

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra**

**Vicerrectoría académica CSTA**



**Trabajo final para optar por el Título de  
Magister en Gestión de Empresas Concentración Habilidades Directivas**

**Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de  
Cervecería Nacional Dominicana**

**Sustentantes:**

Anavil Grullón (2010 - 5236)

Elba Cabral (2006 - 5763)

**Asesor:**

Kemuel Francisco M.

**Santo Domingo, República Dominicana**

**Agosto, 2020**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>I. TÍTULO.....</b>	<b>1</b>
<b>II. RESUMEN.....</b>	<b>1</b>
<b>III. NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL</b>	<b>2</b>
<b>IV. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS CON RELACIÓN AL PROBLEMA .....</b>	<b>7</b>
<b>4.1 Grupos Internos .....</b>	<b>7</b>
<b>4.2 Grupos Externos.....</b>	<b>8</b>
<b>V. DESCRIPCIONES DE LAS PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>5. 1 Análisis de la Información Levantada en Entrevistas Internas.....</b>	<b>12</b>
<b>5.2 Análisis de las Percepciones y Experiencias Externas a la Empresa.....</b>	<b>14</b>
<b>5. 3 Análisis de la Información Levantada en Encuestas Finales de los Grupos de Interés Internos .....</b>	<b>16</b>
<b>5. 4 Análisis de la Información Levantada en Encuestas Finales de los Grupos de Externos.....</b>	<b>21</b>
<b>VI. IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES UTILIZADAS PARA ABORDAR EL PROBLEMA EN EL ÁREA.....</b>	<b>23</b>
<b>VII. IDENTIFICAR LAS BRECHAS EN LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES EXISTENTES .....</b>	<b>28</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>36</b>
<b>X. ANEXOS .....</b>	<b>38</b>

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

## **I. TÍTULO**

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

## **II. RESUMEN**

Esta investigación propone un análisis de la interacción generacional en Cervecería Nacional Dominicana, para ello nos proponemos identificar las fortalezas y oportunidades de cada generación en el ámbito laboral, con la intención de potenciar lo positivo y establecer cuáles son las habilidades directivas demandadas en la gestión empresarial efectiva en esta era global.

Utilizamos como modelo de estudio a la filial Planta CND para identificar cuál es la interacción entre las generaciones, los posibles problemas culturales, de productividad y eficiencia en los procesos y cómo las diversas habilidades y competencias contenidas en cada generación podrían ser utilizadas para maximizar los recursos. Realizamos la selección de los grupos de interés de acuerdo con las necesidades y aportes que puedan realizar a esta investigación, siendo subdivididos en grupos de interés internos y grupos de interés externos. Como medio de levantamiento de la información utilizamos entrevistas y encuestas diseñadas para cada uno de los grupos identificados.

Se realizaron entrevistas a un total de 203 individuos en la fase de levantamiento de información y 18 en la fase de levantamiento de percepciones y experiencias, que fueron divididos entre los cinco grupos de interés, cada grupo utilizando su propio modelo de entrevista o encuesta. Para los grupos internos utilizamos un formulario de encuesta electrónico y para los grupos externos un formato de entrevista las cuales realizamos vía telefónica. Allí identificamos la población desde una perspectiva generacional, cómo se sienten las personas en el ambiente laboral, cuáles son su interés; y cuáles acciones consideran oportunas para mejorar la integración generacional en el lugar de trabajo.

### **III. NATURALEZA Y ALCANCE DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO LOCAL**

Las generaciones humanas y sus características son objeto de estudio desde hace ya muchos años, se han hecho tema importante a considerar en diferentes aspectos sociales, ya que cada una de ellas trae consigo nuevos hábitos, identidades, rangos de carácter diferentes y que le hacen distintivas de cada generación, pasada y futura, tras vivir una niñez y juventud con parámetros específicos (Howe, William Strauss y Neil, 1997). Y esta realidad no es ajena al sector empresarial, ya que la adecuada gestión de diferentes aspectos de la sociedad a nivel mundial, la capacidad de acudir al diálogo, las mediaciones, por supuesto la primera Revolución Industrial, la Globalización; y otros factores, han permitido grandes oportunidades de desarrollo. Y que entendemos importante seguir cuidando que se mantengan y se mejoren mediante el entendimiento de los comportamientos de las generaciones en cada espacio.

Para la clasificación de las generaciones son muchos los estudios que encontramos y los resultados son visiblemente entendibles, ya que se basan en las conductas observables por los individuos que nacen en periodos determinados, y que son impactados por diferentes hechos sociales, políticos y económicos que inciden en sus características como grupo. Cada generación vive condiciones externas que impactan en la formación de la personalidad de los individuos de ese colectivo, y sus características serán parecidas y, por ende, la visión de ese conjunto suele establecer tendencias y similitudes; las que condicionan las transformaciones futuras en las sociedades (SOLO Consultores en Cambios, 2015).

A continuación, presentamos un resumen acerca de las generaciones que han sido ya identificadas, sus principales características y los acontecimientos históricos más relevantes a nivel internacional; y contextualizado también en la República Dominicana. Resaltamos que, para la determinación de los límites de fechas de las generaciones, los autores estudiados presentan algunas diferencias, por lo que para esta investigación hemos hecho una selección particular de estos límites, contemplando periodos de 15 años de diferencia entre cada generación, sin variación significativa respecto a la mayoría de las teorías propuestas.

Tabla 1: *Acontecimientos y características por generación a nivel mundial y en República Dominicana*

<b>Generación Identificada</b>	<b>Límite Superior</b>	<b>Límite Inferior</b>	<b>Acontecimientos relevantes a nivel mundial</b>	<b>Acontecimientos relevantes en República Dominicana</b>	<b>Características más relevantes identificadas a nivel mundial</b>	<b>Características más relevantes identificadas en Rep. Dom.</b>
Baby Boomers (56 - 71 años) Año de Referencia para la Edad 2020	1949	1964	Nacidos después de la 2ª Guerra Mundial, Movimiento Hippie, Guerra de Vietnam, Mayo Francés, Intento de migrar a lo digital pero no fue un movimiento colectivo, Uso de televisión y teléfono en los hogares	Inestabilidad post dictadura Trujillista Guerra Civil (1965) Intervención Militar por Estados Unidos (1965)	Idealistas, nueva apertura hacia la libertad de pensamiento, pacientes, estabilidad laboral, respetuosos, competitivos, ambiciosos, no balance entre vida laboral y personal, leales y comprometidos, análogos	No balance entre vida laboral y personal, trabajadores, buscan estatus, deseo de permanecer, estabilidad, lealtad, reservados, formales, respetuosos de las reglas establecidas
Generación X (40 - 55 años) Año de Referencia para la Edad 2020	1965	1980	Caída del Muro de Berlín Inserción de equipos electrónicos en oficina máquinas de escribir fax computadoras Desktop incorporación femenina al sector laboral Aparición de la tecnología y grandes avances en telefonía	Gobierno autoritario Joaquín Balaguer Desarrollo de infraestructura a gran escala	Mayor competitividad, Aceptan la diversidad, Exigentes, Analizan la posibilidad de equilibrar la vida laboral y personal, Escépticos, Individualistas, Aprecia la informalidad, Curiosos, Interés en el aprendizaje, Autodesarrollo, Sacrificados, Responsables, Comprometidos, Creativos, Adaptables, Versátiles, Automotivados	Impacientes Automotivados Prejuicios Respetuosos de las normas, aunque no las compartan Reservados
Generación Y (24 - 39 Años) Año de Referencia para la Edad 2020	1981	1996	1ª generación influenciada por la web 2.0 crees sociales Nativos de la era de internet y la globalización Crecimiento económico acelerado	Períodos de democracia representativa Tratados de libre comercio internacional para el desarrollo Incremento de aeropuertos	Responsabilidad, hiper conectividad, valor al tiempo libre, fuertes lazos con la comunidad. Buscan empleo con sentido en ambientes de colaboración, Valoran el equilibrio entre vida laboral y personal, Persistentes, Tenaces, Trabajo por retos, Cualificados, Sin miedo, Adaptables, Confiados, Globales, Apasionados, Responsables, Integridad	Colaboración, Individualismo, Integridad, Cuestionamiento, Velocidad, Creativos, Tendencia a menor formalidad
Generación Z (8 - 23 años) Año de Referencia para la Edad 2020	1997	2012	Nacidos en la globalización y cambio de milenio, Crisis económica, Calentamiento global, Tecnología 3D. Mayor acceso a estudios internacionales, Menor oportunidad laboral, Viven la digitalización, Mayor inversión en digital y web 4.0	Democracia representativa, tratados de libre comercio, construcción de infraestructura vial, crisis económica y devaluación de la moneda, crecimiento inmobiliario, tecnológico y telecomunicaciones.	Innovación, Desarrollo, Trabajo en equipo, Iniciativa, Autodidactas, Fuerza de voluntad, Apasionados, Existencialistas, Poca tolerancia, Impaciencia, Digitales, Sentido de pertenencia	Impacientes No sentido de compromiso, Apasionados, Viven el ahora, Egocentrismo, Interés en causas sociales, Migración, Buen manejo de la tecnología, Informales, Dialecto particular, nuevos términos

Fuente: Elaboración propia basado en las informaciones obtenidas de los estudios generacionales de Manpower (2009), Deloitte (2018), Observatorio de Gestión y Talento de España (2016) e Historia Dominicana.

Observamos que, en nuestras sociedades, y ya en nuestros espacios de trabajo conviven cuatro (4) generaciones, donde pueden colaborar personas con una diferencia en edad de hasta 33 años; la (Organización Internacional del Trabajo, 2014) OIT y la ENCFT del Banco Central en la República Dominicana (Dominicana, 2018), se observa que la Población Económicamente Activa de nuestro país es relativamente joven, por lo que se estima que las cifras de jóvenes integrándose al sector laboral y de consumo incrementarán hasta el año 2035. Juntos estas generaciones conforman equipos de trabajo en empresas que son el motor de la economía mundial; y se observa también que este aumento de la población en edad para trabajar es una oportunidad importante para el crecimiento económico del país y la región (Banco Interamericano de Desarrollo , 2018).

De acuerdo a estudios realizados por el Observatorio de Políticas Sociales para la Inclusión Social y Económica de nuestro país, basado en la Encuesta Nacional Continua de Fuerza de Trabajo (ENCFT) del Banco Central se estima que la Población Juvenil (entre 15 y 24 años de edad), es la que presenta mayores tasas de desempleo; en el año 2014 se registró un índice de 31.4% de desempleo en esa población, siendo la más alta de toda la Región de América Latina y el Caribe (Observatorio de Políticas Sociales y Desarrollo, 2017).

Hemos analizado, basados también la ENCFT del 2016, que la Población Económicamente Activa de más de 40 años aportan al PIB un 56% de ingresos mediante el empleo informal, respecto al aporte que esa población genera mediante el empleo formal, que es de 41%. Mientras que la población de 15 a 19 años aporta un 6% al PIB mediante ingresos informales; y un 3% mediante el empleo formal. Esto nos lleva a cuestionar si el mercado formal laboral en nuestro país está gestionando la integración de las generaciones, ya que los dos extremos de las generaciones que estamos analizando tienen tendencias del 50% o más a emplearse de manera informal, lo cual representa también pérdidas económicas al país (Banco Central de la República Dominicana, 2016).

Asimismo, diversas investigaciones concluyen que las oportunidades en las organizaciones respecto a incrementar su productividad son generadas por la inapropiada gestión

## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

de su talento humano y las carencias de las herramientas que integran las diferentes generaciones en su empleomanía (Man Power, 2009). Dentro de los hallazgos respecto a las oportunidades de gestión empresarial que ofrece (Deloitte, 2018) en su estudio “Tendencias Globales de Capital Humano” se encuentra que: en las empresas en República Dominicana el 75% de sus líderes no tienen un estilo óptimo enfocado a la integración y los espacios de trabajos no están hiperconectados. Esto genera altas preocupaciones porque esos puntos son tendencia global, y en República Dominicana un 42% de las empresas ya están interactuando con la robótica, inteligencia artificial y digitalización en un 43%; y el 44% de los participantes indicaron que sus organizaciones y puestos se están rediseñando y requerirán de nuevas habilidades. Y más preocupante aun, el 60% de las empresas no tienen un plan para desarrollar y preparar a sus colaboradores en ninguno de los niveles. Se indica, que no solo en República Dominicana, sino en todo el mundo, las personas buscan empresas que respondan a desafíos sociales más amplios y que contribuyan al desarrollo. En retribución se verán ampliados los márgenes, la retención del talento y la cuota de mercado, véase estos hallazgos en el anexo (gráfico 2, gráfico 3 y gráfico 4).

Esto agrega valor y peso a la necesidad planteada en esta investigación, respecto a evaluar y diagnosticar cuál es la interacción generacional dentro de las empresas dominicanas. Son muchos los empleos que generan el sector industrial y comercial; y de acuerdo con los estudios realizados por firmas de auditoría en el país, se observa que empresas de gran cantidad de personal presentan aún mayores retos, al atender equipos altamente diversos. Entendemos que promover una cultura fomentada en el respeto generacional y a favor del bienestar común es la mejor forma para el logro de los objetivos de las organizaciones sostenibles.

Un ejemplo de empresa sostenible a lo largo del tiempo en el sector empresarial dominicano es la Cervecería Nacional Dominicana, fundada en el año 1929 y que desde entonces forma parte importante del sector Industrial de la República Dominicana. Es una empresa productora y comercializadora de cervezas, maltas, bebidas carbonatadas, energizantes, agua y destilados. En 2012 hizo una alianza con Ambev -Compañía de Bebidas de las Américas- para ser la empresa de bebidas líder del Caribe (Cervecería Nacional Dominicana, 2019).

## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Cervecería Nacional Dominicana es una importante empresa del subsector de productos alimenticios de consumo masivo, aporta un 1.8% al Producto Interno Bruto (PIB) del país según un informe elaborado por el economista Roberto Despradel en el 2016, ascendiendo a RD\$ 19,100 millones de pesos (El Día, 2016). La empresa cuenta con aproximadamente 3,500 empleados propios y en su filial Planta CND, la cual es nuestra localidad de estudio, conviven alrededor de 800 funcionarios propios y otros 400 empleados subcontractados que se identifican con sus tres pilares que son Sueño – Gente – Cultura, y de esta se desprenden los 10 principios de su cultura conocidos y compartidos en todas las filiales de ABI en el mundo.

