que muchas veces hay preferencias en el trato de algunas personas que son allegadas a los jefes y a los que siempre se les asignan proyectos importantes para darles mayor visibilidad ante la organización.

Tabla 11: ¿Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, edad etc.?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	20	3		23
Generación Y	83	4		87
N/R			6	6
Total	105	8	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 14: Pregunta 12: ¿Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, edad etc.?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

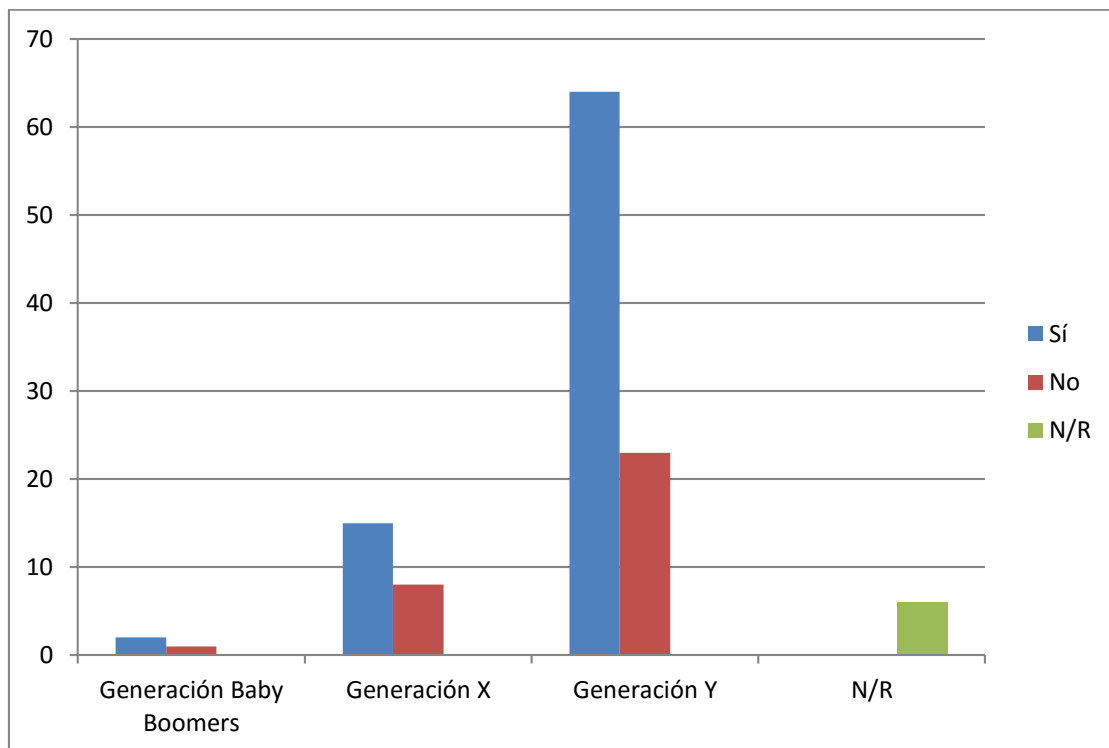
Según la información obtenida de la pregunta 12, se determinó que el 105 de los colaboradores consideran que los jefes respetan dichas diferencias. Los otros 8 dice que no lo respeta, mencionan que han escuchado comentarios y bromas en contra de estos temas.

Tabla 12: ¿Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	15	8		23
Generación Y	64	23		87
N/R			6	6
Total	81	32	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 15: Pregunta 13: ¿Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

De los colaboradores encuestados 81 respondieron que el jefe sí les proporciona periódicamente *retroalimentación* sobre el desempeño, los 32 restantes indica que no.

Este análisis indica que se está dando la apropiada *retroalimentación* a los colaboradores, sin embargo, no es en toda el área contable de la empresa, algunos

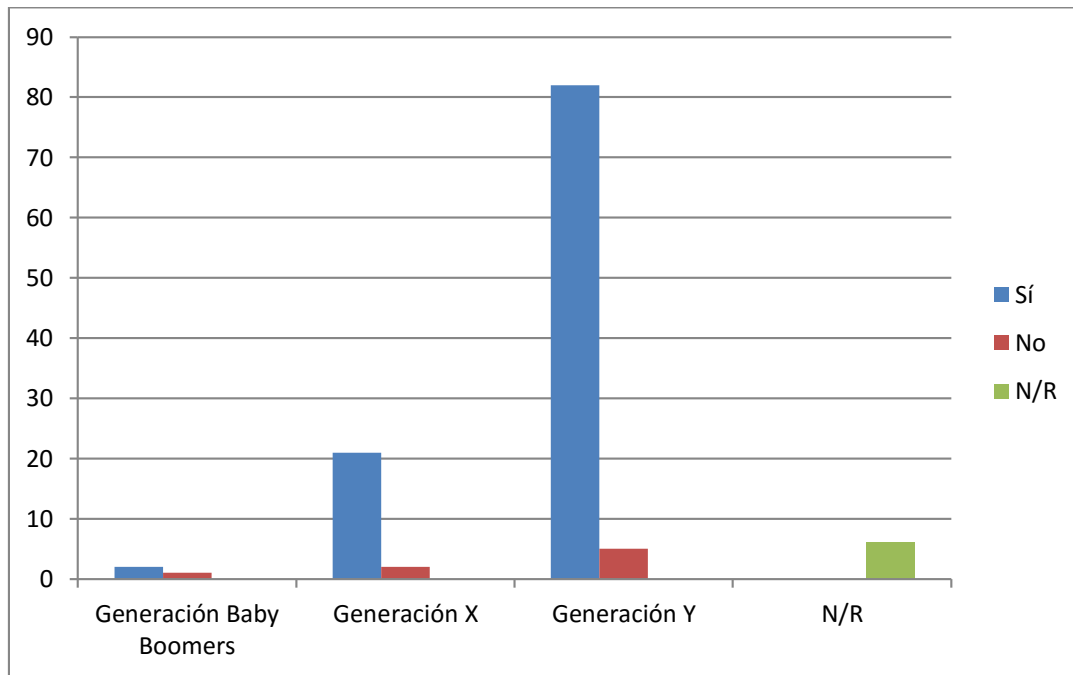
comentaron que solo esporádicamente se les comunica cómo ha sido su desempeño. En algunos casos se ha dado solo 1 o 2 veces al año, pero en su mayoría se realiza mensualmente.

Tabla 13: ¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	21	2		23
Generación Y	82	5		87
N/R			6	6
Total	105	8	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 16: Pregunta 14: ¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Como se puede apreciar en la figura anterior, que 105 representa la cantidad de colaboradores que creen que los jefes los escuchan y los hacen partícipes de las decisiones importantes. Por su parte, 8 consideran que no. En esta pregunta las 3 generaciones coinciden.

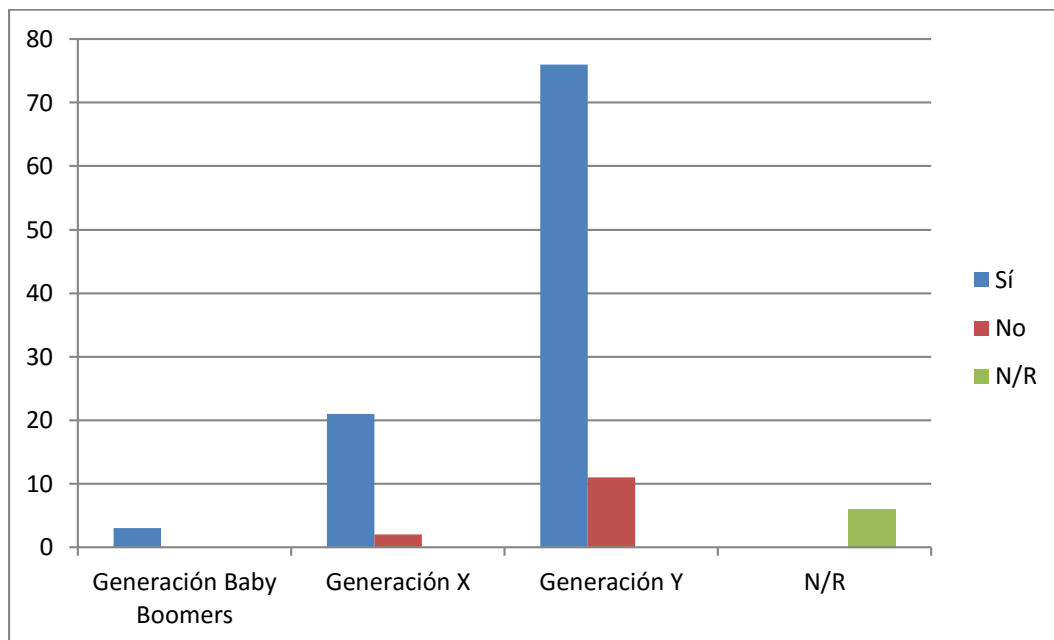
Con los comentarios que se pudieron recopilar, se indica que los jefes están anuentes a escuchar las ideas que se proponen, pero en muchas ocasiones no pasa de eso, no se toman en cuenta y tampoco se comunica por qué no. Hay resistencia a adoptar nuevas ideas. En algunos casos, las decisiones las toman los jefes y solo se comunican a los demás miembros del equipo.

Tabla 14: ¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	3			3
Generación X	21	2		23
Generación Y	76	11		87
N/R			6	6
Total	100	13	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 17: Pregunta 15: ¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Se puede notar que 100 colaboradores están de acuerdo en que el jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo. Los jefes se preocupan por que los colaboradores estén bien y motivados, y realizan actividades para alivianar las cargas de trabajo.