Con el análisis de estas informaciones, los aportes de los diferentes autores y las generaciones identificadas en esta evaluación y diagnóstico de la interacción generacional presente en la Filial CND, identificamos una oportunidad sin precedentes para la gestión de la diversidad en la misma; y en nuestro país. Entendemos que al gestionar la edad como en elemento de la diversidad empresarial, sería importante incluir las generaciones como parte de los planes de diversidad en la empresa. De esta forma se podrían identificar cuáles son aquellos aspectos e impactos que están motivando a contratar recursos de una u otra generación, cuáles son los aportes de cada una de las generaciones en la empresa, cuáles son las características y necesidades de cada una para entender si los planes de compensación están realmente equilibrados, así como identificar si hay habilidades y competencias propias de cada generación. Son algunas de las oportunidades que podrán ser atendidas para que CND siga gestionando efectivamente y con mejoras, sus recursos humanos logrando incrementar su productividad y maximizar resultados.

Concluimos que en República Dominicana no existe ningún estudio o análisis realizado que involucre todas las generaciones activas en una empresa. Sólo identificamos un estudio realizado por Cristal Feliz y Crisalida Saviñón en 2018 referente a la interacción en el espacio de trabajo de la generación X y la generación Y, utilizando como objeto de estudio una Zona Franca de Manufactura Textil. Por tal razón, incursionaremos en el estudio de la integración de todas las generaciones activas en el espacio de trabajo utilizando Planta CND.



#### **IV. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS CON RELACIÓN AL PROBLEMA**

El primer paso es identificar los diferentes grupos de interés con los que estaremos trabajando en la estratificación de la población de estudio y eficientizar la información obtenida. Estos grupos estarán clasificados en dos, grupos internos y grupos externos. Los internos estarán divididos de acuerdo con el impacto de su especialización y liderazgo en la operación de la empresa. En cuanto a los grupos externos a la empresa que podrían formar parte de los grupos de interés estaremos clasificándolos en Gubernamentales y No Gubernamentales.

La herramienta que utilizaremos para el levantamiento de información a estudiar durante el desarrollo del proyecto serán guías de entrevista diseñada para cada uno de los grupos de interés internos y una para los grupos de interés externos, siendo un total de cinco (5) guías. Para el levantamiento de las percepciones y experiencias de los grupos de interés utilizaremos extractos de las entrevistas originales para identificar los aspectos más importantes. Estos extractos están conformados en otras tres (3) guías de entrevistas y están diseñadas de acuerdo con el nivel jerárquico ocupado, y no la generación a la que pertenece, véase los instrumentos de recolección en el Anexo 1 – Guías de Entrevistas.

Las herramientas que hemos diseñado persiguen la búsqueda del conocimiento direccionado sobre los valores, ideales, metas, motivadores e inquietudes; y determinar, desde una perspectiva generacional, la interacción de cada grupo. Pretendemos identificar las competencias y habilidades presentes en cada uno de los grupos de interés mencionados, con el objetivo de conocer las diferentes perspectivas y determinar los aportes de cada generación como grupo, con características compartidas por experiencias vivenciales propias de su tiempo desde nuestro contexto social dominicano, para entonces gestionar la diversidad, que está tan en boga y demandada por las empresas hoy día.

##### **4.1 Grupos Internos**

Hemos denominado grupos internos a todos aquellos grupos de interés que están directamente relacionados a la empresa. Analizando la información de estos grupos de interés

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

podremos evaluar cuáles son las percepciones sobre la diversidad generacional en Planta CND a través de las experiencias vividas por los diferentes entes de la muestra seleccionada.

Obtendremos, a su vez, datos relevantes para el desglose generacional posterior mediante entrevistas personales.

Los grupos de interés internos son:

- i. **Alta Gerencia:** Aquellos cuya posición jerárquica corresponde a gerentes o directores y que tienen una visión más amplia e interconectada entre los diferentes departamentos y su funcionamiento.
- ii. **Mandos Medios:** Aquellos cuyas posiciones corresponden a coordinadores, supervisores y analistas quienes pueden o no tener personal bajo su cargo, pero impactan de igual manera en los resultados de todas las áreas. También aquellos que tienen injerencia en varios departamentos a la vez por la función que realizan.
- iii. **Operación:** Aquellos que conforman la fuerza de trabajo, no supervisan personal, pero constituyen la mayoría de los colaboradores de Planta CND y concentran el conocimiento operacional de la empresa.
- iv. **Clientes Internos:** Aquellas áreas que forman parte de la empresa, pero no de la localidad de estudio y cuya operatividad se ve afectada por los productos que Planta CND les entrega, es decir, los clientes internos directos de esta filial. Estaremos abordando el departamento de Transporte Primario y el área de ventas quienes son los clientes directos que obtienen el producto de Planta CND.

#### **4.2 Grupos Externos**

Hemos clasificado a nuestros grupos de interés externos en dos tipos, de forma que podamos filtrar y estratificar de forma más objetiva las informaciones obtenidas de estos. Los grupos de interés gubernamentales son aquellos que están relacionados de una forma u otra a las leyes del sector laboral y a la demarcación demográfica de nuestro país, mientras que los grupos de interés no gubernamentales son aquellos que conforman a los profesionales interesados en abordar la necesidad de la integración generacional y la diversidad en el ambiente de trabajo.

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Estos grupos externos nos darán claridad en el desenvolvimiento de la diversidad en nuestro país y cómo extrapolar iniciativas del gobierno o de otros países al interior de la empresa evaluada.

Gubernamentales:

- i. **Ministerio de Trabajo de la República Dominicana:** Principal ente gubernamental dominicano que mantiene las relaciones de trabajo en el sector privado y en los organismos autónomos del Estado.
- ii. **Ministerio de Administración Pública:** Organismo gubernamental rector del empleo público y los sistemas de administración pública.

No gubernamentales:

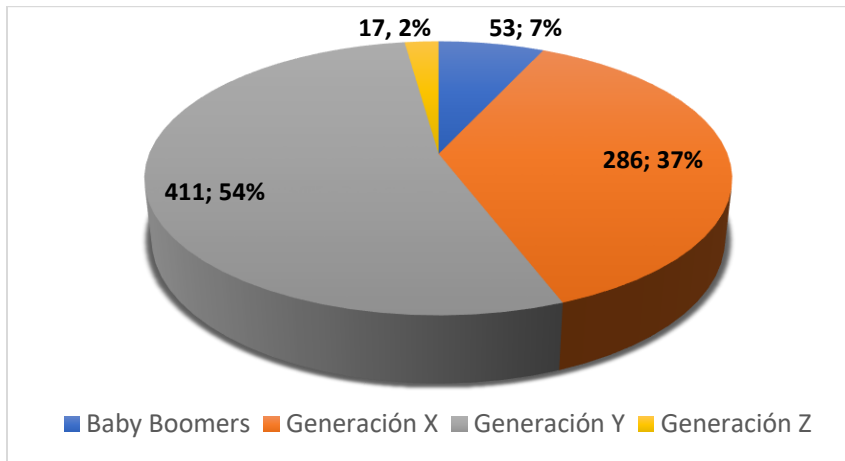
- i. **Profesionales del área de interés:** Todas aquellas personas profesionales de la gestión humana y la diversidad del talento que quieran dar su parecer y experiencias relacionadas a la diversidad generacional en el ambiente laboral. Su aporte será de suma importancia para la determinación de medidas de análisis y posibles acciones para el diagnóstico generacional de Planta CND.

La observación, acercamiento y análisis de la dinámica en la interacción que actualmente perciben nuestros grupos de interés identificados serán la brújula que nos direccionará a un diagnóstico objetivo de cuáles son los retos y oportunidades en la gestión de las diferentes generaciones que interactúan naturalmente hoy día en Planta CND.

#### **4.3 Descripción del Universo de Empleados**

Cervecería Nacional Dominicana en su filial Planta CND está compuesta por 767 empleados propios que representan las cuatro generaciones principales del presente estudio. En la gráfica debajo especificamos la representación de cada una de las generaciones. La población de empleados es predominantemente masculina por lo que no es heterogénea en su composición y es importante destacar como están representadas las mujeres en las generaciones. Véase el gráfico 5 en el Anexo.

Gráfico 1: Representación de las generaciones en los empleados



Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa

## 1. Determinación de la Población y Muestra

Como hemos expresado antes, estaremos usando a los funcionarios de la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana, la cual cuenta con un total de 767 empleados fijos. Estos fueron divididos en tres grupos: altos mandos, mandos medios y operación. Véase tabla 3 en el Anexo.

Hemos utilizado la plataforma de Netquest.com (Netquest, 2020), la cual es gratuita, para calcular las muestras a partir del tamaño de la población, la composición de la población, el margen de error y nivel de confianza deseados. Para los dos primeros grupos, altos mandos y mandos medios, utilizamos un tipo de muestreo estratificado con un margen de error de 5% y un nivel de confianza de 95%, resultándonos en una muestra de 12 encuestas para los altos mandos, correspondiente al 100% de la población porque es muy pequeña y una muestra de 75 para los mandos medios.

En el caso del nivel operacional, los clientes internos y los expertos del área; hemos utilizamos un muestreo por conglomerado. El muestreo por conglomerados es una técnica utilizada cuando hay agrupamientos "naturales" relativamente homogéneos en una población

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

estadística (Hansen, Hurwitz, & Madow, 1953). En el caso de los grupos de clientes internos hemos seleccionado una muestra de 10 encuestados que pertenecen a diferentes áreas de las que componen los clientes internos de la filial Planta CND y aseguran la diversificación de respuestas. Para los expertos del área también hemos seleccionado una muestra de 10 donde los encuestados trabajan en diferentes campos y áreas comerciales y económicas del país para asegurar la riqueza de las respuestas. Para el grupo de operación interna de Planta CND hemos tomado una muestra de 112 personas para asegurar la mayor cantidad de puntos de vista posibles a pesar de la composición del universo en un 99% masculina. Véase la tabla 4 en el Anexo.

## **V. DESCRIPCIONES DE LAS PERCEPCIONES Y EXPERIENCIAS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS**

Una vez identificados los grupos de interés procederemos a levantar las percepciones y experiencias de las personas que los componen utilizando 3 instrumentos para entrevistas a la muestra escogida. Estos instrumentos han sido creados específicamente para el levantamiento de esta información y han sido adaptados para que cada grupo a entrevistar comprenda las preguntas y nos pueda suministrar la mayor cantidad de información desde sus experiencias.

El formulario 1 (ver Anexo 1 – Guías Entrevistas) creado para los niveles operativos de Planta CND en la Cervecería Nacional Dominicana, donde se han entrevistado 7 empleados. El formulario 2, creado para los niveles de liderazgo de la filial a estudiar, donde se han entrevistado un total de 8 líderes. Todos los entrevistados internos representan a las cuatro generaciones que nuestro estudio aborda para asegurar la diversificación de datos y todas las generaciones puedan dar sus aportes a nuestro diagnóstico. El formulario 3 que ha sido diseñado para levantar las percepciones y experiencias de personas externas a la empresa, pero directamente relacionadas al tema de estudio, como son los profesionales del área de Gestión Humana y el Ministerio de Trabajo donde se seleccionó una persona de cada uno.

### **5. 1 Análisis de la Información Levantada en Entrevistas Internas**

La información fue levantada a través de entrevistas personales, telefónicas y vía correo con las personas seleccionadas y divididos por tipo de instrumento y por candidato que respondió. Una vez consolidada toda la data levantada procedemos a realizar el análisis y estratificación de las respuestas para obtener las percepciones generacionales y las experiencias con las que cuentan cada uno de los entrevistados.

#### **i. Análisis de las Percepciones y Experiencias en el Nivel Operacional**

La información levantada en el nivel operacional es muy parecida entre cada uno de los encuestados, sin embargo, es más notable entre generaciones, es decir, aquellos pertenecientes a la misma generación respondieron mucho más parecido entre sí que otros. Es importante destacar también, que los entrevistados más jóvenes tuvieron respuestas mucho más certeras y detalladas, un fenómeno interesante que estaremos evaluando.

Iniciando con el análisis de las respuestas a la pregunta sobre qué entendían como generación humana, las respuestas fueron bastante acertadas en cuanto a lo que definimos como generación en este contexto, cabe destacar que mientras más cerca del presente, más abundada la respuesta, teniendo detalles que mostraban un nivel educativo diferente en los entrevistados. Por otro lado, todos identificaron correctamente la generación a la que pertenecían y las generaciones presentes en su equipo de trabajo. Véanse las características identificadas por este grupo en la figura 1 en el Anexo.

En cuanto a las opiniones que se levantaron frente a la pregunta relacionada a si las diferencias de edades han ocasionado conflictos en sus áreas de trabajo, fueron muy variadas. Aquí determinamos el primer grupo de experiencias palpables de este grupo de interés. Por un lado, tenemos aquellas personas que aseguraron que la diferencia de edad ha ayudado a resolver los conflictos y problemas técnicos que se han podido presentar en el área de trabajo debido a que los más experimentados, es decir, los de mayor edad, se encargan de ayudar a los más jóvenes y encaminarlos. Aseguran también, que se da una interacción cordial y de respeto entre

los compañeros, donde se respetan los ideales y el pensar de cada uno. En el otro lado, tenemos aquellos que afirman que la diferencia de edad efectivamente causa conflictos y opinan que los conflictos se dan por choques de experiencias, conocimiento diferente y características culturales diversas.

Finalmente, analizamos las experiencias en cuanto a las razones por las que se han generado conflictos en las áreas de trabajo. Algunos afirman que los conflictos en las áreas surgen a raíz de problemas intrínsecos de lo que trabajan en ese departamento, es decir, relacionados a tecnicismos de producción, envasado, logística, calidad, entre otros, y no tan relacionados a problemas de índole personal. Otros entrevistados afirman haber presenciado problemas relacionados a indisciplina y rebeldía en los compañeros más jóvenes, resaltando que no todos estaban dispuestos a ayudar a solucionar el conflicto. También, han afirmado que los mayores problemas presentes en su área están relacionados a la tecnología y a que los más viejos están reacios a adaptarse a los lineamientos tecnológicos y a las necesidades de la empresa, están negados al cambio e insisten en que la forma correcta de hacer las cosas es la que ellos conocen, aunque haya herramientas y métodos disponibles que faciliten la tarea.

## **ii. Análisis de las Percepciones y Experiencias en el Nivel de Liderazgo**

La información levantada en el nivel de liderazgo es bastante diversa y enriquecedora. La primera diferencia notoria es que las respuestas son más complejas y completas y el nivel educativo de los entrevistados es el mismo.

Al igual que en el grupo operacional, las personas que respondieron a la entrevista diseñada para el liderazgo también mostraron respuestas bastante acertadas y parecidas entre sí. Una diferencia importante para resaltar es que las respuestas fueron más amplias y apuntaban a dar detalles sobre las generaciones en lugar de generalidades. Del mismo modo, todos lograron identificar correctamente la generación a la que pertenecían y las generaciones presentes en sus equipos de trabajo. Algunos incluso, detallaron cuales generaciones componían cada jerarquía. A

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

su vez, dieron a conocer su percepción sobre las características que representan las generaciones, véase la figura 2 en el Anexo.

La percepción general de todos los entrevistados en cuanto a la importancia de que existan diferentes generaciones en el ambiente laboral es positiva. Todos coincidieron en que es importante conocerlo ya que es una combinación para ganar y obtener resultados, mezclar los pensamientos jóvenes e innovadores junto con la experiencia de los que ya acumulan años trabajando es vital. También resaltan lo que hemos planteado en nuestra problemática, y es que cada generación tiene intereses y motivaciones particulares que deben analizarse para desarrollar acciones para retenerlos y solidificar los lazos de lealtad del empleado con la empresa. Opinan que, desde sus experiencias, el papel del líder es conocer sus equipos y aprovechar cada una de sus diferencias para maximizar los resultados, los recursos y la productividad, manteniendo así la competitividad empresarial. Este análisis debe hacerse para medir el impacto de las acciones y estrategias que pueda implementar la empresa a fin de promover el compromiso del empleado.

Las experiencias de los entrevistados en relación con los conflictos generados por las diferencias de edad apuntan a que las empresas al momento de contratar juzgan por la apariencia de las personas, la edad que tienen y la vida útil laboral que les resta, dejando de lado la preparación, la capacidad y las habilidades que pueda tener una persona. También se evidencia el papel que juega la madurez para la toma de decisiones, donde unas pueden ser muy conservadoras y otras muy emocionales, siendo estos los extremos de las generaciones estudiadas.

## **5.2 Análisis de las Percepciones y Experiencias Externas a la Empresa**

Finalmente, en esta parte veremos las percepciones y experiencias de un experto del área de Gestión Humana y del Ministerio de Trabajo de la República Dominicana. A diferencia de los entrevistados de los grupos internos, las preguntas realizadas a los entrevistados externos estaban más relacionadas a ver su parecer sobre el tema y las experiencias que han tenido conviviendo con las diferentes generaciones desde sus puestos de trabajo.



## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Por parte de la experta en el área de Gestión Humana quién es gerente en una prestigiosa empresa del sector construcción y bienes raíces, las experiencias vividas en relación con las generaciones se concentran en que existen choques reconocidos entre las generaciones más viejas y las más jóvenes en el ambiente laboral. Sin embargo, destaca que en su experiencia laboral las personas de diferentes edades tratan de reconocer el valor agregado de cada generación e integrarlo al espacio de trabajo. Indica que en su empresa esto es posible debido a que se interesan por maximizar cada recurso y se han hecho eco de la importancia de la diversidad en el ambiente de trabajo. También afirma que en nuestro país no se han realizado investigaciones sobre la interacción de las generaciones en la empresa y resalta la importancia de este tema para cerrar las brechas de conocimiento que puedan ir surgiendo mientras se van sustituyendo las generaciones anteriores. Analizar las generaciones en el trabajo, agregaría muchísimo valor a la gestión que hoy día hacen las empresas por retener y comprometer su fuerza laboral. Buscar dinamizar el trabajo a través del respeto y complementar las carencias de cada uno, sería el ideal en este tema, afirma la entrevistada. Por otro lado, expresa que existe el riesgo de que las personas que componen las generaciones no quieran cambiar y apreciar las ventajas y fortalezas de sus demás compañeros, entrando allí a una etapa de resistencia al cambio que está presente en cualquier tema que se analice y proponga diferencias, no sólo la diversidad generacional.

Por su parte, la persona entrevistada en el Ministerio de Trabajo afirma también que no hay constancia en esa institución de que las empresas hayan realizado estudios e investigaciones relacionadas a la diversidad laboral, pero exhorta a que continuemos con nuestro análisis ya que sería de gran aporte para el país y la institución. Explica también que es muy importante que se puedan hacer estudios sobre este tema “en virtud de que la demanda del mercado laboral requiere de una generación joven y flexible que pueda adaptarse a las nuevas tecnologías”. A su vez, expresa que adaptarse a la diversidad generacional debe ser una de las estrategias mayores en el área de gestión del talento para asegurar la supervivencia de las organizaciones empresariales. En cuanto a los riesgos que enfrentan las empresas debido a la diversidad generacional afirma que se

está viendo una disminución importante en la productividad debido a la inadaptabilidad del entorno laboral a las necesidades diversas de las personas. La realidad es que todas las experiencias mencionadas por los entrevistados, tanto internos como externos, apuntan a la importancia del estudio de la interacción generacional para alcanzar mejores resultados, motivación y compromiso laboral. Buscan incentivar el desarrollo de iniciativas como la nuestra, de investigar la interacción de las personas de diferentes generaciones en el ambiente laboral.

### **5. 3 Análisis de la Información Levantada en Encuestas Finales de los Grupos de Interés Internos**

#### **i. Alta Gerencia**

La herramienta utilizada para el levantamiento de informaciones en la alta gerencia ha sido diseñada utilizando parámetros que puedan ser consistentes para medir las percepciones de este subgrupo. Para la recolección de las informaciones mediante el método cuantitativo hemos diseñado una entrevista compuesta por un total de dieciocho ítems, conformados por catorce preguntas cerradas, de las cuales dos corresponden al tipo dicotómica con posibilidad de ampliar la respuesta al explicar el por qué, sin ser esto obligatorio; y cuatro ítems corresponden a preguntas abiertas. Véase el instrumento diseñado en el Anexo 2 – Guías de Encuestas, Formulario 1. El instrumento ha sido aplicado a través de la plataforma privada SurveyMonkey mediante correos electrónicos de acuerdo con la selección de la muestra expuesta anteriormente.

De acuerdo con los resultados obtenidos identificamos que la edad en años de la población de los gerentes de la filial Planta CND es en promedio de 37 años. La población está conformada en un 25% por personas de la Generación X, en un rango de edad entre 40 y 55 años, mientras que la mayor concentración la encontramos en la generación Y entre 24 y 39 años con un 75% de la población. No existen miembros de la generación Baby Boomers ni tampoco de la generación Z, esta última en porcentaje esperado, ya que este tipo de posiciones requieren de experiencias en donde la edad es fundamental para tener la oportunidad de vivenciarlas. Con un 17% del género femenino y un 83% del género masculino. El 50% de la población ha alcanzado hasta el nivel superior y el 50% restante ha alcanzado estudios de postgrado.

## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

El 100% entiende que es parte de un equipo completo con la oportunidad de alcanzar los objetivos establecidos por el área; siendo, en un 40%, el mayor reto en su posición laboral actual la toma de decisiones, seguido del uso de tecnologías y nuevas herramientas de trabajo en un 34% y como tercer reto con mayor valoración de dificultad la comunicación fluida con miembros del equipo con un 17%. Este último aspecto, sin embargo, representa en un 42% la tarea que les resulta más fácil a la mayor cantidad del equipo, seguida de la comunicación fluida con los supervisores con un 25%. Los porcentajes para el uso de la tecnología y la toma de decisión como lo que les resultan menos fácil de ejecutar con un 16 y 17% respectivamente; lo cual nos lleva a concluir que existen oportunidades en el desarrollo de habilidades directivas orientadas a la toma de decisiones, a la continua mejora de la comunicación en los equipos de trabajo, a desarrollar habilidades tecnológicas y de adaptabilidad ante nuevas herramientas de trabajo para los directivos.

Respecto a la valoración sobre oportunidad de cambiar algo en la empresa, un 42% preferiría percibir cambios en los incentivos económicos, antes que el aprendizaje y capacitación, el clima laboral y el trabajo en equipo; estos tres aspectos con el mismo porcentaje valorado de un 16%. Mientras que la condición más valorada en su empleo actual es la oportunidad de crecimiento, con un 59% de valoración, seguida de la oportunidad de aprendizaje y capacitación con un 25%; mientras que el clima laboral y los incentivos económicos representan un 8% respectivamente. Lo que nos permite inferir que a pesar de que el personal de este nivel cambiaría en la empresa en primer orden los incentivos económicos, esto no es lo que más valoran, por lo que habría que indagar más respecto a la variable económica; mientras que la oportunidad de aprendizaje si es inversamente proporcional, por lo que podemos inferir que esta condición es altamente valorada por la población. Y también, la oportunidad de desarrollo representa el mayor valor al momento de incluir algo diferente en la empresa.

Respecto a la vía de comunicación, con un peso ponderado de 4.55 de 5 utilizan el WhatsApp, representado la mayor vía utilizada, seguida de la comunicación por email, luego llamadas, seguida de los chats internos y por último los minimensajes. Las tres características

más valoradas en los equipos de trabajo son el respeto, la colaboración y el apoyo dentro del equipo; y el aprendizaje. Respecto a las cualidades más valoradas en un líder priman la buena comunicación y la capacidad de escucha. Los conocimientos y estudios profesionales se encuentran al mismo nivel que la capacidad de negociación. Siendo la habilidad tecnológica lo menos valorado en un líder. Se percibe que la diferencia de edad no representa dificultad ante el logro de objetivos, lo que es un importante hallazgo, digno de mantener y seguir fomentado.

Respecto a propuestas para mejorar la integración de las generaciones, las más valoradas son la de capacitar a los líderes para el manejo de personal diverso y el diseño de programas de entrenamientos para cerrar brechas de conocimiento técnico entre las generaciones, ambas con un 58%, seguida de la identificación de las habilidades generacionales para una gestión más efectiva con un 50% y el permitir flexibilidad suficiente para el desarrollo de las actividades de acuerdo a las oportunidades generacionales. Lo cual también nos parece un hallazgo positivo, pues hay interés en estudiar a la población desde un liderazgo basado en un enfoque generacional que la filial puede gestionar y coincide con algunas de las propuestas vistas en el estudio mencionado de la empresa Deloitte, 2018, sobre las habilidades directivas demandas.

## **ii. Mandos Medios**

Entre los datos recopilados de los mandos medios resalta en la primera pregunta que el 9.62% de los líderes no sabe a qué generación pertenece, así como el 11.54% no sabe por cuales generaciones está compuesto su equipo de trabajo lo que resulta muy interesante y refuerza la necesidad de esta investigación. En cuanto a lo que los líderes aportan en su área de trabajo identificamos que proactividad, mejoras en los procesos y responsabilidad cuentan con el 58.82% de las respuestas en una pregunta de respuesta múltiple. Por otro lado, el 47.06% de los encuestados considera que lo que más fácil les resulta es la comunicación con los miembros de sus equipos utilizando WhatsApp como su principal canal de comunicación con un peso ponderado de 4.69 de 5 puntos.

## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Por otro lado, el 25% de los líderes encuestados considera que lo que más valora de la empresa son los incentivos económicos y un 23% considera que son las oportunidades de aprendizaje y capacitación, mientras que lo que necesita ser mejorado o desarrollado en la empresa son las oportunidades de crecimiento con un peso porcentual de 5.6 y la flexibilidad con 4.8 sobre 7 puntos. En cuanto a los posibles conflictos formados, los encuestados expresan en un 43.40% que la colaboración y en 24.53% el respeto son las principales causas de conflicto en su área de trabajo. A su vez, los líderes consideran que lo más importante es la colaboración de sus compañeros con un peso porcentual de 5.22 y el respeto con 5.07 sobre 6 puntos.

Los líderes también consideran que los tres motivos principales para la ocurrencia de problemas en el área de trabajo son cumplimiento de las tareas asignadas al equipo, claridad de las tareas asignadas y la toma de decisiones. Finalmente, el 59.62% de los encuestados propone que se debe diseñar programas de entrenamiento para cerrar brechas de conocimiento técnico entre generaciones como acción de mejora a la integración generacional en la filial Planta CND.

### **iii. Operación**

En el nivel operacional nos enfocamos en medir cómo se siente el personal respecto de lo que aporta en su área de trabajo, cuáles son sus intereses y cuáles son aquellas cosas que desde sus puntos de vista se necesitan implementar en la empresa para mejorar el ambiente laboral. Respecto a lo que aportan en su área de trabajo la pregunta permitía respuestas múltiples, resultado en 75.47% de los encuestados eligiendo entre sus respuestas el trabajo en equipo y un 67.92% la responsabilidad. El 68% de los encuestados considera que lo que más fácil le resulta es la comunicación con sus compañeros de equipo utilizando WhatsApp como su principal canal de comunicación con un peso ponderado de 4.12 de 5 puntos.

Por otro lado, el 42.31% de la operación encuestada considera que lo que más le gusta de la empresa son las oportunidades de aprendizaje y capacitación y un 26.92% las oportunidades de crecimiento. Resultando en contraste contra lo que el 49.06% indica sobre la necesidad de mejorar las oportunidades de crecimiento. Contrario a lo que se pensaría normalmente, los

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

incentivos económicos no es lo primero en el interés en el nivel operacional. En cuanto a los posibles conflictos formados, los encuestados expresan en un 43.40% que la colaboración y en 24.53% el respeto son las principales causas de conflicto en su área de trabajo coincidiendo esto con el nivel de mandos medios.

Utilizando el programa SPSS hemos correlacionado algunas de las variables incluidas en la encuesta del nivel operacional y hemos identificado que a mayor edad mejor es la comunicación con el equipo y la comunicación con los supervisores decae, sin embargo, en las generaciones más jóvenes se da el efecto contrario, también es importante destacar que el nivel educativo no tiene una relación significativa con este factor.

#### **iv. Clientes Internos**

Los clientes internos son un termómetro de cómo funciona el servicio brindado por Planta CND a otras áreas de igual impacto para el negocio, por lo que el análisis de esta data es muy importante para determinar la cooperación interna y cómo ha evolucionado a través de los años. Las primeras preguntas en el instrumento para los clientes internos, véase el Formulario 4 en el Anexo 2, se refieren a las respuestas oportunas de las solicitudes a la filial Planta CND donde el 80% afirmó que recibía respuestas cuando las necesitaban mientras el 20% restante aseguraba que no tenía las respuestas de forma oportuna o recibían la información incompleta y que desconocían la causa de estas faltas. Por otro lado, el 100% de los encuestados afirmó que el servicio recibido y las respuestas a sus solicitudes es más eficiente con respecto a cuatro años atrás, lo que nos indica que ha mejorado significativamente a lo largo del tiempo. También todos afirmaron que la diferencia de edad no ha representado un problema para desempeñar sus funciones en relación con el servicio que reciben por parte de Planta CND, pero que cuando se han generado algunos conflictos ha sido causado por una comunicación no fluida con algún miembro del equipo con 40% de las respuestas o diferencia de opiniones con un 30%.