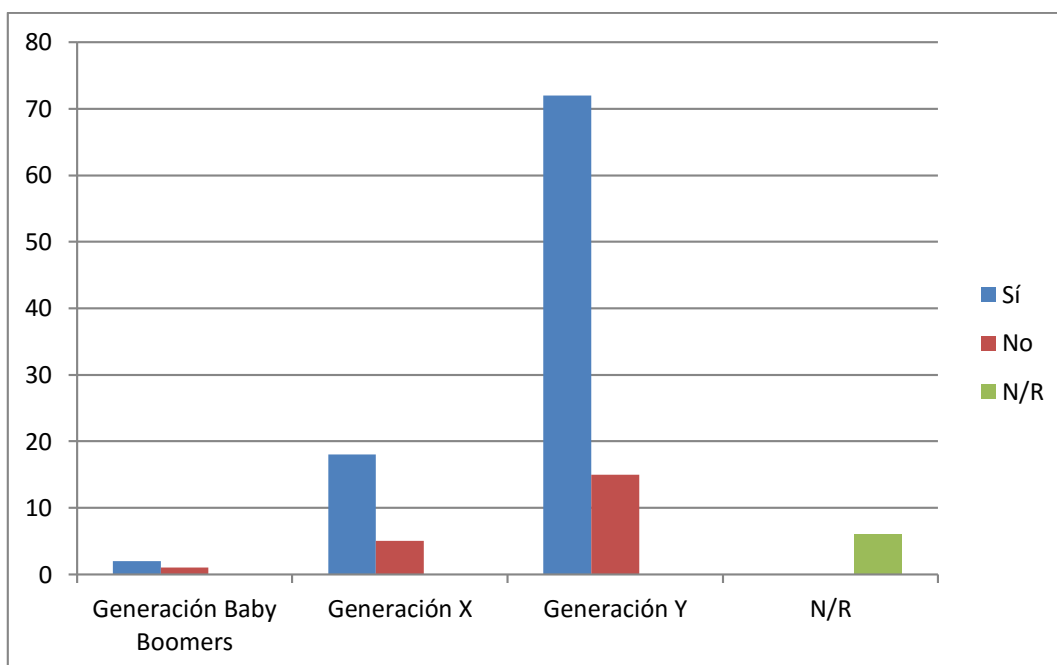
Por otro lado, 13 no están de acuerdo, algunos de los comentarios indicaron que deben ser neutros para evitar que se interprete como favoritismos.

Tabla 15: ¿Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	18	5		23
Generación Y	72	15		87
N/R			6	6
Total	92	21	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 18: Pregunta 16: ¿Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Se puede rescatar de la figura anterior, que la mayoría de los colaboradores de las 3 generaciones respondieron que el jefe sí se preocupa, indican que se comenta en las reuniones mensuales o en algún otro momento de ser necesario.

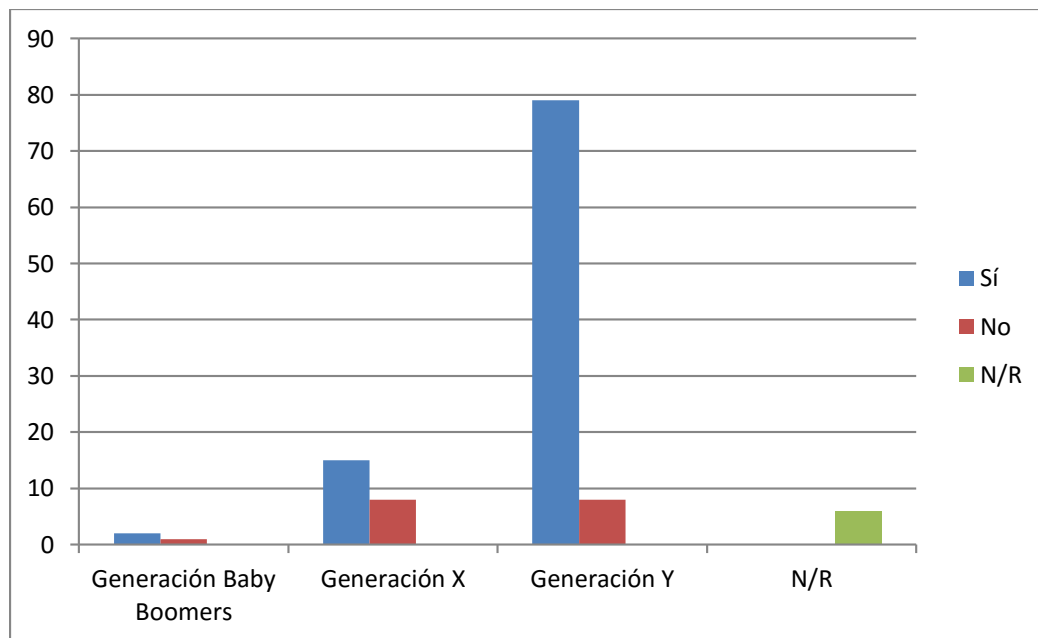
Por otro lado, 21 colaboradores consideran que no, mencionaron que los jefes les dicen que es responsabilidad de cada colaborador comunicarlas, y que los jefes no prestan mucho interés si no está relacionado con el desempeño laboral.

Tabla 16: ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	15	8		23
Generación Y	79	8		87
N/R			6	6
Total	96	17	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 19: Pregunta 17: ¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

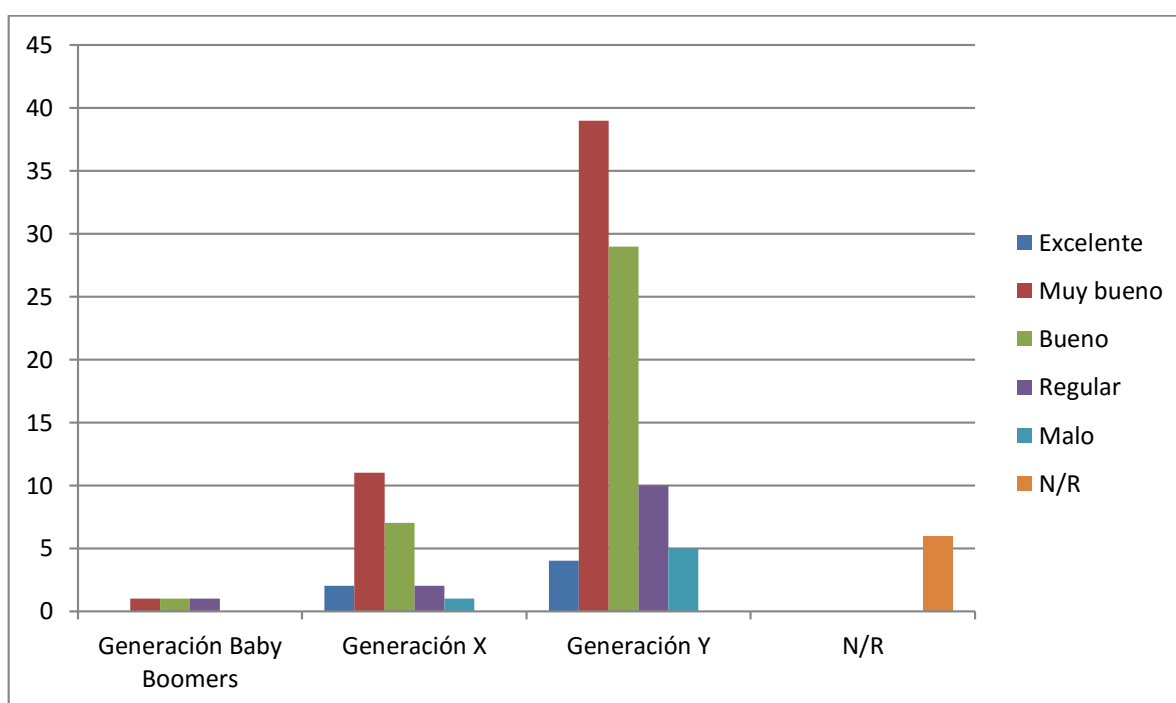
Se consultó a los colaboradores del área contable de la empresa si sus jefes los felicitaban cuando realizaban bien su trabajo y la mayoría (96 colaboradores) de las 3 generaciones dijo que sí, que los jefes lo hacían tanto a nivel individual como personal. Además, de enviarles puntos por medio del programa de reconocimiento (Bravo) que hay en la empresa. Por otro lado, solo 17 respondieron que no, que lo hacen muy esporádicamente.

Tabla 17: ¿Cómo se maneja para usted la resolución de conflictos en el trabajo?

Generaciones	Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Malo	N/R	Totales
Generación Baby Boomers		1	1	1			3
Generación X	2	11	7	2	1		23
Generación Y	4	39	29	10	5		87
N/R						6	6
Total	6	51	37	13	6	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 20: Pregunta 18: ¿Cómo se maneja para usted la resolución de conflictos en el trabajo?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

A continuación, los resultados obtenidos de la pregunta 18 indican que 57 de los colaboradores consideran que el manejo de conflictos en la organización es muy muy bueno, 37 que es buena y 19 malo, en este punto hay un área de mejora a la hora de resolver conflictos, por lo cual es de suma importancia que se realice un plan de acción para evitar disputas entre las generaciones, y a su vez evitar que afecte el clima organizacional del área contable de la empresa.

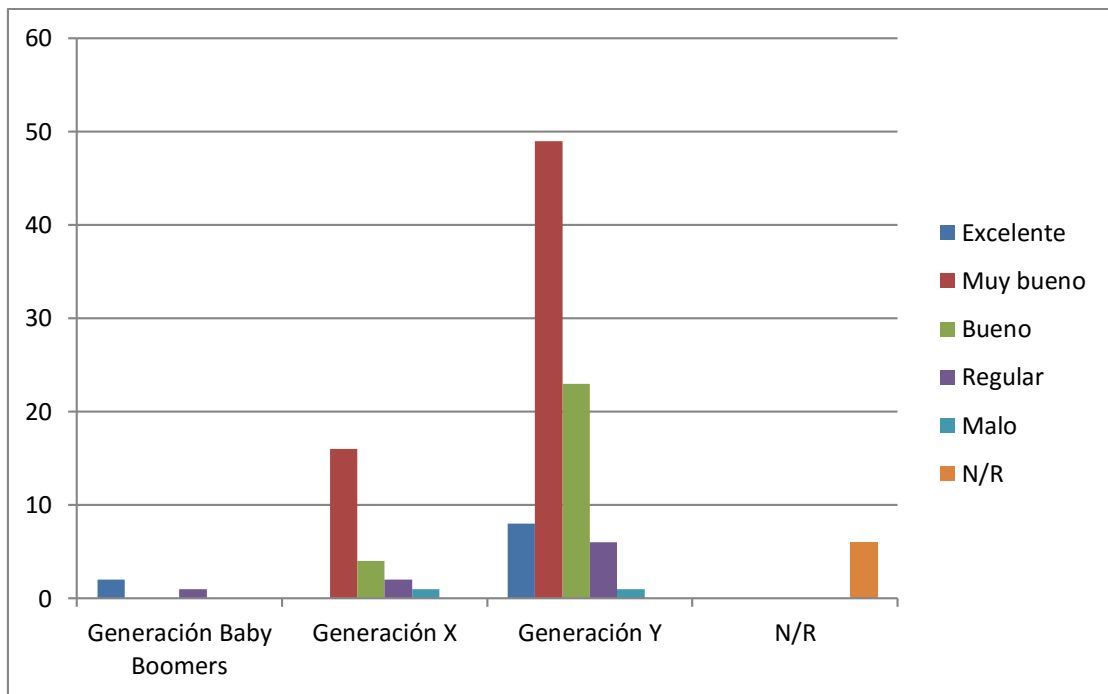
El análisis de los comentarios obtenidos muestra que muchas veces se tarda mucho en resolver un conflicto, lo que causa inconformidad, chismes, malas actitudes en el equipo. Se enfatiza que el área de Recursos Humanos no actúa como mediador, por lo que en algunas ocasiones el colaborador se siente desprotegido, dado esto se dan amonestaciones sin antes dar llevar a cabo un plan de acción.

Tabla 18: En términos generales, ¿cómo califica usted el liderazgo en la organización (CFO)?

Generaciones	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2			1			3
Generación X		16	4	2	1		23
Generación Y	8	49	23	6	1		87
N/R						6	6
Total	10	65	27	9	2	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 21: Pregunta 19: En términos generales, ¿cómo califica usted el liderazgo en la organización (CFO)?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

De acuerdo con el gráfico anterior, 75 colaboradores creen que el liderazgo en la organización es muy bueno, 27 bueno y 9 regular y 2 malo.

Se comenta que a nivel de directores y gerentes muy bien, son muy profesionales y tienen habilidades para tratar a las personas, sin embargo, en cuanto a los supervisores, se necesita más capacitación en este tema.

Según la encuesta respondieron 8 supervisores, de los cuales 4 son de la generación X y 4 de la generación Y.

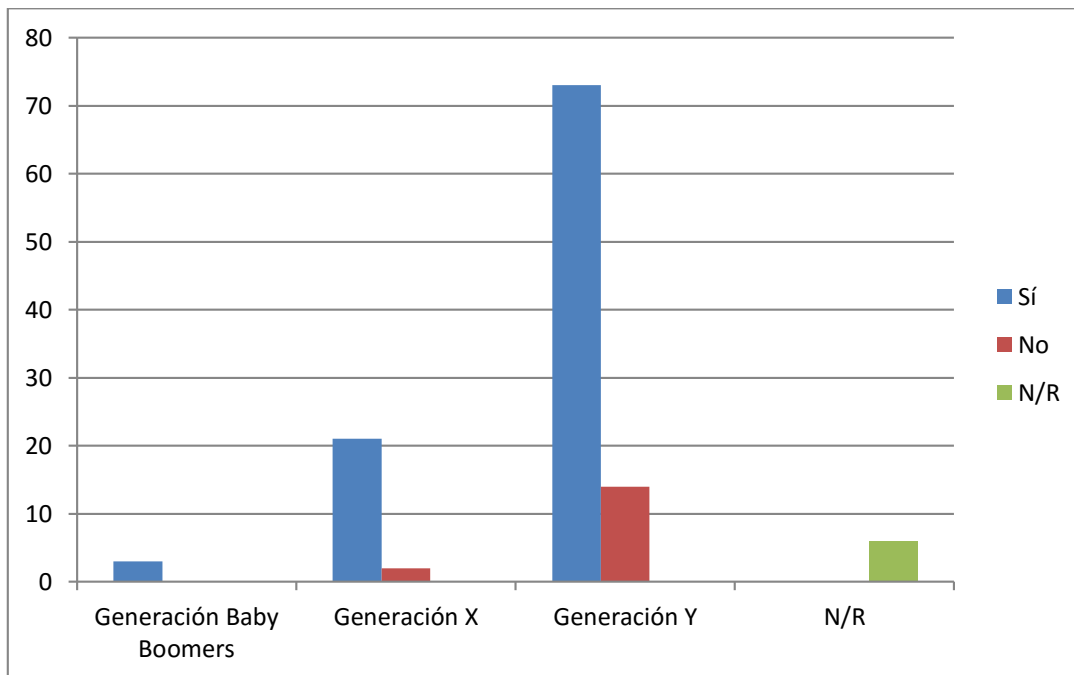
En cuanto a Team Leaders respondieron 22 en total, de la generación Y 20 personas y de la generación X solo 2, por lo que puede ser una alerta según las respuestas obtenidas en esta pregunta, en la que se indica que los supervisores no están tan capacitados, una razón puede ser que la mayoría de los Team Leaders, que son los que están a un paso de la supervisión, sean de la generación Y, y no se les está preparando como debería en temas de liderazgo y manejo de personal, que también es de suma importancia para poder trabajar e interactuar de la mejor manera y lograr así un clima organizacional óptimo.

Tabla 19: ¿Se siente usted motivado realizando su trabajo?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	3			3
Generación X	21	2		23
Generación Y	73	14		87
N/R			6	6
Total	97	16	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 22: Pregunta 20: ¿Se siente usted motivado realizando su trabajo?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

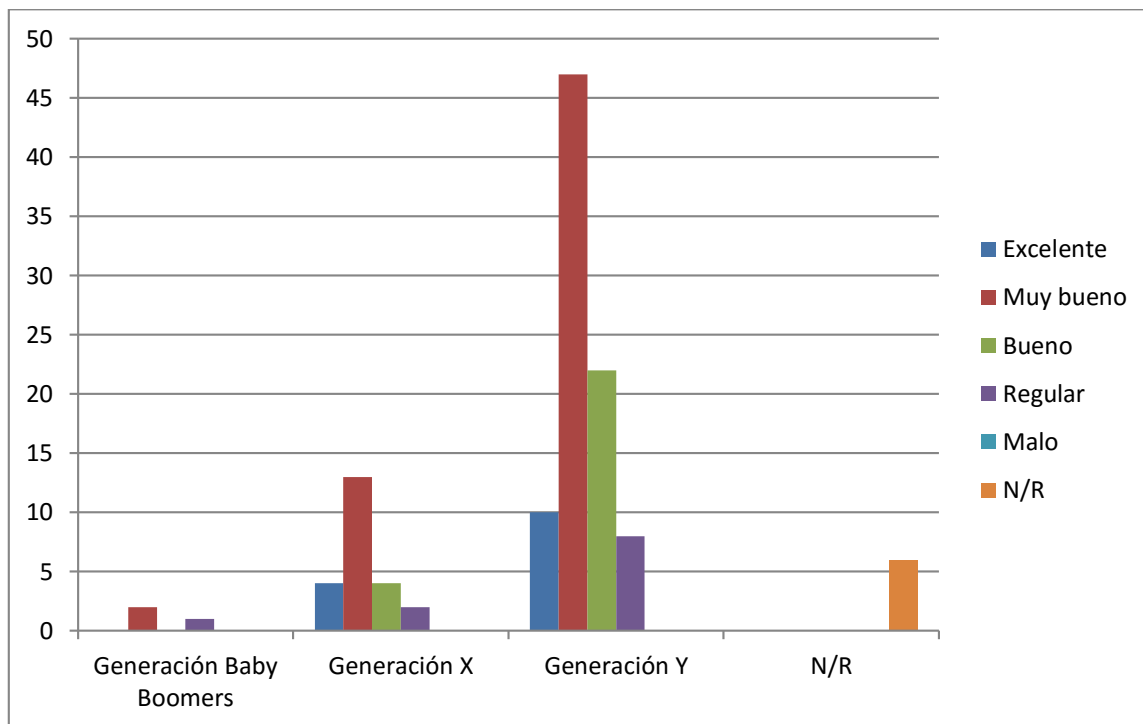
Respecto a los resultados, 97 de los colaboradores encuestados de las 3 generaciones, la mayoría coincide en que se sienten motivados realizando su trabajo, también en que la motivación empieza por ellos mismos y por amor a lo que hacen, a lo que les gusta y apasiona. Por otro lado, el 16 no se siente motivado por diferentes razones, por ejemplo, que no es el área de estudio donde desea desarrollarse.