Entre los medios de comunicación que utilizan los clientes internos para comunicarse con los funcionarios en la filial se resaltan como el medio más utilizado las llamadas, con un peso

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

ponderado de 4.38 sobre 5 puntos, seguido de e-mails con 4.13 y mensajes de WhatsApp con 3.57. Véase el gráfico 6 en el anexo sobre un comparativo entre jerarquías. También se les preguntó a los encuestados que era lo que más apreciaban de su trabajo resultando las oportunidades de crecimiento con el mayor porcentaje con 40%, seguido del trabajo en equipo con un 30% lo que representa una alta importancia para la interacción proveedor-cliente. Por otro lado, expresaron que lo que más cambiarían de la empresa es relacionado a beneficios marginales e incentivos económicos.

Finalmente, las respuestas sobre la relación de trabajo entre clientes internos y personal de Planta CND ha sido de respeto con un peso ponderado de 5.5 sobre 6 y colaboración con 5 puntos sobre 6.

#### **5. 4 Análisis de la Información Levantada en Encuestas Finales de los Grupos de Externos**

Mediante el método cuantitativo hemos diseñado una entrevista compuesta por un total de siete preguntas, de las cuales cuatro son preguntas cerradas, específicamente 3 ítems corresponden al tipo dicotómica con posibilidad de ampliar la respuesta al explicar el por qué, sin ser esto obligatorio; y un ítem de varias posibilidades con oportunidad de ampliar las respuestas al explicar el por qué; y tres ítems corresponden a preguntas abiertas, véase el Formulario 5 en el Anexo 2. El instrumento ha sido aplicado mediante entrevistas telefónicas a cinco profesionales de altos mandos del sector gubernamental y a cinco profesionales de altos mandos del sector no gubernamental, de acuerdo con los grupos de interés previamente identificados.

De acuerdo con los resultados obtenidos observamos que tanto en el sector gubernamental como no gubernamental más del 50% de los entrevistados coinciden en que las generaciones humanas no han sido ni son objeto de estudios en la República Dominicana, ya que entienden que son pocos los esfuerzos que se observan en nuestro país para el entendimiento de las brechas generacionales. Un alto porcentaje de los entrevistados entiende que los pocos estudios realizado en el país carecen de profundidad y no son abordados desde una perspectiva

## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

analítica dentro de las instituciones gubernamentales. Mientras que en el sector no gubernamental difiere al respecto en un 85%, exponiendo que las empresas privadas de nuestro país están comenzado a abordar el tema generacional, pero es muy poco lo que se conoce en realidad, más bien se percibe como un tema que recién se está tratando y para la totalidad de los entrevistados representa una alta importancia el tratarlo. “Las generaciones están mezcladas y no está siendo bien abordado”.

Así mismo consideran en su totalidad que la gestión de la diversidad generacional debería ser parte estratégica de las instituciones de la República Dominicana, puesto que cada día suelen ver escenarios donde personas más joven dirigen personas de mayor edad, y en ocasiones de generaciones diferenciadas, por lo que es importante estudiar para manejar dinámicas sanas.

Nos comparten en ambos sectores que se suele ver comportamientos despectivos entre generaciones. En el sector no gubernamental, por ejemplo, un caso donde se estaban presentando altas renuncias de un área específica en una empresa, los gerentes de área entendían que era por desmotivación económica, sin embargo, luego de varios análisis se identificó que era por los estilos de liderazgo. Y es que los empleados de esa generación saliente no recibían los motivadores que buscaban dentro de la organización. Hoy día perciben que las generaciones más jóvenes valoran la flexibilidad, los retos y líderes de alto desempeño. Mientras que las generaciones de mayor edad valoran más los espacios más formales, los protocolos y no suelen ser muy abiertos a los cambios. Algunos consideran que hay poco espacio para las generaciones más maduras, y eso genera cierto temor por cuidar los puestos que ocupan. Se percibe que a causa de ese temor puedan existir sesgos en los trabajos realizados en los equipos compuestos por personas de diferentes generaciones; y esto impacta en los resultados de los proyectos de manera negativa, pues las decisiones tomadas no necesariamente son desde la objetividad, sino por cuidar un puesto de trabajo; y todo esto por la falta de entendimiento entre generaciones.

Respecto a los riesgos que se perciben vemos con frecuencia la alta rotación, la baja productividad, la afectación de manera negativa en el clima laboral y se percibe también en menor proporción una afectación negativa en la calidad del trabajo y la no evolución, ya que



quien no hace esfuerzo por entender la diversidad de las generaciones y sus diferencias tiende a tener un único estilo de liderar las organizaciones; y por ende a obtener un mismo resultado, la fuga de talento, falta de solidez en los planes de sucesión y no lograr aprovechar lo mejor de cada generación.

Estos profesionales proponen, entre las diferentes acciones, la integración de las diferentes generaciones en las instituciones de trabajo de la República Dominicana, la realización de estudios más profundos respecto a este tema dentro de nuestro país para tener un claro entendimiento del comportamiento de cada generación, la toma de acción inmediata para establecer estrategias de comunicación interna de diferentes tipos, realizar planes de formación en comunicación efectiva para sensibilizar y que los líderes conozcan respecto a la diversidad generacional mediante la formación de competencias de integración generacional que ayuden a la continua búsqueda de balance, equilibrio, desarrollo y sostenibilidad.

Una de las expertas entrevistadas nos dice que, desde su experiencia, “las generaciones más jóvenes no buscan fidelización, sino aportar, sentirse que agregan valor, ganar experiencias vividas; y tienen alto acceso a información y tecnología a la mano, son muy estudiados y analizan data en minutos. Estamos ante la generación de la tele ciencia”. Conjugar las diferentes generaciones por valor agregado y la diversidad generacional se hacen vital para las organizaciones del futuro.

## **VI. IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES UTILIZADAS PARA ABORDAR EL PROBLEMA EN EL ÁREA**

Las generaciones, palabra que proviene del latín generatio, reproducción, de la familia etimológica de engendrar, es el término que nos permite englobar en un marco de referencia de fechas un conjunto de acontecimiento sucedidos en una época o período determinado y que constituyen a plasmar homogeneidad temporal (Monner, 1970). (Wellek, Austin Warren y René, 1955) definen un período como “sección del tiempo dominada por un sistema de normas, pautas

y convenciones literarias, cuya introducción, difusión, diversificación, integración y desaparición puede perseguirse”. Los primeros contactos que tenemos con el término generación vienen dados también por la ciencia, ya que pudieron clasificar por periodos de tiempo hechos trascendentales, clasificarlos y el estudio de estos ha permitido grandes avances para la humanidad.

Las generaciones humanas vistas desde una perspectiva social a partir del siglo XIX, hace necesario mencionar al filósofo positivista Augusto Comte, quien ha propuesto que el ser humano y los cambios que experimenta se ven influenciados por la duración generacional en la que viven socialmente. Así mismo, José Ortega y Gasset, filósofo español que ha analizado las generaciones de manera sistemática, consideró que estas son los fundamentos de la estructura social (Marco A. Martín H. , 2008); y de acuerdo con José Ortega y Gasset, “yo soy yo y mis circunstancias y si no la salvo a ella no me salvo yo” (Gasset J. O., 1914), nos direcciona a que el conocer las habilidades propias de cada generación nos pueden guiar a cuidar de las mejores características de cada una cuidando las circunstancias y cómo nos impactan en el presente y futuro”.

Los científicos Estadounidenses Neil Howe y William Strauss, han realizado grandes aportes al entendimiento de las generaciones humanas sociales, en 1992 proponen la Teoría Generacional, y establecen que cada 20 a 25 años nace una nueva generación, basados en un patrón de acontecimientos de 4 etapas o ciclos. La etapa 1. Cumbre, 2. Despertar, 3. Desengaño y 4. Crisis, véase tabla 5 en el Anexo, (Howe, William Strauss y Neil, 1997). Con ellas nacen nuevos hábitos de identidad, rangos de carácter diferente y que le hacen distintivas, estos autores son pioneros respecto al término Brecha Generacional y el estudio sistemático de cada uno. Como los parámetros para enmarcar las generaciones difieren entre sí respecto a los límites inferior y superiores para esta investigación estaremos utilizando la siguiente clasificación:

Tabla 2: *Identificación de generaciones por fecha*

<b>Generación Identificada</b>	<b>Límite Superior (Fecha)</b>	<b>Límite Inferior (Fecha)</b>	<b>Delta Períodos</b>	<b>Límite Superior (Edad) Ref. Año 2020</b>	<b>Límite inferior (Edad) Ref. Año 2020</b>
Baby Boomers (56 - 71 años)	1949	1964	15	71	56
Generación X (40 - 55 años)	1965	1980	15	55	40
Generación Y (24 - 39 años)	1981	1996	15	39	24
Generación Z (23 - 8 años)	1997	2012	15	23	8

Fuente: Elaboración propia para marcos de referencia generacional para este estudio.

Estando de acuerdo con los anteriores autores, el contexto histórico es vital para cada generación, y es lo que les hace llamarse generaciones. Tenemos la primera revolución industrial, entre 1760 y 1830, que marcó el cambio de la producción manual a la mecanizada; la segunda revolución industrial, en 1850, con la electricidad y la manufactura en escala; la tercera revolución industrial, entre mediados del siglo XX, con la tecnología de la información y las telecomunicaciones; y ahora la cuarta revolución industrial, en pleno siglo XXI, que es un giro a la automatización total mediante sistemas ciber físicos. Estos lo integran la inteligencia artificial, el internet de las cosas y la nube, que de manera sincronizada nos permitirán ver las fábricas inteligentes.

Estamos frente a lo que los economistas de todo el mundo le han bautizado como la “Cuarta Revolución Industrial” o “Revolución 4.0” (Perasso, 2016), y consigo la integración de los robots a la vida cotidiana, incluyendo los sectores laborales. Revolución centrada en tecnología digital, física y biológica; y que incidirá directamente en el mercado del trabajo y se estiman grandes desigualdades de ingresos en consecuencia. Y es que esta revolución se define como la transición a nuevas infraestructuras digitales que nacen de las ya tradicionales infraestructuras de la revolución digital anterior (Schwab, 2016).

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Resúmenes del Foro Davos, desde el 2016, y hasta el pasado enero 2020, evidencian el abordaje de una revolución que se está gestando lejos de nuestras playas dominicanas, la llamada “Cuarta Generación Industrial”, donde se expone que existen grandes oportunidades para las economías emergentes, como la nuestra, ante estos cambios que se avecinan. Proyectan que podría ofrecer elevar nuestros niveles de ingresos globales y mejorar la calidad de vida de poblaciones completas, por lo que ser innovadores, adaptarnos y sobre todo conocer a nuestras generaciones y enfocar la gestión de estas a moverse con el cambio podrían esperar a nuestra sociedad hacia favorables mejoras.

La inversión tecnológica es creciente en los diferentes sectores productivos del mundo, y lo vemos en el consumo de servicios tecnológicos en la República Dominicana, ya que ayuda a ganar tiempo y nos permite prácticamente “estar en varios lugares a la vez”, algo que no era una posibilidad para la mayoría de los habitantes del país hace poco más de una década, y asequible apenas 5 años atrás. (Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL), 2020).

Como el tiempo es un recurso invaluable e irrecuperable la tecnología nos ofrece la oportunidad de “ganar tiempo”. Esto no quita que la tecnología es un recurso más, realizado y manipulado por personas, dejando claramente entrever que los recursos humanos en las organizaciones no pueden ser desplazados, por lo que requeriremos de alfabetización digital. En la República Dominicana, hoy día hace falta aún parte de la alfabetización en lectoescritura, por lo que esto supone objetivos extraordinarios para las organizaciones pero que son necesarios.

El concepto diversidad ha sido estudiado desde finales del siglo XVIII en los Estados Unidos, con la finalidad de promover la igualdad de oportunidades ante las notables distinciones de raza, sexo, religión o nacionalidad (Chinchilla & Cruz, 2010). Y cada vez más el concepto de diversidad sigue evolucionando, incluyendo otros factores y aristas, como son, la edad, la educación, la personalidad, las emociones, la salud individual, entre otros. Y ha sido extrapolado a distintos ámbitos, sobre todo las áreas de la ciencia. Respecto al estudio de las empresas también, como parte importante para la competitividad, donde se ha planteado que la gestión de

la diversidad es directamente proporcional a esta, es decir, que si se gestiona de manera efectiva y se crece en diversidad; también se crecerá en productividad (Roosevelt, 1998).

(Villalaín, Marina Salar. Universidad Computence de Madrid., 2014) comparten la definición propuesta por Cox y Blaxe, 1991, quienes definen la gestión de la diversidad como: “los objetivos de responsabilidad social son tan solo un área de beneficio de las que ofrece la gestión de la diversidad” e identifican seis (6) beneficios al incluir la gestión de la diversidad en las organizaciones. Estas son: la reducción de los costes en índices de rotación, disminución de absentismo e incremento de la satisfacción laboral; ventaja competitiva para captación de talento; oportunidad de desarrollo en estrategia de marketing al incluir mayor visión; aumento de la creatividad e innovación; eficientizarían las estrategias de resolución de conflictos; y mayor flexibilidad para adaptación a los cambios.

En la propuesta de (SOLO Consultores en Cambios, 2015) nos parece importante la mención de Marilyn Moats Kennedy, autora de la muerte de las oficinas políticas, plantea que: “como resultado de la convivencia de individuos con diferentes valores, ideas y formas de comunicarse hoy suman mucha diversidad; por lo que hoy día todos los acuerdos organizacionales están siendo revisados. Tales como el respeto por la autoridad, la carga y horarios de trabajo, los canales de comunicación, la vestimenta y la ética laboral”.

Así mismos la intervención, en el mismo estudio, de Lynda Gratton, profesora de Management en Londres, quien propone incluir 3 elementos esenciales para la gestión de personas en las empresas: 1. Comunicación usando todos los estilos, 2. Motivación a la medida de cada generación y 3. Tender puentes entre las generaciones: al capturar memoria organizacional y de transferir el conocimiento a las generaciones más jóvenes. Todas estas propuestas forman los cimientos para poder analizar y estructurar planes locales en la República Dominicana que puedan atender a estas necesidades. En el levantamiento de las percepciones y experiencias cada uno de los participantes propuso acciones que pueden ser implementadas tanto en la empresa como a nivel nacional, véanse las figuras 3 y figura 4 en el Anexo.

## **VII. IDENTIFICAR LAS BRECHAS EN LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES EXISTENTES**

Con las informaciones de diversos autores y la ausencia de proximidad respecto a este tema a nivel nacional nos otorga la oportunidad de abordar el camino propuesto, de investigar acerca de las generaciones en el sector laboral dominicano y de las diferentes interacciones que ocurren de manera natural en la empresa objeto de estudio. Llevando a cabo de forma objetiva el levantamiento de las informaciones de manera cualitativa y cuantitativa en la empresa, nos permitirá conocer la realidad generacional existente. “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se puede medir no se puede mejorar. Lo que no se mejora se degrada siempre” (Thomson Kelvin, s.f.), con esta frase de premisa vemos las infinitas oportunidades que podremos extraer en esta investigación.