Tabla 20: ¿Cómo es el trabajo en equipo en la organización?

Generaciones	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/R	Totales
Generación Baby Boomers		2		1			3
Generación X	4	13	4	2			23
Generación Y	10	47	22	8			87
N/R						6	6
Total	14	62	26	11	0	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 23: Pregunta 21: ¿Cómo es el trabajo en equipo en la organización?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

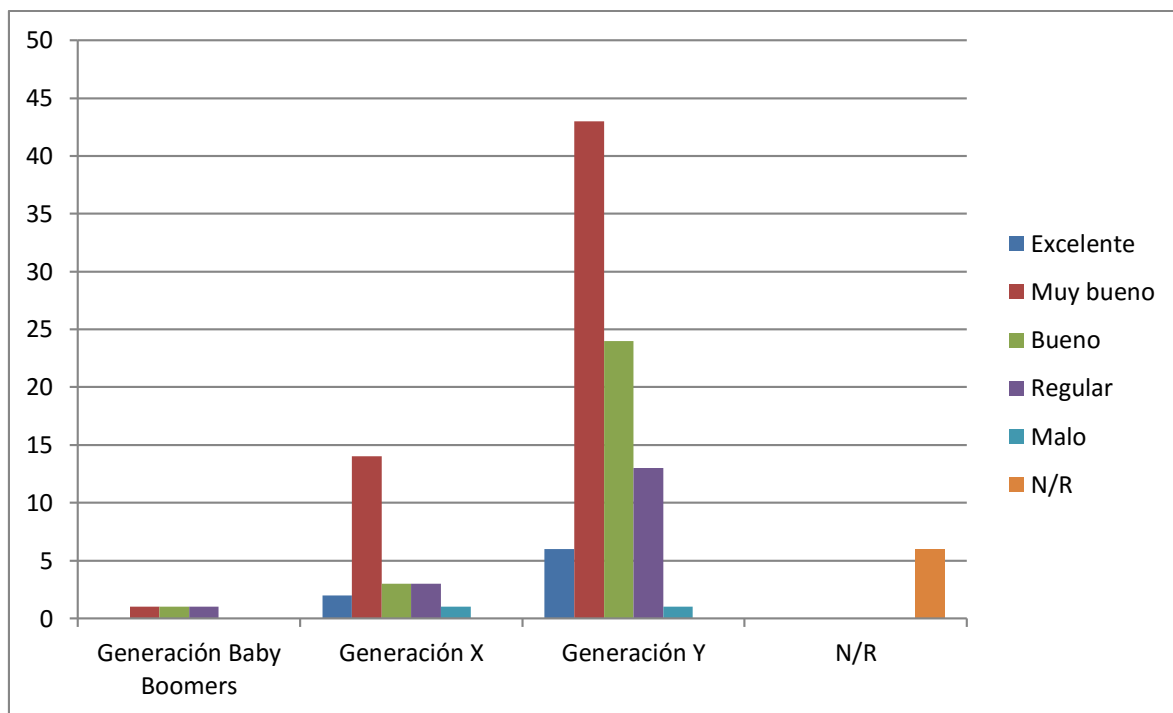
Los resultados en este punto indican que la mayoría (76 colaboradores) concuerda en que el trabajo en equipo que se vive en el área contable de la empresa es muy bueno, como siempre hay áreas de mejora, sobre todo en la relación con los demás equipos de trabajo. Sin embargo, la interacción entre todos y la intención en ayudarse unos a otros siempre está presente.

Tabla 21: En general, ¿cómo son para usted las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.)?

Generaciones	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	N/R	Totales
Generación Baby Boomers		1	1	1			3
Generación X	2	14	3	3	1		23
Generación Y	6	43	24	13	1		87
N/R						6	6
Total	8	58	28	17	2	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 24: Pregunta 21: En general, ¿cómo son para usted las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.)?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Según los resultados recabados en esta pregunta, 66 de los colaboradores considera que las condiciones generales son muy buenas, sin embargo, enfatizan en que en comparación con la competencia, el tema de los salarios se queda un poco atrás. En cuanto a beneficios, consideran que debería ser más equitativo, ya que hay personas que ya no estudian y el pago de la Universidad no les es atractivo. Además, hacen énfasis en los horarios en los cierres de mes, muchas veces deben quedarse por más de 12 horas sin pago de horas extras.

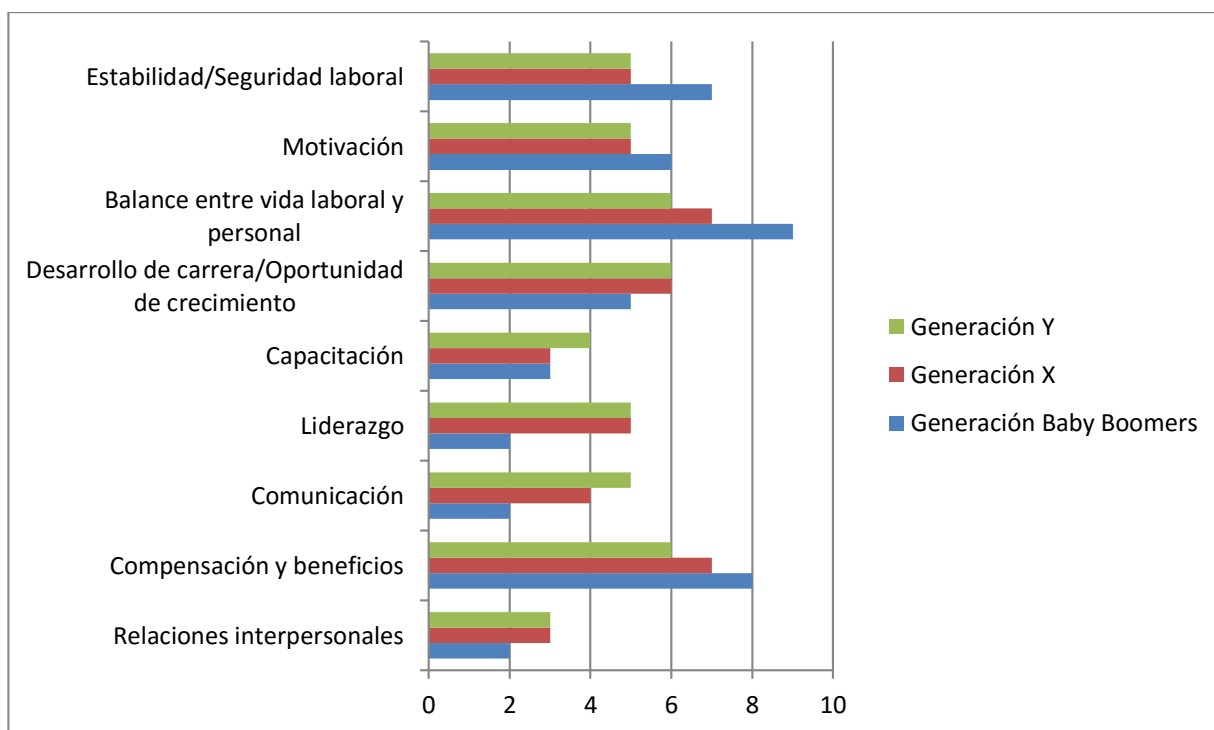
En términos generales, las condiciones laborales están creadas de acuerdo con los gustos, preferencias y necesidades de las distintas generaciones que están actualmente inmersas en el área contable de la empresa Western Union.

Tabla 22: En su criterio, ¿qué aspectos son más importantes para sentirse bien y motivado en la organización? Enumérelos del 1 al 9, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.

Factores	Generación Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Relaciones interpersonales	2	3	3
Compensación y beneficios	8	7	6
Comunicación	2	4	5
Liderazgo	2	5	5
Capacitación	3	3	4
Desarrollo de carrera/Oportunidad de crecimiento	5	6	6
Balance entre vida laboral y personal	9	7	6
Motivación	6	5	5
Estabilidad/Seguridad laboral	7	5	5

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 25: Pregunta 23: En su criterio, ¿qué aspectos son más importantes para sentirse bien y motivado en la organización? Enumérelos del 1 al 9, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

En esta pregunta se solicitó a los colaboradores que calificaran cuales aspectos son importantes para sentirse bien y motivados en el área contable, del 1 al 9, siendo

1 el más importante y 9 el menos importante, se realizó un promedio de todos los resultados obtenidos por generación.

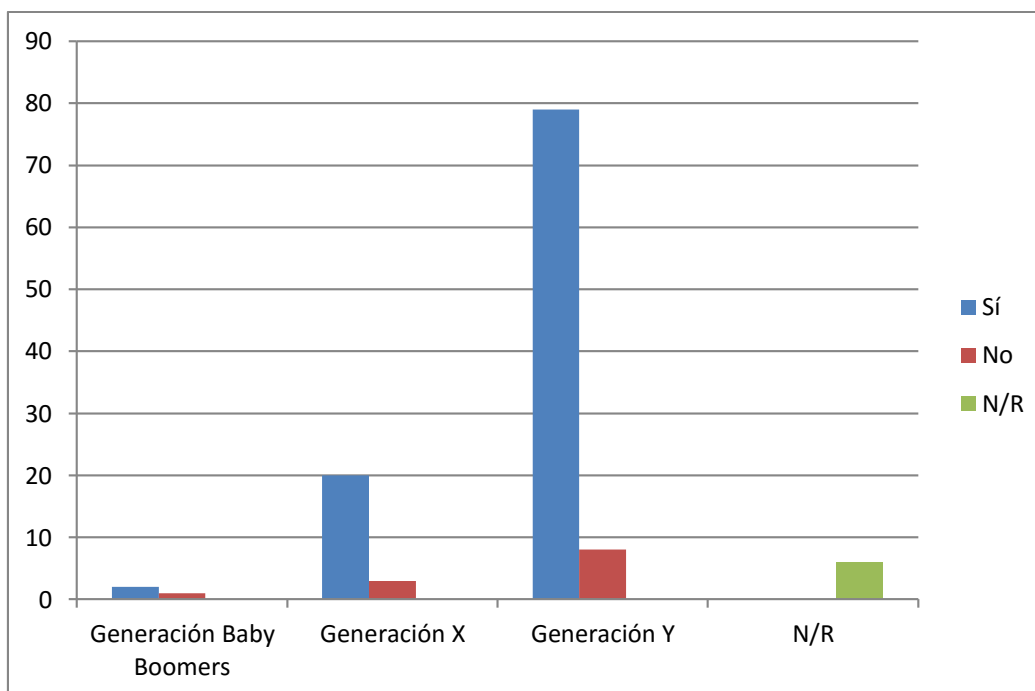
Se concluye que los tres aspectos más importantes para sentirse motivados en el área de trabajo según las generaciones: Balance entre vida laboral y personal, compensación y beneficios, y desarrollo de carrera/oportunidades de crecimiento. Por otro lado, los menos importantes son la capacitación y las relaciones interpersonales.

Tabla 23: ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	20	3		23
Generación Y	79	8		87
N/R			6	6
Total	101	12	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 26: Pregunta 24: ¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

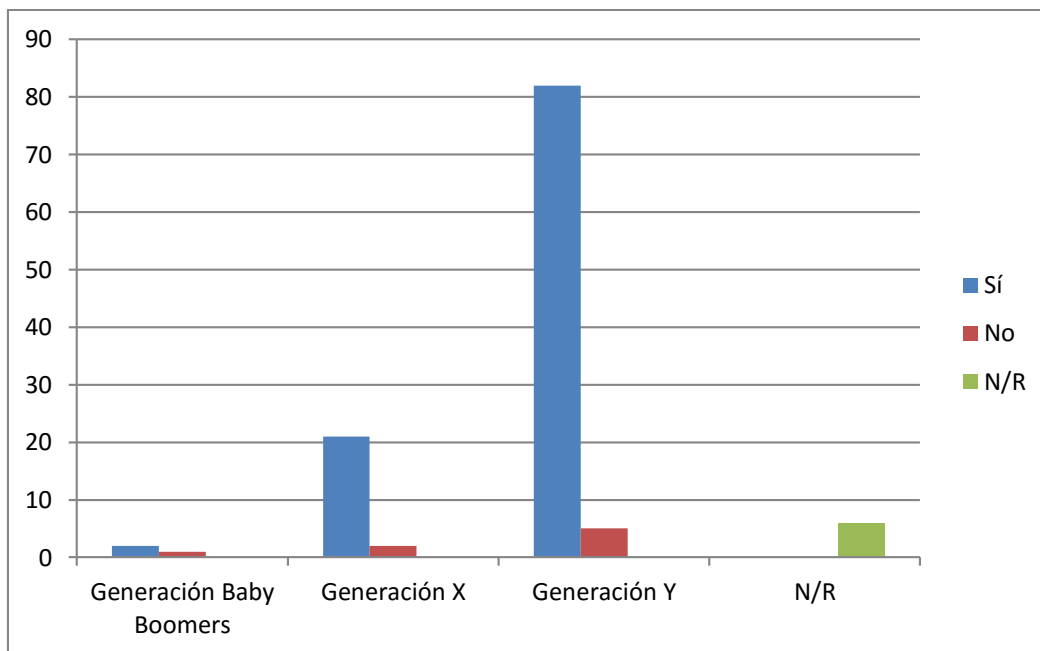
La mayoría de los colaboradores de las 3 generaciones (101) consideran que su trabajo les ofrece retos para mejorar, ya que están en un aprendizaje constante y esos los ayudan a dar un paso más allá para buscar soluciones y esto los prepara para crecer como profesionales. A pesar de que son positivas las respuestas, comentan que les ayuda a mejorar pero en muchas ocasiones no para un ascenso.

Tabla 24: ¿Pienso que el área contable (CFO) es un buen lugar para trabajar y me gustaría seguir trabajando aquí?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	21	2		23
Generación Y	82	5		87
N/R			6	6
Total	105	8	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 27: Pregunta 25: ¿Pienso que el área contable (CFO) es un buen lugar para trabajar y me gustaría seguir trabajando aquí?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

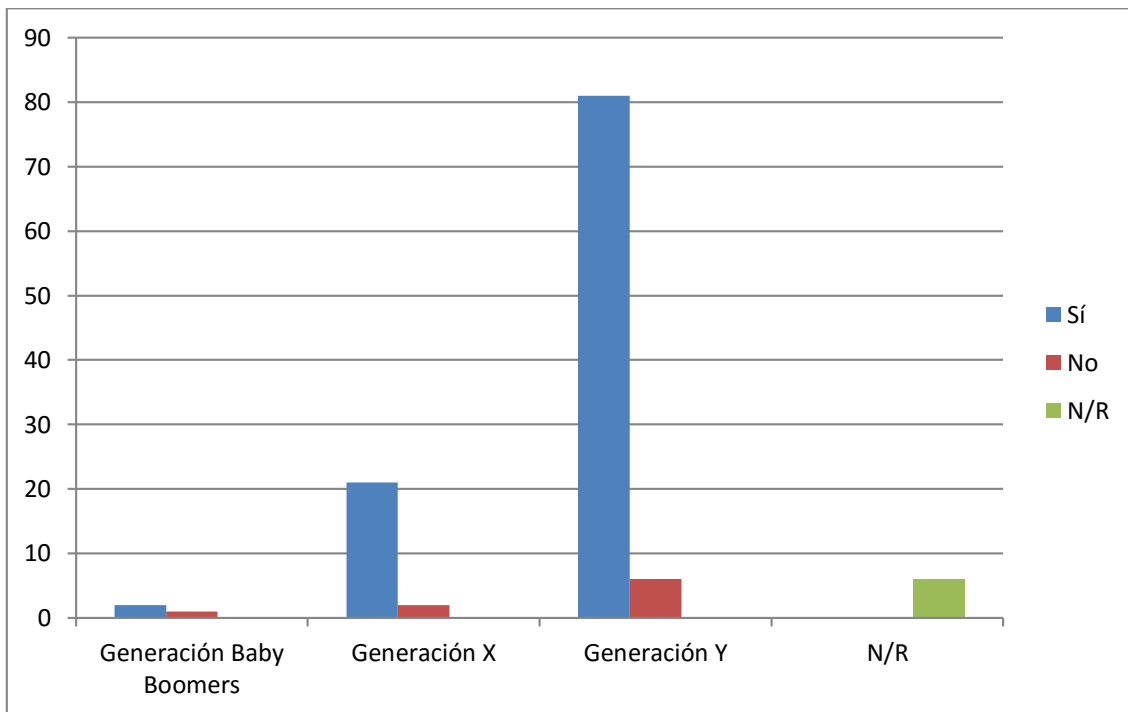
La mayoría de los encuestados (105) contestó que el área contable es un buen lugar para trabajar, tiene un ambiente tranquilo y es un área donde se dan oportunidades y contribuye con el desarrollo profesional de los colaboradores.

Tabla 25: ¿Mantiene usted una buena relación con su jefe?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	21	2		23
Generación Y	81	6		87
N/R			6	6
Total	104	9	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 28: Pregunta 26: ¿Mantiene usted una buena relación con su jefe?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

En conclusión, 104 colaboradores respondieron afirmativamente e indican tener una buena relación con el jefe, la comunicación es fluida y abierta. Comentan que si se presenta algún inconveniente tienen la libertad de hablar con el jefe y externarlo, y este les ayuda o les da sugerencias para solucionarlos.