Y es que la necesidad de hablar sobre las generaciones está latente, está en el vocabulario diario de la sociedad, pero sin mucho fundamento científico; algo muy superficial, a lo que hemos identificado como peligroso. Pues la ignorancia puede llevar al fracaso y el desconocimiento está evidenciando roces, y como la Cervecería Nacional Dominicana busca hacer más para unir a la gente por un mundo mejor (Cervecería Nacional Dominicana, 2019), es hoy la filial Planta CND un excelente marco de referencia para desarrollar los primeros aportes respecto la interacción generacional de las generaciones Baby Boomers, X, Millennial y Z en el sector empresarial de la República Dominicana.

Esto mediante el apoyo de los análisis y la recopilación de trabajos de investigaciones anteriores respecto a las generaciones, los retos de la gestión del talento, la diversidad y su gestión en las empresas; y la interacción generacional, principalmente España, México y Centro América. Mencionamos a continuación los de mayor relevancia y que han sido considerados como modelos en esta investigación: El estudio del Observatorio Generación y Talento de España, Diagnóstico de Diversidad Generacional - Análisis del Talento Intergeneracional de las Empresa, es el primer estudio en España con rigor científico, que analiza los retos en la gestión de la diversidad generacional en las organizaciones utilizando parámetros que puedan ser

## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

consistentes en el mundo científico. Utilizaron el método mixto, tanto cualitativo como cuantitativo donde llevaron a cabo 12 grupos focales de empleados y en 4 dinámicas de grupo con las empresas para cada generación de estudio, con entrevistas a profundidad y discusiones de grupos de interés; en una segunda etapa fueron tabulados para la extracción de información concreta considerando escalas con validez científica contrastada y con una muestra de 3,700 empleados (Talento, 2016).

El rigor de la investigación ha enmarcado el cuidado de la igualdad de género en las muestras de la población, empresas de distintos sectores, y de distinto nivel formativo. Las generaciones estudiadas fueron: Generación Baby Boomer, Generación X, Generación Y y Generación Z. Ha aportado una hoja de ruta clara y de aplicación casi inmediata para las empresas de España respecto a la gestión del talento humano en ese país a partir de la identificación de las semejanzas y diferencias de las características y habilidades en las generaciones estudiadas; y los retos que esto puede representar en las organizaciones de España, donde dentro de las conclusiones han desarrollado el término “competencia generacional”, con la intención de poder analizar las palancas que ayuden a aprovechar las fortalezas de cada generación y a potenciar las oportunidades identificadas”. A los que hemos identificado como una perspectiva interesante y que nosotros entendemos vital para promover un liderazgo con enfoque a la diversidad generacional, persiguiendo la misma intención, potencia las fortalezas y debilidades de cada generación en el contexto organizacional de las empresas emergentes, este último término propuesto por (Echevarría, 2000).

Tendencias Globales de Capital Humano: mediante investigación, en su sexta edición, el estudio de tendencias globales de capital humano, que es la más grande y extensa investigación que realiza la firma a nivel mundial. En esta ocasión participaron más de 11,000 líderes de organizaciones en 24 países, incluyendo por primera vez a la República Dominicana, donde 90 representantes de empresas que operan en nuestro país respondiendo encuestas. En donde se concluye que las organizaciones dominicanas parecen estar dirigiendo sus esfuerzos a procurar un correcto liderazgo (brecha de 61/100), la conectividad en el lugar de trabajo (brecha de

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

56/100), la información como oportunidad y riesgo (brecha de 56/100) y en generar bienestar como impulsor de la productividad (55/100). Identificando el riesgo de que los tiempos no sean suficientes y que la llegada de la cuarta revolución industrial pueda afectar de manera negativa (Deloitte, 2018).

Las Brechas claramente identificadas por Deloitte e incluyendo los aportes de diversos autores, observando de manera disruptiva los efectos de esta cuarta revolución industrial, sugerida ya por muchos autores. Esto nos lleva a cuestionar el por qué las empresas contando con los recursos económicos y humanos han tenido que ejecutar planes de emergencia invirtiendo en tecnologías; o en mayor defecto implementando el uso de tecnologías ya disponibles en la empresa, pero sin previo diseño de implementación y por ende sin capacitación del personal. Acogemos entonces la propuesta planteada por Deloitte, que infiere a que las empresas sociales de hoy día hacen el llamado de un liderazgo “integrador”, que nosotros preferimos llamar “liderazgo basado en la diversidad desde una perspectiva generacional”, como mencionamos anteriormente. Puesto que observamos que la diferencia generacional en el liderazgo parece ser un factor que incide en el desarrollo sostenible de las organizaciones.

Ahora bien, la edad no es el único factor para considerar en esta ecuación, ya que para maximizar este potencial desarrollo económico se deben emprender acciones orientadas a fortalecer el capital humano de las nuevas generaciones mediante la identificación de las habilidades de cada generación, de lo contrario estaríamos encaminados a la desigualdad, poco desarrollo y la no sostenibilidad.

Así mismo, el Banco Interamericano de Desarrollo, destaca el crecimiento exponencial de la República Dominicana durante el año 2017 y las proyecciones positivas, con la oportunidad de fortalecer el capital humano de la región promoviendo inclusión para generar oportunidades y ofreciendo proyecciones de estabilidad. Y es que no podemos dejar de mencionar, que se hace ahora más vital el conocimiento a profundidad de nuestras generaciones humanas en la República Dominicana, para poder integrarlas de manera oportuna en los diferentes sectores del país (Banco Interamericano de Desarrollo , 2018).



## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Mejoras en la educación y la salud siempre son tema de agenda para países con miras a desarrollarse, ya que se convierten altamente potenciales para la inversión extranjera, y por ende el desarrollo. En nuestro caso, República Dominicana, hemos obtenido el puesto 93 de 130 respecto a nuestro índice de Capital Humano en el Foro Económico del Banco Mundial elaborado en el año 2017, por lo que es imperante conocer a nuestras generaciones para lograr integrar de manera efectiva la educación, las cualificaciones y el empleo para el aprovechamiento de nuestro potencial humano (Banco Interamericano de Desarrollo , 2018).

Estas necesidades expuestas hacen notable la imperante gestión del conocimiento de nuestra población. Poder visualizar desde una perspectiva generacional podrá ayudarnos como país a enfrentar de manera más efectiva las fortalezas y oportunidades vistas desde los recursos humanos, hasta las necesidades de adaptación de los mercados laborales existentes actualmente. De lo contrario seguirán incrementando las “fugas de cerebros”, las pocas oportunidades de desarrollo, las tasas de pobreza y desigualdad.

¿Será que la diferencia generacional en el liderazgo sea un factor que ha contribuido a esta carencia en el mercado laboral dominicano?, o ¿es más bien la falta de oportunidad de educación al respecto?, ¿será que el mercado laboral del país está aún con el modelo económico industrial?, ¿la agenda de programas de educación están fuera de foco (estudios realizados, becas internacionales que no pueden ser aplicadas en el mercado laboral actual, etc.)?, ¿la falta de conocimiento de las generaciones humanas y sus necesidades están rezagando nuestro crecimiento exponencial?, ¿pudiera incidir la ausencia de leyes nacionales sobre la integración generacional en las plantillas de los colaboradores de las empresa de nuestro país y del mundo que no están atendiendo a las necesidades de toda la población económicamente activa?; y podríamos seguir identificando brechas no atendidas que emanan de este fenómeno generacional vivenciado en las empresas a nivel mundial y local; por lo que dimos la apertura de conocer las percepciones de nuestros grupos de interés respecto a las acciones que entienden que deben ser atendidas lo antes posible respecto al tema estudiado. En su mayoría valoran este abordaje de manera positiva y con altas oportunidades dentro de la Filial Planta CND y entienden que

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

podrían ser de utilidad para la adaptación de las descripciones de puesto, a la evaluación de las capacitaciones de los líderes, para que puedan tener el conocimiento de manejar equipos de diferentes generaciones, así como el diseño de programas de entrenamientos para cerrar brechas diferenciadoras entre las generaciones y promover el traspaso de conocimientos técnico entre generaciones.

Así mismo identifican desde su perspectiva que a nivel país este abordaje puede ofrecer oportunidades, que también compartimos. Para ampliar las acciones propuestas a nivel interno y a nivel país véanse las figuras 3 y figura 4 en el Anexo.

## **VIII. CONCLUSIONES**

La evaluación y diagnóstico de la interacción generacional en la Filial Planta CND de la Cervecería Nacional Dominicana es un aporte sin precedentes para la empresa y nuestro país. Hemos identificado como brecha la ausencia de investigaciones referentes a la interacción generacional en el ambiente de trabajo dominicano, también las oportunidades en la gestión del talento referente al manejo de los conflictos generacionales. Así mismo, la ausencia de acciones estatales e iniciativas de las empresas en abordar el tema de la diversidad en todos los sentidos, pero sobre todo la diversidad generacional que es inevitable en el ambiente de trabajo.

Entendemos que los autores que hemos estudiado tienen fuertes bases y evidencias en sus análisis para describir las generaciones, sin embargo, hay lagunas en sus posturas hacia la diversidad generacional. Este enfoque no es abordado de manera específica por ninguno de los autores consultados.

Mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de la data que hemos levantado en la presente investigación, y con apoyo en el análisis factorial exploratorio de SPSS, hemos podido evaluar y diagnosticar a la población de la Filial Planta CND, determinando su composición generacional mediante informaciones demográficas generales y a nivel específico de acuerdo con

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

los grupos de interés identificados. Véase la gráfica 1 en la sección descripción del universo de empleados.

En todas las generaciones hemos podido identificar elementos de valor, teniendo alta prioridad el hecho de tener un trabajo que ofrezca oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional y, la característica compartida de “familiares” descrita para todas las generaciones, véase la figura 5 en el Anexo. Esto coincide con los resultados arrojados en el estudio modelo realizado por Observatorio del Talento en España. Este acercamiento nos deja el camino abierto para seguir conociendo a profundidad las generaciones.

Hemos identificado que existe una correlación directa entre el nivel educativo y los aspectos que le resulta más fácil ejecutar en la interacción diaria al nivel operacional en la Filial Planta CND (Chi – Cuadrado = 0.132). Sin embargo, esta correlación no existe cuando comparamos con las generaciones a las que pertenecen los colaboradores (Chi – Cuadrado = 0.686). Se da el caso contrario en los mandos medios al correlacionar la generación a la que pertenece (Chi – Cuadrado = 0.047) y el nivel educativo (Chi – Cuadrado = 0.248) con los aspectos que les resultan más fácil ejecutar, donde ambos tienen una fuerte correlación.

Según SPSS hay una correlación casi perfecta tanto en la generación a la que pertenece (Chi – Cuadrado = 0.001) y el nivel educativo (Chi – Cuadrado = 0.001) respecto a lo que más valoran en el ambiente laboral los colaboradores del nivel operacional, que es la oportunidad de crecimiento, seguido de los incentivos económicos; mientras que para los mandos medios no existe correlación entre este factor y el nivel educativo (Chi – Cuadrado = 0.766), pero si existe una correlación entre el factor y la edad (Chi – Cuadrado = 0.294), siendo en los mandos medios lo que más valoran el aprendizaje y la capacitación, seguido de oportunidades de crecimiento.

Del mismo modo hemos realizado el análisis sin separación jerárquica con todos los resultados obtenidos para comprobar que las relaciones se mantienen. Efectivamente hemos identificado que entre todos los encuestados, indistintamente de su nivel jerárquico, existe una correlación directa entre las generaciones (Chi – Cuadrado = 0.093), el nivel educativo (Chi –

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Cuadrado = 0.197) y lo que más valora en el ambiente de trabajo. Del mismo modo existe una correlación directa entre las generaciones ( $\text{Chi} - \text{Cuadrado} = 0.113$ ), el nivel educativo ( $\text{Chi} - \text{Cuadrado} = 0.149$ ) y lo que le resulta más fácil ejecutar en su trabajo.

A su vez, los entrevistados destacan la importancia de conocer las ventajas de un ambiente diverso y la necesidad de adecuar los espacios laborales para acoger a todas las generaciones por igual, incentivando al desarrollo profesional y a transmitir sus conocimientos para las generaciones venideras.

Partiendo de los estudios de autores sobre las generaciones, con especial énfasis el estudio modelo que hemos mencionado, sobre el diagnóstico de la diversidad generacional elaborado en Madrid, España por el Observatorio de Generación y Talento, sobre la diversidad como parte integral de la cultura en la organización moderna, la motivación como parte esencial de la productividad y el interés de la empresa objeto de estudio; determinamos altamente viable la continuación de esta investigación. Concluimos en esta etapa que es necesario abordar la Gestión de la Diversidad partiendo de un nuevo enfoque, basado en el desarrollo de las habilidades de liderazgo para la gestión efectiva de las generaciones en el ambiente laboral. Esto ha sido también propuesto en el estudio que hacemos mención y, de acuerdo con los resultados en nuestra investigación, lo secundamos.

Sugerimos que es importante realizar estudios más centrados en las habilidades específicas que son demandadas hoy día para la actualización de las descripciones de puesto y para la elaboración de un plan de integración generacional como parte de la gestión de la diversidad en la Filial Planta CND. Entendemos que este enfoque propuesto pudiera seguir aportando a la gestión de los recursos humanos de manera proactiva, dirigida e inclusiva con miras a incrementar la productividad y adaptar el mercado laboral dominicano a las tendencias globales demandas. Con estos resultados identificamos qué aporta cada generación, de acuerdo con sus valores y comportamientos, permitiéndonos evaluar las competencias según las características propias de los individuos.

## Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Hemos analizado en el trayecto de la investigación que cada generación estudiada posee fortalezas y oportunidades propias, pudiendo conocer sus temores e intereses, lo que nos ha permitido inferir en posibles habilidades y competencias de cada generación humana con la intención de que al conocerlas podamos gestionarlas efectivamente. Uno de los mayores retos identificados ha sido el uso de la tecnología para la ejecución de las funciones de la generación Baby Boomers y la generación Y. Representando oportunidad de alfabetización digital en dichas generaciones, donde sugerimos la inclusión de capacitación y colaboración cruzada.

Hemos también identificado las características demandadas por cada generación, en específico, la brecha de promover un liderazgo basado en el manejo de la diversidad con enfoque generacional al analizar cuáles son las habilidades que son valoradas en los líderes. Identificamos que para promover este enfoque las habilidades necesarias son: toma de decisiones, comunicación, resolución de problemas, inteligencia emocional, adaptabilidad al cambio, uso de nuevas tecnologías, desarrollo profesional, manejo de equipos, flexibilidad, negociación y creatividad.