Por otro lado, 9 indicaron que no tiene buena relación con el jefe, dadas las diferentes formas de liderar consideran que algunas de las situaciones que

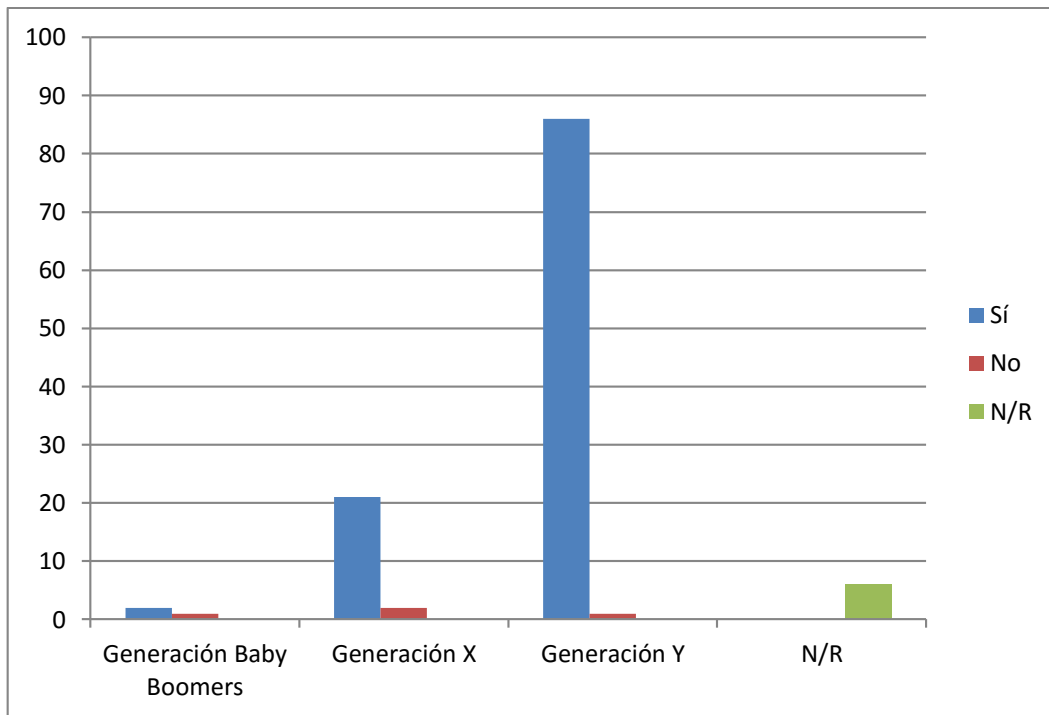
ocurrieron no se manejaron asertivamente y no se les da el seguimiento más apropiado.

Tabla 26: ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	21	2		23
Generación Y	86	1		87
N/R			6	6
Total	109	4	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 29: Pregunta 27: ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

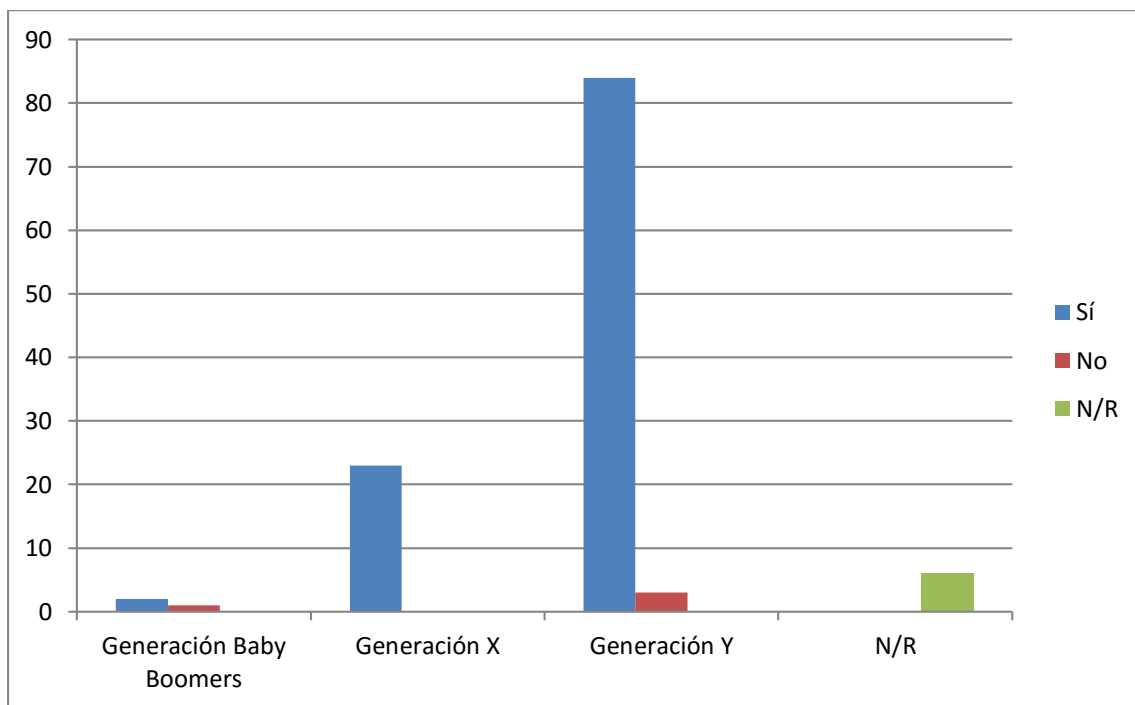
De los colaboradores encuestados 109 respondieron que sí tienen una buena relación con los compañeros de trabajo. Es muy positivo para un departamento el trabajar en equipo y en armonía, estar en constante comunicación y ser tolerantes los unos con los otros, esto hace más fácil la tarea de cumplir tanto con los objetivos del equipo y de la empresa como con los personales.

Tabla 27: ¿Se siente usted comprometido con la organización?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	23			23
Generación Y	84	3		87
N/R			6	6
Total	109	4	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 30: Pregunta 28: ¿Se siente usted comprometido con la organización?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

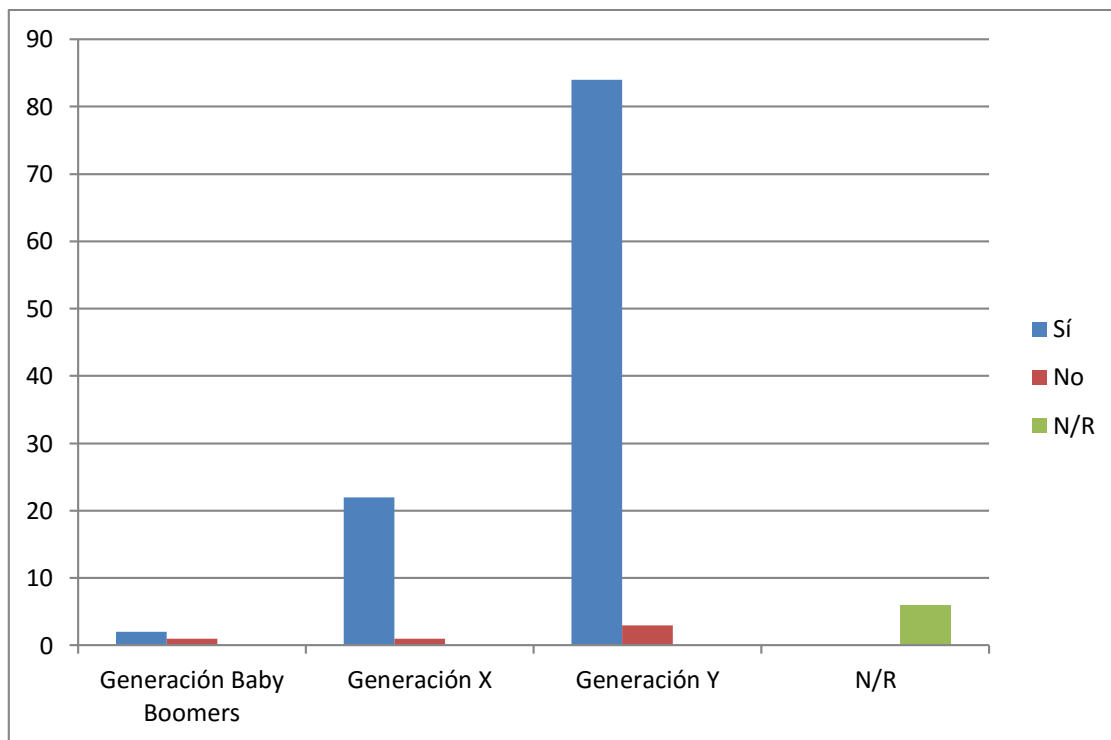
De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que 109 de los colaboradores están comprometidos con la empresa, recalcan que la empresa se preocupa por sus intereses profesionales y les da herramientas para su crecimiento. Siempre están dispuestos a ayudar para el bien de todos en la organización.

Tabla 28: ¿Recomendaría a otros laborar en el área contable de la organización?

Generaciones	Sí	No	N/R	Totales
Generación Baby Boomers	2	1		3
Generación X	22	1		23
Generación Y	84	3		87
N/R			6	6
Total	108	5	6	119

Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Figura 31: Pregunta 29: ¿Recomendaría a otros laborar en el área contable de la organización?



Fuente: Elaboración del investigador, marzo 2016.

Dado el buen ambiente laboral y los valores de la organización, 108 colaboradores de las distintas generaciones respondieron que sí, sin embargo enfatizan que los nuevos colaboradores no tienen el mismo nivel de compromiso que quienes tienen más tiempo en la compañía; indican que los jefes no tratan de generar en ellos ese compromiso desde el principio.

Pregunta 30 ¿A nivel organizacional (CFO) qué aspectos mantendría y cuáles considera que son áreas de mejora respecto al clima organizacional?

Esta fue una pregunta abierta que se realizó en la encuesta, con el objetivo de dar recomendaciones al área contable de la empresa Western Union, en la que los colaboradores en términos generales, pudieron expresar qué aspectos mantendrían en la organización y cuáles son áreas de mejora.

Áreas de mejora:

En cuanto a las cosas que se deben mejorar se indicaron las siguientes:

1. Desarrollar a los jefes en habilidades blandas (*Soft skills*).
2. Capacitaciones en manejo del estrés, ya que se da mucho por el tipo de área y procesos que se trabajan.
3. Unión entre los diferentes equipos de trabajo, actividades de integración.
4. Distribuir las cargas de trabajo de manera pareja.
5. Salarios competitivos respecto a la competencia y al mercado en general.

Aspectos positivos:

1. Política de puertas abiertas, comunicación abierta y clara.
2. Confianza y oportunidades de crecimiento.
3. Flexibilidad.
4. Ambiente de trabajo sano y sin favoritismos.
5. Compañerismo, trabajo en equipo.
6. Los jefes instan a los colaboradores a que se empoderen y brinden sugerencia es ideas.

Pregunta 31: Si desea realizar alguna sugerencia o comentario respecto a alguno de los temas abordados o algún otro en particular que considere importante para lograr mantener un clima favorable en la organización, utilice este espacio.

Este fue un espacio para sugerencias, donde los encuestados tenían la oportunidad de expresar en términos generales, algún criterio de acuerdo con los temas abordados o de su interés, con el objetivo de brindárselos a los gerentes del área contable como sugerencias para el mejoramiento continuo.

Algunos de los comentarios fueron:

1. *Retroalimentación* constante, rápida y asertiva.
2. Capacitación para los jefes (supervisores y gerentes) en temas de motivación y liderazgo.

Entrevista a directores y vicepresidente

En esta parte, se realizó una entrevista a los tres directores (as) y al vicepresidente, con el objetivo de conocer su perspectiva respecto a las generaciones, su interacción y el clima organizacional.

Todos concordaron en que el clima organizacional en el área de estudio es muy bueno, ya que se promueve mucho una comunicación abierta y transparente. La política de puertas abiertas da confianza a los colaboradores a acercarse a los jefes para dar sugerencias o comunicar cualquier cosa.

La gerencia está consciente de que existen diferentes generaciones inmersas en la empresa e indican que tratan de generar un ambiente de armonía entre todos e indican que en casos de conflictos, la comunicación es la clave para solventarlos.

Mencionan que la empresa está constantemente monitoreando cuáles son las exigencias del mercado y de las generaciones tan cambiantes, para poder tratar de satisfacerlas y retenerlas en el área contable de empresa.

Consideran que la empresa debe tener personas de las diferentes generaciones, ya que la experiencia de unos, competencias, habilidades, conocimientos, valores, se pueden compartir para así enriquecer aún más la fuerza laboral que está actualmente en el área contable.

Los cuatro entrevistados y jefes del área contable de la empresa son de la generación X, por lo que considero que ayuda a que exista un balance entre todas generaciones.

QUINTO CAPÍTULO

RESULTADOS: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones y recomendaciones

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en la investigación, por medio del análisis de la información recopilada. Dichas conclusiones se presentan de acuerdo con los objetivos planteados.

Objetivo 1

Identificar los factores generacionales que influyen en el clima organizacional del área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016.

Conclusión

De acuerdo con el análisis realizado en el área contable de la empresa Western Union, se puede concluir que 87 de los colaboradores (73%) representan a la generación Y, lo que permite deducir que la gerencia, para realizar estrategias, debe enfocarse considerando las necesidades y características en mayor proporción de este grupo generacional.

Además, se definieron para favorecer la integración de las distintas generaciones del área de estudio, los factores generacionales que influyen en el clima organizacional, los cuales se presentan en orden de importancia según la información recopilada:

- Balance entre vida personal y familiar.
- Compensación y beneficios.
- Desarrollo de carrera/Oportunidad de crecimiento.
- Estabilidad/Seguridad laboral.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Motivación.
- Capacitación.
- Relaciones interpersonales.

Factores confirmados en las entrevistas realizadas a los directores y vicepresidente, estos concuerdan con la percepción que tienen los colaboradores sobre los factores generacionales.

Recomendación

La gerencia debe establecer y mantener acciones que consideren los factores generacionales y permitan un ambiente laboral efectivo en términos de eficiencia y eficacia, por lo tanto debe mantener y fomentar la comunicación, liderazgo, motivación, capacitación, entre otros, con el propósito de que se logre la socialización o interacción de las generaciones en el logro de los objetivos organizacionales.

Objetivo 2

Describir la percepción del clima organizacional según los colaboradores y directores del área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016.

Conclusión

Considerando la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos, 76 colaboradores (66,66%) manifestaron que el clima organizacional es óptimo, ya que se cuenta con políticas de puertas abiertas por parte de la gerencia que permite que la comunicación fluya hacia todos los niveles, además, permite que se escuchen y se tomen en cuenta sugerencias y recomendaciones que den los colaboradores, lo que implica que el clima organizacional existente en el área contable de la empresa favorece la convivencia de las tres generaciones.

No obstante, es importante que la alta gerencia implemente mecanismos de control, monitoreo y seguimiento para que se den las mejores prácticas del mejoramiento continuo de los procesos organizacionales y motivacionales.

Por otra parte, los directores y el vicepresidente comparten con sus colaboradores que el clima es sano y favorable para la convivencia de las generaciones.

Recomendación

Para las buenas prácticas en materia de clima organizacional es importante valorar aspectos que fomenten la socialización, relaciones humanas, aspectos conductuales, empatía, trabajo en equipo, habilidades blandas, ética, valores y motivación que permitan el logro de los resultados, tanto a nivel organizacional como individual, considerando la prestación del servicio al cliente con calidad y oportunidad.

Objetivo 3

Interpretar los factores organizacionales que favorecen la convivencia generacional en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016.

Conclusión

Con base en la percepción señalada en los datos para objetivo 2 y desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo en el área contable (CFO), se puede concluir y calificar a la organización por parte de los colaboradores encuestados como muy buena, hecho que favorece la convivencia de las distintas generaciones y su impacto en eficiencia, eficacia y productividad.

De lo anterior se deduce que el clima organizacional en este caso en particular, permite mantener el mejoramiento continuo de la organización, además de aspectos que permitan administrar cambios y romper paradigmas, adecuándolos a las exigencias de la convivencia de distintas generaciones en el área contable de la empresa Western Union.

Recomendación

Los jefes del área contable de la empresa Western Union deben mantener sistemas de comunicación para crear, implementar y monitorear aspectos tales como estructura organizacional, comportamiento gerencial (liderazgo), planificación estratégica (misión y visión), puestos (compensación y beneficios), funciones (cargas de trabajo niveladas según los requerimientos para desempeñar el puesto), comunicación, emprendedurismo y empoderamiento, tecnología, con el objetivo de crear en todos los colaboradores un sentido de pertenencia que ayudará a que la convivencia entre las distintas generaciones sea óptima.

Consideraciones generales

En términos generales, la investigación permitió, a través de los objetivos planteados y los instrumentos metodológicos utilizados, evaluar el área contable de la empresa Western Union y se puede decir, desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo, que tiene un clima organizacional muy bueno, lo que favorece a que se dé una muy buena interacción entre las distintas generaciones.

El diagnóstico desarrollado en este trabajo permite señalar que el área contable, para mantenerse en este mercado tan competitivo, debe estar realizando estudios que le permitan a la gerencia tener identificadas las reglas de mercado que establece el entorno organizacional.

Las acciones que debe realizar la gerencia es estar reinventándose y adecuándose a este mercado competitivo. El rompimiento de paradigmas y los constantes cambios que deben estarse efectuando, son las herramientas estratégicas que permitirán el mejoramiento continuo de la gestión en la empresa.

A nivel del impacto organizacional, la explicación y las respuestas de esta investigación, no debe olvidarse que es primordial la presencia de la gestión de recursos humanos, la cual debe estar en forma proactiva monitoreando y controlando la interacción entre las generaciones, para que exista armonía, buenas relaciones

humanas, sentimiento de compromiso, satisfacción laboral, trabajo en equipo, motivación, productividad, entre otros aspectos.

Toda organización está propensa a caer en algún momento en brechas/rutina, por lo tanto esto puede provocar una serie de amenazas a lo interno de la organización como es la estructura organizativa obsoleta, baja productividad y desmotivación, así como ausentismo, problemas de liderazgo, accidentes laborales, problemas éticos/morales, estrés, etc.

Para lograr solventar todos estos problemas en forma proactiva, la gerencia y el departamento de recursos humanos tienen en este estudio, una serie de instrumentos que les permitirá contar con las mejores prácticas y acciones que se deben tomar en cuenta. En aspectos de clima organizacional, es claro el papel de socio estratégico que deben desarrollar e implementar los gerentes con el propósito de lograr alianzas estratégicas, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y gestión de puertas abiertas.

Por último, para lograr que el área contable de la empresa mantenga la excelencia, productividad y la armonía entre generaciones, es importante que la parte gerencial mantenga una especie de control que permita adelantarse a los conflictos conformados por la interacción de estas y que puedan presentarse al encargado de recursos humanos para así evitar que pasen a más. Solo de esta manera se podrá mantener y lograr, desde una perspectiva positiva, la eficiencia y eficacia de los objetivos y la prestación de los servicios con calidad a favor de los clientes por parte del área contable de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA, ANEXOS Y APÉNDICE

Bibliografía

Bibliografía citada

Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2010) Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill.