Este análisis también nos permite inferir en posibles motivadores del personal, basados en las características generacionales. Identificamos que los planes de compensación y bienestar están desarrollados uniformemente y no se prevén las necesidades generacionales existentes en esta empresa. Puesto que la valoración sobre este aspecto tiene buena aceptación en el personal operativo, contrario a los mandos medios y directivos, por lo que sugerimos revisar los planes de compensación desde una perspectiva generacional en estos grupos, lo que pudiera resultar en índices saludables de rotación, desempeño, productividad y eficiencia en la localidad de estudio.

La Cervecería Nacional Dominicana evidencia el cumplimiento de sus principios de gente, al ser pioneros en el análisis de las cuatro (4) generaciones que conviven en su entorno laboral, que son: La generación Baby Boomer, generación Y, generación X y generación Z.

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

## IX. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de la República Dominicana. (2016). *Bancentral*. Obtenido de [www.BANCENTRAL.GOV.DO](http://www.BANCENTRAL.GOV.DO): <https://www.bancentral.gov.do/>
- Banco Interamericano de Desarrollo . (2018). Obtenido de Crecimiento Inclusivo Retos y Oportunidades para Centroamérica y República Dominicana: <http://www7.mh.gob.sv/downloads/pdf/700-UC-IF-2018-20000.pdf>
- Cervecería Nacional Dominicana. (2019). *Quiénes Somos*. Obtenido de Cervecería Nacional Dominicana: <https://www.cnd.com.do/qui%C3%A9nes-somos>
- Cervecería Nacional Dominicana. (2019). *Nuestros Principios*. Obtenido de Cervecería Nacional Dominicana: <https://www.cnd.com.do/nuestros-principios>
- Chinchilla, N., & Cruz, H. (10 de Noviembre de 2010). *Diversidad y Paradigmas de Empresa: un Nuevo Enfoque*. Navarra, España.
- Deloitte. (2018). *Tendencias Globales de Capital Humano*. D. F. , Mexico.
- Dominicana, B. C. (2018). *Informe de la Economía Dominicana*. Republica Dominicana: Subdirección de Impresos y Publicaciones del Banco Central de la República Dominicana ISSN 1729-5513 .
- Echevarría, R. (2000). *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación* . México: Editorial Granica.
- El Día. (24 de Noviembre de 2016). *Cervecería aporta 1.8 % al PIB*. Obtenido de El Día: <https://eldia.com.do/cerveceria-aporta-1-8-al-pib/>
- Gasset, J. O. (1914). *Meditaciones del Quijote*. Madrid: Residencias de estudiantes de Madrid.
- Hansen, M. H., Hurwitz, W. N., & Madow, W. G. (1953). *Sample Survey Methods and Theory*.

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

Howe, William Strauss y Neil. (1997). *Las 4 etapas*. California, Estados Unidos: Three Rivers Press.

Instituto Dominicano de Telecomunicaciones (INDOTEL). (26 de marzo de 2020). *Cronología Histórica de las Telecomunicaciones en República Dominicana*. Obtenido de Indotel: <https://www.indotel.gob.do/sobre-nosotros/cronologia-historica/>

Man Power. (2009). *Reescribiendo las Reglas; La interacción Generacional en el Trabajo*. Mexico, D. F.

Marco A. Martin H. . (9 de 12 de 2008). *La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI*. Obtenido de <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2008/07%20Marco%20Martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>

Monner, J. M. (1970). *El problema de las generaciones*. Buenos Aires: Libros el joven.

Netquest. (4 de Junio de 2020). *Netquest*. Obtenido de Netquest: <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>

Observatorio de Políticas Sociales y Desarrollo. (2017). *¿Crisis del empleo juvenil en la República Dominicana?* Santo Domingo, D.N.: ISSN 2613-8891.

Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Programa para la Formalización de la Informalidad - FORLAC*. Lima, Perú: Oficina Regional para América Latina y el Caribe.

Perasso, V. (12 de octubre de 2016). *Que es la cuarta revolucion industrial y por qué debería preocuparnos*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

Roosevelt, T. (1998). *La diversidad y las Organizaciones del Futuro*. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica SA.

Schwab, K. (2016). *La cuarta Revolución Industrial*. Ginebra, Suiza: Foro Económico Mundial.

Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional en la filial Planta CND de Cervecería Nacional Dominicana.

SOLO Consultores en Cambios. (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. 1-15. Solo Consultores.

Talento, O. G. (2016). *Diagnóstico de la Diversidad Generacional: Análisis del Talento Intergeneracional en las empresas* .

Thomson Kelvin, W. (s.f.). *Aiteco Consultores*. Obtenido de Aiteco Consultores:  
<https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>

Villalaín, Marina Salar. Universidad Computence de Madrid. (Junio de 2014). Convivencia de generaciones en la empresa: Aproximación a la Generación Y. Madrid, España.

Wellek, Austin Warren y René. (1955). *Teoría de la Literatura*. Estados Unidos: Jonathan Cape; 4th edition (1955).

## **X. ANEXOS**



## **X. ANEXOS**

### **X.1 Listado de figuras**

Figura 1 Listado de adjetivos descritos por los entrevistados del nivel de operaciones de Planta CND para cada generación estudiada.....	39
Figura No. 2 Listado de adjetivos descritos por los entrevistados del nivel de liderazgo de Planta CND para cada generación estudiada.....	39
Figura No. 3 Sobre acciones propuestas por los entrevistados de Planta CND para la empresa objeto de estudio.....	39
Figura No. 4 Sobre acciones propuestas por los entrevistados de Planta CND para República Dominicana.....	40
Figura No. 5 Resumen de las características de las generaciones estudiadas expresadas por los entrevistados internos en la muestra de Planta CND.....	41

### **X.2 Listado de Gráficos**

Gráfico 2. Gráfico sobre la importancia de características de interacción generacional en República Dominicana.....	42
Gráfico 3. Gráfico sobre la importancia versus preparación educativa en República Dominicana.....	42
Gráfico 4. Gráfico sobre las prioridades en la agenda de recursos humanos en República Dominicana.....	43
Gráfico 5: Representación de hombres y mujeres en cada generación presente en la Filial Planta CND.....	43

Gráfico 6: Utilización de medios de comunicación según el nivel jerárquico en cada generación presente en la Filial Planta CND.....	44
---	----

### **X.3 Listado de Tablas**

Tabla 3: Composición de la población de empleados en la Filial Planta CND.....	44
Tabla 4: Tamaño de las muestras. ....	44
Tabla 5: Histórico de las generaciones humanas.....	45
Tabla 6: Etapas de las eras sociales o de estado de ánimo, de acuerdo con Strauss y Howe.....	46

### **X.4 Listado de Anexos**

Anexo 1: Formularios para levantamiento de percepciones y experiencias de los grupos de interés identificados. Elaboración propia.....	47
Anexo 1.1: Formulario 1: Guía de Entrevistas para Niveles Operativos	
Anexo 1.2: Formulario 2: Guía de Entrevistas para Niveles de Liderazgo (Mandos Medios)	
Anexo 1.3: Formulario 3: Guía de Entrevistas para Personas Externas	
Anexo 2: Formularios para levantamiento datos concretos (Parte 2, Aplicación del Proyecto). Elaboración propia .....	49
Anexo 2.1: Formulario 1: Guía de Entrevistas para Niveles Operativos	
Anexo 2.2: Formulario 2: Guía de Entrevistas para Niveles de Liderazgo (Mandos Medios)	
Anexo 2.3: Formulario 3: Guía de Entrevistas para Operación	
Anexo 2.4: Formulario 4: Guía de Entrevistas para Clientes Internos	
Anexo 2.5: Formulario 5: Guía de Entrevistas para Entidades Externas	

Baby Boomers		Generación X	
Tradicionales	Familiares	Trabajadores	Altruistas
Autoritarios	Trabajadores	Dedicados	Respetuosos
Machistas	Culturales	Realistas	Familiares
Análogos	Serviciales	Estudiados	Adaptables

Generación Y (Millennials)		Generación Z (Centennials)	
Inteligentes	Visionarios	Digitales	Cambiantes
Tecnológicos	Emprendedores	Arriesgados	Desentendidos
Aventureros	Atrevidos	Comunicación Virtual	
Tercos	Comunicativos		

Figura 1. Fuente: Elaboración propia, en base a las respuestas suministradas por los entrevistados de nivel operativo

Baby Boomers		Generación X	
Renacimiento	Familiares	Liberales	Independencia
Entrega	Trabajadores	Confiados	Conservadores
Ambicioso	Experiencia	Responsables	Tradicionalistas
Análogos	Tradicionales	Estudiados	Adaptables

Generación Y (Millennials)		Generación Z (Centennials)	
Inteligentes	Visionarios	Digitales	Egocéntricos
Tecnológicos	Emprendedores	Redes Sociales	Influenciables
Aventureros	Tercos	Comunicación Digital	Tercos
Ágiles	Creativos	Impacientes	Joviales

Figura 2. Fuente: Elaboración propia, en base a las respuestas suministradas por los entrevistados de nivel de liderazgo

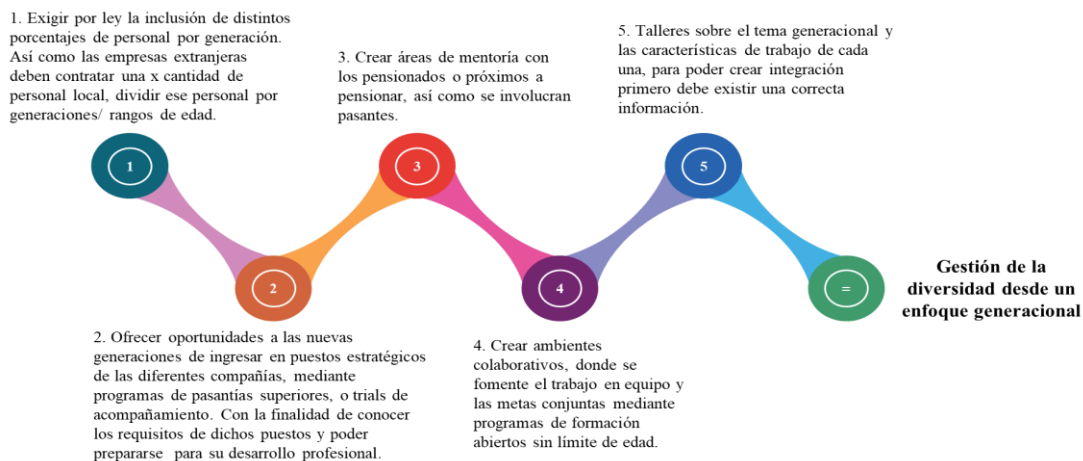
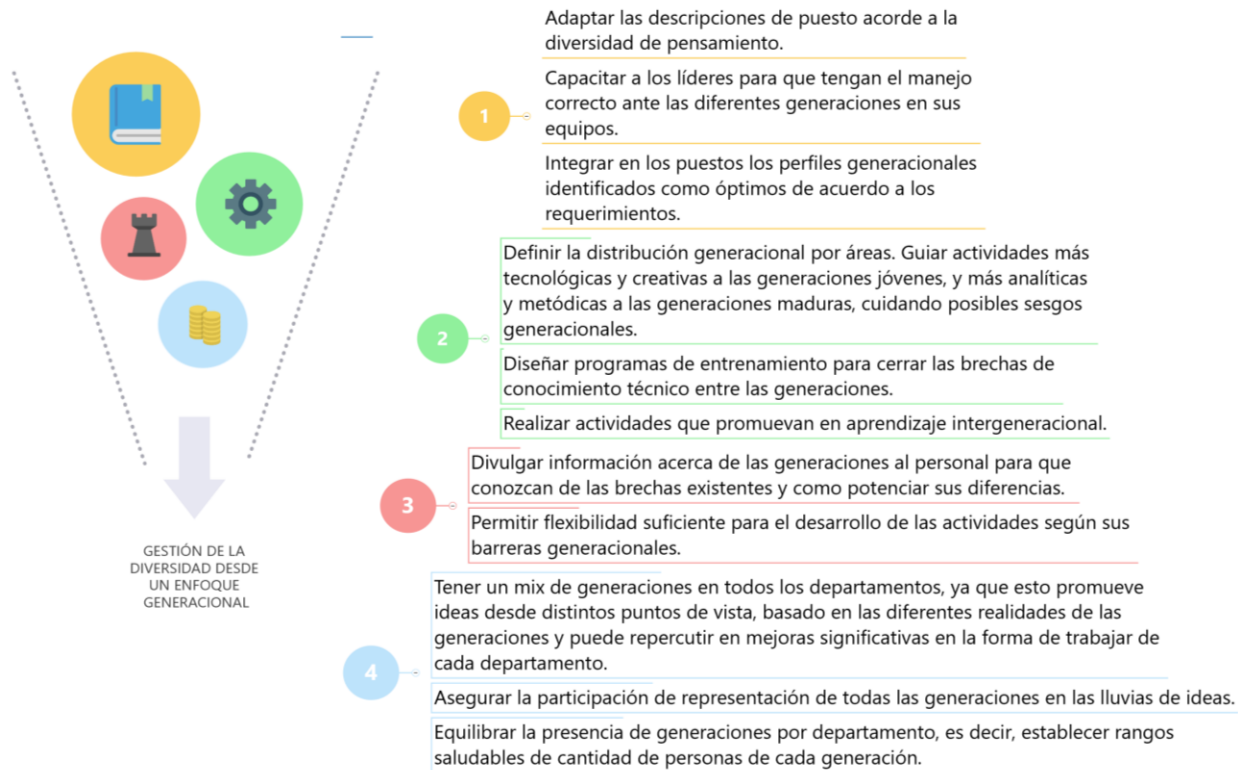


Figura 3. Gráfico sobre acciones propuestas por los entrevistados de Planta CND para R.D.

Fuente: Elaboración propia en base a las informaciones recopiladas en las entrevistas

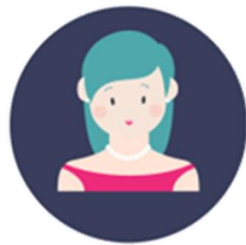


*Figura 4.* Gráfico sobre acciones propuestas por los entrevistados de Planta CND para la empresa Fuente: Elaboración propia en base a las informaciones recopiladas en las entrevistas



**Baby Boomer**  
**1949 - 1964**

Trabajador (9)  
Familiars (6)  
Análogos (5)  
Autoritarios (4)  
Tradicionalistas (4)  
Experimentados (3)  
Conservadores (2)  
Machistas (2)  
Cumplidores (2)  
Serios  
Compañeros  
Serviciales  
Silenciosos  
Renacimiento  
Optimista  
Ambiciosos  
Seguridad



**Generación X**  
**1965 - 1980**

Estudiados (7)  
Adaptables (6)  
Realistas (6)  
Trabajador (5)  
Tradicionalistas (4)  
Responsables (4)  
Liberales (3)  
Altruistas (2)  
Familiars (2)  
Respetuosos (2)  
Conservadores  
Ambiciosos  
Dedicado  
Tranquilidad



**Generación Y**  
**1981 - 1996**

Tecnológicos (10)  
Emprendedores (8)  
Aventureros (6)  
Inteligentes (6)  
Visionarios (5)  
Ágiles (4)  
Tercos (2)  
Globales  
Perezosos  
Confiados  
Creativos  
Familiars



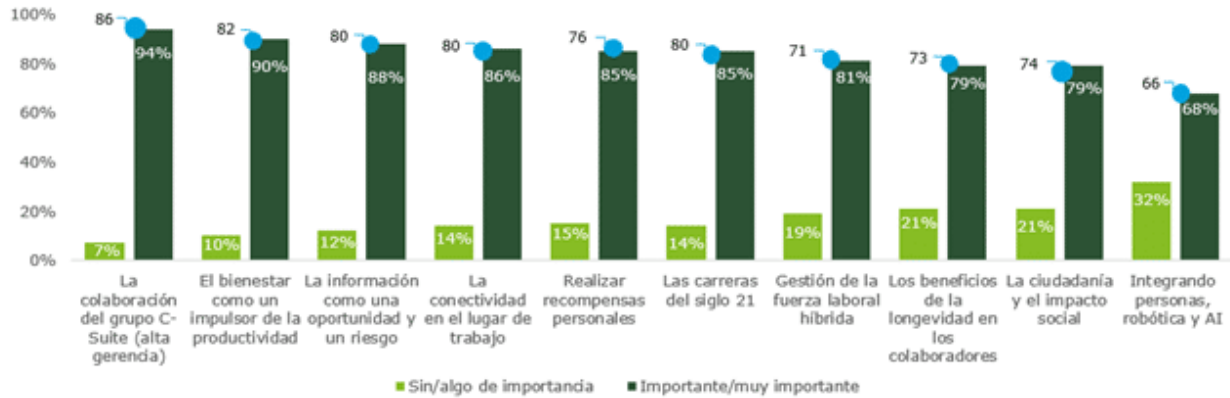
**Generación Z**  
**1997 - 2012**

Digitales (12)  
Comunicación Digital (7)  
Redes Sociales (6)  
Impacientes (4)  
Vanguardista (3)  
Arriesgados (2)  
Jovial (2)  
Egocéntricos (2)  
Impulsivos (2)  
Emprendedores  
Desentendidos  
Influenciable  
Comodidad  
Globales  
Familiars

Nota: Los números expresados en paréntesis (n) representan la cantidad de veces que esa característica fue mencionada.

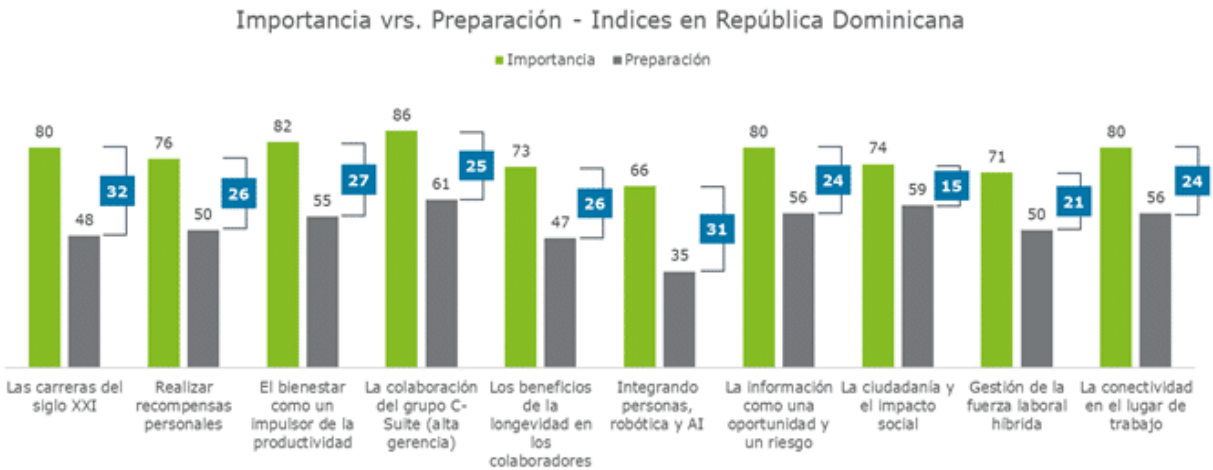
*Figura 5.* Figura resumen de las características de las generaciones estudiadas expresadas por los entrevistados internos en la muestra de Planta CND. Fuente: Elaboración propia en base a las respuestas suministradas por los entrevistados de los grupos de interés.

Gráfico 2. Gráfico sobre la importancia de características de interacción generacional en R.D.



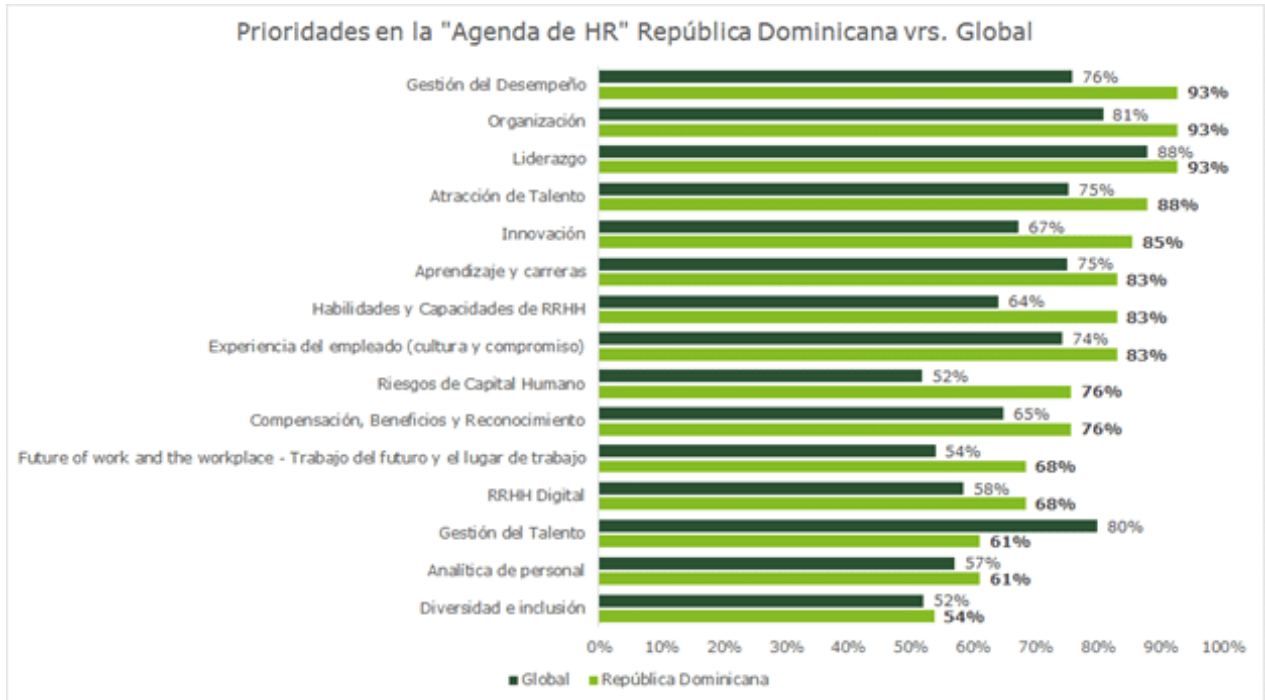
Fuente: Deloitte 2018, Tendencias Globales de Capital Humano

Gráfico 3. Gráfico sobre la importancia versus preparación educativa en R.D.



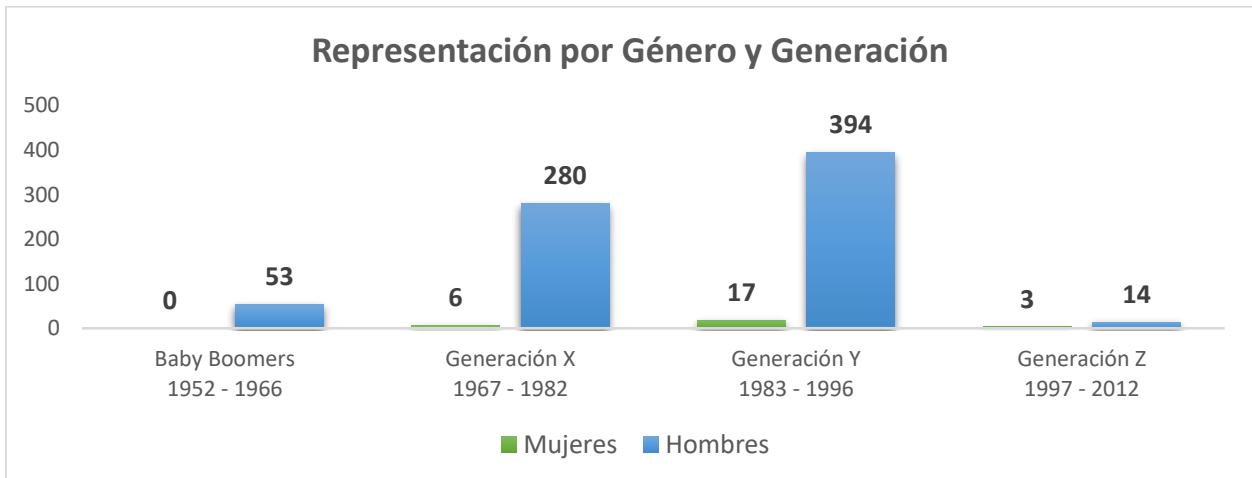
Fuente: Deloitte 2018, Tendencias Globales de Capital Humano

Gráfico 4. Gráfico sobre las prioridades en la agenda de recursos humanos en R.D.



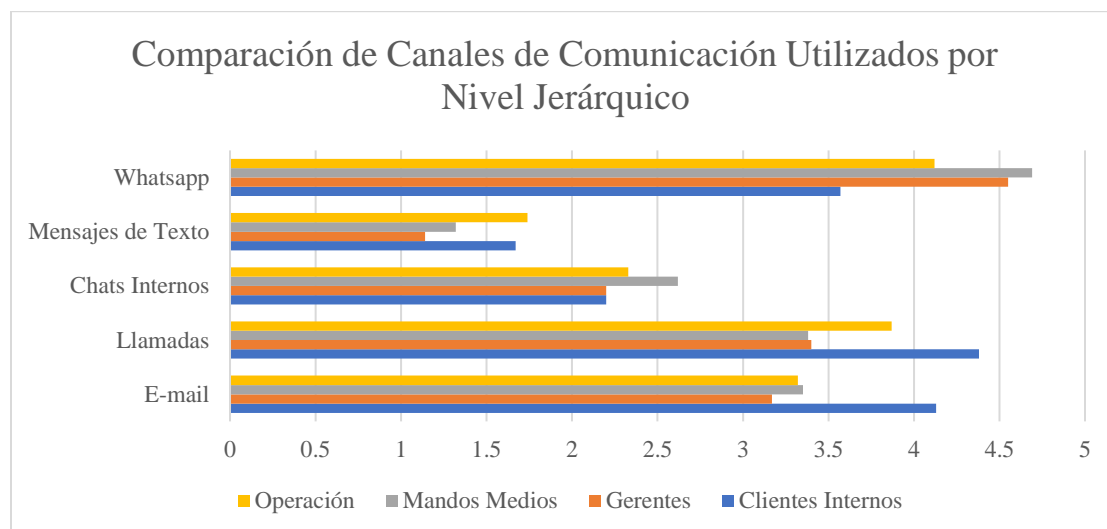
Fuente: Deloitte 2018, Tendencias Globales de Capital Humano

Gráfico 5: Representación de hombres y mujeres en las generaciones



Fuente: Elaboración propia basada en la información suministrada por la empresa

Gráfico 6: Utilización de medios de comunicación según el nivel jerárquico



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos levantados en las encuestas aplicadas

Tabla 3: Composición de la población de empleados

Grupo de Interés	Tamaño Población	Composición Masculina	Composición Femenina
<b>Altos Mandos</b>	12	83%	17%
<b>Mandos Medios</b>	104	79%	21%
<b>Operación</b>	655	99%	1%

Fuente: Elaboración propia basada en datos suministrados por la empresa

Tabla 4: Tamaño de las muestras

Grupo de Interés	Tamaño Población	Tamaño Muestra	Respuestas Obtenidas
<b>Altos Mandos</b>	12	12	12
<b>Mandos Medios</b>	104	75	65
<b>Operación</b>	651	112	106
<b>Clientes Internos</b>	Desconocido	10	10
<b>Expertos del Área</b>	Desconocido	10	10

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos de las encuestas aplicadas



Tabla 5: *Relación de nombres y fechas de las generaciones identificadas*

<b>NOMBRE DE LA GENERACIÓN</b> <b>(Strauss y Howe, 1992)</b>	<b>FECHAS CONSIDERADAS</b> <b>(Ciclos de 20 años)</b>
Finales de Medievo	49
Artúrica, H	1443-1460
Humanista, A	1461 - 1482
De la Reforma, P	1483 - 1511
De la Represalia, N	1512 - 1540
Isabelina	1541 - 1565
Parlamentaria	1566 - 1587
Puritana	1588 - 1617
Cavalier	1618 - 1647
Gloriosa	1648 - 1673
La Iluminación	1674 - 1700
Trascendental	1792 - 1821
Dorada	1822 - 1842
Progresiva	1843 - 1859
Generación Misionera	1860 - 1882
Generación Perdida	1883 - 1900
G.I.	1901 - 1924
Generación Silenciosa	1925 - 1942
Baby Boom	1943 - 1960
X	1961 - 1981
Y/ Milenio o Millenniall	1982 - 2004
Z / Posmilenical / Centúrica / Centenniall	2005 -

Fuente: Adaptación de las informaciones propuestas en la teoría de las generaciones de Strauss y Howe, 1992.