Bibliografía electrónica

Elempleo.com (2014). Características de la generación Y, recuperado el 23 de febrero de 2016 de http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/caracteristicas-de-la-generacion-y-----/12101062

Enciclopedia virtual. (s.f.). Características del clima organizacional, recuperado el 25 de febrero de 2016, de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html

Gerza.com. (2012). Comportamiento de las diferentes generaciones, recuperado 27 de febrero de 2016, de http://www.gerza.com/articulos/aprendizaje/todos_articulos/comport_generaciones.html

Hudson. (2016). El cambio generacional, recuperado el 30 de febrero de 2016, de <http://es.hudson.com/es-es/centro-de-conocimiento/the-great-generational-shift>

Netquest (2015) Página para el cálculo de la muestra. Recuperado el 01 de marzo de 2016 de <http://www.netquest.com/es/panel/calculadora-muestras.html>,

Western Union. (2016). Historia de Western Union, recuperado el 27 de febrero de 2016, de <http://corporate.westernunion.com/History.html>

Glosario y Abreviaturas

Glosario

Clima organizacional: Se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes.

Baby Boomers: Es un término usado para describir a las personas que nacieron en el momento y posterior a la Segunda Guerra Mundial, es la generación nacida entre 1943 y 1960.

Generación: Es un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores.

Generación X: Este nombre corresponde a las personas nacidas entre 1961 y 1980.

Millennials: Traducido al español es Milenios o mejor conocidos como la generación Y. Se les denomina Milenios a los nacidos en los últimos 20 años del milenio (1981-2000).

Abreviaturas

CFO: *Chief Financial Office*, por sus siglas en inglés, traducido al español sería Oficina del Área Financiera.

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta realizada a los colaboradores del área contable de la empresa Western Union en marzo de 2016.

Estimados colaboradores (as):

El presente cuestionario se debe a un trabajo de graduación que estoy realizando en la Universidad Latina de Costa Rica, por el grado de Licenciatura. Se pretende recopilar información para determinar la percepción que tienen los colaboradores del área contable de la organización en cuanto al clima organizacional.

Los datos brindados serán de uso confidencial y con fines académicos, por lo que le solicito de la manera más respetuosa ser honesto en sus respuestas.

Instrucciones:

Marque con una "x" la opción que según corresponda a su criterio personal:

Edad (Año de nacimiento):

- Nacido entre el año 1943 al 1960
- Nacido entre el año 1961 al 1980
- Nacido entre el año 1981 al 2000

Género:

- Femenino
- Masculino

Tiempo de laborar en la empresa:

- 2 años o menos
- De 3 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 11 años

Estado civil:

- Soltero
- Casado
- Unión libre
- Divorciado

Puesto actual:

- Staff
- Team Leader
- Supervisor

- Gerente
- Otro: _____

¿Cómo considera usted que es el clima organizacional en el área contable de la empresa?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué?

¿Cómo considera usted que es la comunicación por parte de los jefes?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Comente:

¿Cuáles prácticas de comunicación que se realizan actualmente en el área contable de la empresa (CFO) considera usted que son efectivas?

Enumérelas del 1 al 7, siendo 1 la más efectiva y 7 la menos efectiva.

- Reuniones diarias (Huddles)
- Reuniones semanales (Touch Point)
- Reuniones mensuales (1 on 1)
- Mesas redondas
- Página Web (The Point)
- Correos electrónicos
- Reuniones de evaluación del desempeño
- Otro: _____

¿Por qué?

¿Qué recomendaría usted para mejorar la comunicación en el área contable de la empresa?

¿Mi jefe hace un seguimiento de mi plan de desarrollo individual?

- Sí
- No

Comente:

¿Mi jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos?

- Sí
 No

Comente:

¿Mi jefe respeta las diferencias de cultura, sexo, religión, edad etc.?

- Sí
 No

Comente:

¿Mi jefe me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño?

- Sí
 No

Explique:

¿Mi jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones?

- Sí
 No

Comente:

¿Mi jefe se preocupa por mantener un buen clima en el equipo?

- Sí
 No

Explique:

¿Mi jefe se preocupa por conocer mis necesidades e intereses?

- Sí
 No

Comente:

¿Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

- Sí
 No

¿Por qué?

¿Cómo se maneja para usted la resolución de conflictos en el trabajo?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Por qué?

En términos generales, ¿cómo califica usted el liderazgo en la organización (CFO)?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Comente:

¿Se siente usted motivado realizando su trabajo?

- Sí
- No

¿Por qué?

¿Cómo es el trabajo en equipo en la organización?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Explique:

En general, ¿cómo son para usted las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios, etc.)?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

Comente:

En su criterio, ¿qué aspectos son más importantes para sentirse bien y motivado en la organización?

Enumérelos del 1 al 9, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.

- Relaciones interpersonales
- Compensación y beneficios
- Comunicación
- Liderazgo
- Capacitación
- Desarrollo de carrera/Oportunidad de crecimiento
- Balance entre vida laboral y personal
- Motivación
- Estabilidad/Seguridad laboral
- Otro: _____

¿Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando?

- Sí
- No

Explique:

¿Pienso que el área contable (CFO) es un buen lugar para trabajar y me gustaría seguir trabajando aquí?

- Sí
- No

¿Por qué?

¿Mantiene usted una buena relación con su jefe?

- Sí
- No

Explique:

¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?

- Sí
- No

Comente:

¿Se siente usted comprometido con la organización?

- Sí

() No

¿Por qué?

¿Recomendaría a otros laborar en el área contable de la organización?

() Sí

() No

¿Por qué?

¿A nivel organizacional (CFO) qué aspectos mantendría y cuáles considera que son áreas de mejora respecto al clima organizacional?

Si desea realizar alguna sugerencia o comentario respecto a alguno de los temas abordados o algún otro en particular que considere importante para lograr mantener un clima favorable en la organización, utilice este espacio.

Entrevista aplicada a los directores y vicepresidente del área contable de la empresa Western Union en marzo de 2016.

Anexo 2

Entrevista a directores (as) y vicepresidente:

1. ¿Cuál es su perspectiva respecto al clima organizacional en el área contable de la empresa?
2. ¿Conoce las diferentes generaciones que están inmersas en el área contable de la empresa?
3. ¿Considera usted que el paquete de compensaciones y beneficios es el más apto según la población/generaciones que hay inmersas en la organización?
4. ¿En algún momento se han dado conflictos entre personas de diferentes generaciones?
¿Cómo los han solucionado?
5. ¿Considera usted que la comunicación interna es efectiva? ¿Cuál es la estrategia para lograr que la comunicación sea recibida correctamente si hay personas de las diferentes generaciones, las cuales perciben la información desde diferentes perspectivas?
6. ¿A nivel organizacional (CFO) qué aspectos mantendría y cuáles considera que son áreas de mejora respecto al clima organizacional?
7. ¿Es importante para la empresa contar con talento de todas las generaciones? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles factores considera que pueden influir en la interacción de las diferentes generaciones a nivel laboral?
9. Edad (Año de nacimiento):
() Nacido entre el año 1943 al 1960

- () Nacido entre el año 1961 al 1980
- () Nacido entre el año 1981 al 2000

10. En su criterio, ¿qué aspectos son más importantes para sentirse bien y motivado en la organización?

Enumérelos del 1 al 9, siendo 1 el más importante y 9 el menos importante.

- () Relaciones interpersonales
- () Compensación y beneficios
- () Comunicación
- () Liderazgo
- () Capacitación
- () Desarrollo de carrera/Oportunidad de crecimiento
- () Balance entre vida laboral y personal
- () Motivación
- () Estabilidad/Seguridad laboral
- () Otro: _____

APÉNDICE

Heredia, 4 de mayo de 2016

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Negocios
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado "Análisis generacional de los grupos *Baby Boomers*, X, Y, y su impacto en el clima organizacional en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016", elaborado por la estudiante Stephanie Madriz Cordero, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,



Ricardo Fonseca
Cédula: 1-0491-0655
Tutor

Heredia, 4 de mayo de 2016

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Negocios
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación denominado: "Análisis generacional de los grupos *Baby Boomers*, X, Y, y su impacto en el clima organizacional en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016", elaborado por la estudiante Stephanie Madriz Cordero, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su defensa oral ante el Consejo Asesor.

Suscribe cordialmente,



Juan Carlos Carvajal
Cédula: 1-783-665
Lector

Heredia, 4 de mayo de 2016

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Negocios
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores:

Leí y corregí el Trabajo Final de Graduación denominado: "Análisis generacional de los grupos *Baby Boomers*, X, Y, y su impacto en el clima organizacional en el área contable de la empresa Western Union para el primer cuatrimestre del 2016", elaborado por la estudiante Stephanie Madriz Cordero, como requisito para que la citada estudiante pueda optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico, y desde ese punto de vista considero que está listo para ser presentado como Trabajo Final de Graduación, por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe cordialmente,



Licda. Ginette Fonseca Vargas
Cédula: 1-0750-0344
Número de Carné: 10993
Filóloga



Union del Oeste de Costa Rica S.R.L.
merican Regional Operation Center (LAROC)

San José, Costa Rica 02 de octubre de 2015

Señores:

Comité de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Negocios
Universidad Latina de Costa Rica

Estimados señores:

Por este medio yo Lizbeth Cardona, Directora de Recursos Humanos de la empresa Unión del Oeste de Costa Rica SRL, más conocida como Western Union autorizo a Stephanie Madriz Cordero cédula 1-1259-0893 a realizar la tesis en la empresa del tema propuesto por ella el cual se titula:

Análisis generacional de los grupos Baby boomers, X, Y, Z y su impacto en la empresa Western Union en el periodo 2014-2015.

Atentamente,

Lizbeth Cardona

Directora de Recursos Humanos

Western Union

INSPIRED

CONNECTED

DRIVEN

GAME CHANGER

RESPONSIBLE