Tabla 6: *Etapas de las eras sociales o de estado de ánimo, de acuerdo con Strauss y Howe*

<b>Número de etapa</b>	<b>Nombre de la etapa</b>	<b>Propuesta</b>	<b>Hitos en EE. UU. Según Autores</b>
<b>Etapa 1</b>	<b>Cumbre</b>	Ocurre después de un período de crisis, donde la sociedad se dirige hacia donde el colectivo decida, los que se encuentran en el centro a menudo suelen sentirse conformistas. Era en la que la sociedad busca sentido y suelen cuestionar las instituciones públicas. Las sociedades tratan de recuperar la autoconciencia, espiritualidad y autenticidad. Los jóvenes activistas miran la época anterior como una era de pobreza cultural y espiritual.	Generación posterior a la Segunda Guerra Mundial y al finalizar con el asesinato de John F. Kennedy.
<b>Etapa 2</b>	<b>Despertar</b>	Vendría siendo lo opuesto a la etapa 1, la cumbre, las instituciones públicas son débiles y desconfiadas, el individualismo se ve florecido. Exponen que las sociedades suelen unirse para construir y evitar muertes por crisis anteriores.	La revolución de la conciencia y las revueltas fiscales gestadas en Estados Unidos.
<b>Etapa 3</b>	<b>Desengaño</b>	Es la era de destrucción, la vida institucional se reconstruye a partir de las amenazas recibidas por la supervivencia de la nación, donde los propósitos de las comunidades cobran sentido.	El Boom económico de los 90 y la Guerra Cultural de los años 1980.
<b>Etapa 4</b>	<b>Crisis</b>		Colapso de Wall Street en 1929 y finalizó con la Guerra Mundial; los autores identifican muchos rasgos similares en la G.I. y la Generación Y. Como el aumento del compromiso cívico, comportamiento y confianza.

Fuente: Adaptación de la teoría de las generaciones de Strauss y Howe, 1992.

**Anexo 1: Formularios para levantamiento de percepciones y experiencias de los grupos de interés identificados (Parte 1, Anteproyecto). Elaboración propia**

**Formulario 1: Guía de Entrevistas para Niveles Operativos**

1. ¿Qué entiende por generación humana y cuáles generaciones humanas conoce?

2. De acuerdo con su edad en años, ¿a qué generación entiende que pertenece?

\_\_ Baby Boomer

\_\_ Generación X

\_\_ Generación Y

\_\_ Generación Z

3. ¿Cuáles generaciones están presentes en su equipo de trabajo?

4. En 3 palabras como define usted a las demás generaciones.

Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z

5. ¿Entiendes que las diferencias de edades han ocasionado algún incidente en su área de trabajo? Comente.

6. ¿Usualmente por qué se han presentado inconvenientes con los miembros de su equipo de trabajo?

**Formulario 2: Guía de Entrevistas para Niveles de Liderazgo (Mandos Medios)**

1. ¿Cómo defines las generaciones?

2. De acuerdo con su edad en años, ¿a qué generación entiende que pertenece?

\_\_ Baby Boomer

\_\_ Generación X

\_\_ Generación Y

\_\_ Generación Z

3. ¿Cuáles generaciones están presentes en su equipo de trabajo?

4. En 3 palabras como define usted a las demás generaciones.

Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z

5. ¿Entiende usted que conocer la diferencia generacional existente en la empresa donde usted labora es de importancia? Comente.
6. ¿Qué acciones podría proponer usted para integrar a las diferentes generaciones en los espacios de trabajo de la empresa donde usted labora?
7. ¿Qué acciones podría proponer usted para integrar a las diferentes generaciones en los espacios de trabajo de la República Dominicana?
8. ¿Ha tenido alguna experiencia donde frente a una misma situación haya identificado respuestas diferentes de algún individuo o colectivo debido a la diferencia generacional? Comente.

**Formulario 3: Guía de Entrevistas para Personas Externas (Expertos y Entidades Gubernamentales)**

1. ¿Entiende usted que las diferentes generaciones han sido objeto de estudio en la República Dominicana?
2. ¿Entiende usted importante que las empresas en la República Dominicana aborden de manera analítica a su población desde una perspectiva generacional?, ¿por qué?
3. ¿Cuál es su percepción personal respecto a la dinámica existente entre las diferentes generaciones que conviven en el sector empresarial de nuestro país actualmente?
4. Desde su perspectiva, ¿La gestión de la diversidad generacional debería ser parte estratégica en las organizaciones de la República Dominicana?
5. ¿Cómo entiende usted que la diversidad generacional existente en las empresas de la República Dominicana impacta al logro de los objetivos organizacionales?
6. ¿Cuáles entiende usted qué pudieran ser los riesgos a los que se enfrentan hoy día las empresas en nuestro país debido a la diversidad generacional?
7. ¿Qué acciones podría proponer usted para integrar a las diferentes generaciones en los espacios de trabajo de la República Dominicana?

8. ¿Ha tenido alguna experiencia donde frente a una misma situación haya identificado respuestas diferentes de algún individuo o colectivo debido a la diferencia generacional?  
Comente.

**Anexo 2: Formularios para levantamiento datos concretos (Parte 2, Aplicación del Proyecto). Elaboración propia**

**Formulario 1: Guía de Entrevistas para Alta Gerencia**

1. ¿Entiende usted que su equipo está completo para alcanzar los objetivos establecidos?, ¿Por qué?
2. ¿Cuál ha sido el mayor reto en su posición laboral actual?

Comunicación fluida con el supervisor	Comunicación fluida con miembros del equipo	Tomar decisiones frente a diferencia de opiniones	Uso de tecnología y herramientas nuevas	Otros

3. ¿Qué es lo que le resulta más fácil de ejecutar en su posición laboral actual?

Comunicación fluida con el supervisor	Comunicación fluida con miembros del equipo	Tomar decisiones frente a diferencia de opiniones	Uso de tecnología y herramientas nuevas	Otros

4. Si pudieras cambiar algo de la empresa, ¿qué sería?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro

5. Ordene las opciones de los siguientes medios de comunicación de acuerdo con su uso diario, siendo 5 el más utilizado y 1 el menos utilizado. Marque N/A si hay una opción que no utiliza.

Email	Llamadas	Chats Internos	Mensajes de Texto	WhatsApp	Otros

6. ¿Qué es lo que más valora en su empleo actual?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro

7. Si pudieras incluir algo diferente en la empresa, ¿qué sería?

- Oportunidades de desarrollo
- Programas de formación y traspaso de conocimiento técnico
- Programas de coaching
- Programas de pensión y retiro
- Programas de gestión de la diversidad
- Plataformas digitales para trabajos en colaboración
- Mayor flexibilidad
- Otro

8. Para ti, ¿qué son las generaciones humanas?

9. De acuerdo con su edad en años, ¿a qué generación entiende que pertenece?

Baby Boomer / Generación X / Generación Y / Generación Z

10. ¿Cuáles generaciones están presentes en su equipo de trabajo?

Baby Boomer / Generación X / Generación Y / Generación Z

11. En 3 palabras como define usted a las demás generaciones.

Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z

12. ¿Qué espera de su equipo de trabajo? Ordene las opciones siendo 5 lo que más valora y 1 lo que menos valora.

Colaboración	Apoyo	Respeto	Amistad	Aprendizaje	Inclusión	Otros

13. ¿Cuáles son las 3 cualidades principales que entiende que un líder debe tener?

- Buena comunicación
- Creatividad
- Estudio y Conocimientos
- Negociación
- Gestión de la Diversidad
- Habilidades Tecnológicas
- Habilidades de Escucha

14. ¿Considera que la diferencia de edad entre los miembros de su equipo ha dificultado alcanzar los objetivos?, ¿por qué?

15. ¿Qué propondría para mejorar la integración de las generaciones en su equipo?

- Adaptar las descripciones de puesto acorde a la diversidad generacional.
- Capacitar a los líderes para el manejo de personal diverso de manera efectiva.
- Identificar la distribución generacional óptima en las áreas de trabajo para ajustar los requisitos y habilidades de puesto de manera más efectiva.
- Diseñar programas de entrenamiento para cerrar brechas de conocimiento técnico entre generaciones.
- Permitir flexibilidad suficiente para el desarrollo de las actividades según sus barreras generacionales.

16. Edad

17. Género

18. Nivel educativo

Técnico	Grado superior no finalizado	Grado superior finalizado	Postgrado

**Formulario 2: Guía de Entrevistas para Mandos Medios**

1. De acuerdo con su edad en años, ¿a qué generación entiende que pertenece?

Baby Boomer / Generación X / Generación Y / Generación Z / No lo sé

2. ¿Su equipo de trabajo está compuesto por cuáles generaciones?

Baby Boomer / Generación X / Generación Y / Generación Z / Varias / No lo sé

3. ¿Qué usted aporta en su trabajo?

Creatividad

Proactividad

Mejoras en procesos

Buen ambiente laboral

Innovación

Responsabilidad

Análisis de información de manera asertiva

4. ¿Qué es lo que le resulta más fácil de hacer en su trabajo?

Comunicación fluida con el supervisor	Comunicación fluida con miembros del equipo	Tomar decisiones frente a diferencia de opiniones	Uso de tecnología y herramientas nuevas	Otros

5. Ordene las opciones de los siguientes medios de comunicación de acuerdo con su uso diario, siendo 5 el más utilizado y 1 el menos utilizado. Marque N/A si hay una opción que no utiliza.

Email	Llamadas	Chats Internos	Mensajes de Texto	WhatsApp	Otros

6. ¿Qué es lo que más valora en su empleo actual?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro



7. Si pudieras cambiar algo en la empresa, ¿qué sería?

- Oportunidades de desarrollo
- Programas de formación y traspaso de conocimiento técnico
- Programas de coaching
- Programas de pensión y retiro
- Programas de gestión de la diversidad
- Plataformas digitales para trabajos en colaboración
- Mayor flexibilidad
- Otro

8. ¿Qué espera de sus compañeros de trabajo?, Marque siendo 1 lo que menos valora y 5 lo que más valora

Colaboración	Apoyo	Respeto	Amistad	Aprendizaje	Inclusión	Otros

9. ¿Entiende que la diferencia en edades entre los miembros de su equipo le ha ocasionado problemas?

10. ¿Usualmente por qué se generan problemas en su equipo de trabajo?, seleccione hasta 3

Colaboración	Respeto	Inclusión	Toma de decisiones	Cumplimiento de las entregas	Claridad en las tareas	Otro

11. ¿Qué propondría para mejorar la integración de las generaciones en su equipo?

- Adaptar las descripciones de puesto acorde a la diversidad generacional.
- Capacitar a los líderes para el manejo de personal diverso de manera efectiva.
- Identificar la distribución generacional óptima en las áreas de trabajo para ajustar los requisitos y habilidades de puesto de manera más efectiva y establecer mejores planes de capacitación.
- Diseñar programas de entrenamiento para cerrar brechas de conocimiento técnico entre generaciones.

\_\_ Permitir flexibilidad suficiente para el desarrollo de las actividades según sus barreras generacionales.

\_\_ Otro

12. Si pudieras incluir algo diferente en la empresa, ¿qué sería?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro

13. Marque cual entiende usted que son las 3 cualidades principales de cada generación:

Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Trabajador	Estudiados	Tecnológicos	Digitales
Familiar	Adaptables	Emprendedores	Redes sociales
Análogos	Realistas	Aventureros	Impacientes
Autoritarios	Trabajador	Familiares	Familiares
Tradicionales	Familiares	Inteligentes	Impulsivos

14. Edad

15. Género

16. Nivel educativo

Técnico	Grado superior no finalizado	Grado superior finalizado	Postgrado

### Formulario 3: Guía de Entrevistas para Operación

1. ¿Qué usted aporta en su trabajo?

Creatividad	Responsabilidad	Agilidad	Trabajo en equipo	Otro

2. ¿Qué es lo que le resulta más fácil de hacer en su trabajo?

Comunicación fluida con el supervisor	Comunicación fluida con miembros del equipo	Tomar decisiones frente a diferencia de opiniones	Uso de tecnología y herramientas nuevas	Otros

3. De los siguientes medios de comunicación, favor enumerar por frecuencia de acuerdo con su uso diario en el trabajo, siendo 1 el menos utilizado y 5 el más utilizado.

Email	Llamadas	Chats Internos	Mensajes de Texto	WhatsApp	Otros

4. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro

5. Si pudieras incluir algún beneficio nuevo en la empresa, ¿qué sería?

- Oportunidades de desarrollo
- Programas de formación y traspaso de conocimiento técnico
- Programas de pensión y retiro
- Mayor flexibilidad
- Otro

6. Si tuvieras que eliminar algo de la empresa, ¿qué sería?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro

7. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?, ¿por qué?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Muy mala

8. ¿Entiende que la diferencia en edades entre los miembros del equipo le ha ocasionado problemas?

9. ¿Usualmente por qué se generan problemas en su equipo de trabajo? Seleccione hasta 3.

Colaboración	Respeto	Inclusión	Toma de decisiones	Cumplimiento de las entregas	Claridad en las tareas	Otro

10. Edad

11. Género

12. Nivel educativo

Bachiller	Técnico	Grado superior no finalizado	Grado superior finalizado	Postgrado

#### **Formulario 4: Guía de Entrevistas para Clientes Internos**

1. ¿Entiende usted qué recibe respuesta oportuna a sus solicitudes?

2. ¿Cómo describe la respuesta a sus solicitudes por parte de las áreas hoy, respecto a 4 años atrás? (Es igual, más eficiente o menos eficiente, No sé- No aplica)

3. ¿Por qué vía suele comunicarse con sus compañeros de trabajo?

Email	Llamadas	Chats Internos	Mensajes de Texto	WhatsApp	Otros

4. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro

5. Si tuvieras que eliminar algo de la empresa actual, ¿qué sería?

Clima Laboral	Trabajo en Equipo	Incentivos Económicos	Beneficios Marginales	Aprendizaje y Capacitación	Oportunidad de Crecimiento	Otro

6. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?

Colaboración	Apoyo	Respeto	Amistad	Aprendizaje	Inclusión	Otros

7. ¿Entiendes que la diferencia en edades entre su equipo le ha ocasionado problemas?

8. ¿Usualmente por qué se han generado mal entendidos entre un equipo u otro?

Comunicación fluida con el supervisor	Comunicación fluida con miembros del equipo	Tomar decisiones frente a diferencia de opiniones	Uso de tecnología y herramientas nuevas	Otros

9. Edad

10. Género

11. Nivel educativo

Técnico	Grado superior no finalizado	Grado superior finalizado	Postgrado

### Formulario 5: Guía de Entrevistas para Entidades Externas

1. ¿Entiende usted que las diferentes generaciones han sido objeto de estudio en la República Dominicana?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Por qué?

2. ¿Entiende usted importante que las empresas en la República Dominicana aborden de manera analítica a su población desde una perspectiva generacional?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Por qué?

3. ¿Cuál es su percepción personal respecto a la dinámica existente entre las diferentes generaciones que conviven en el sector empresarial de nuestro país actualmente?

4. Desde su perspectiva, ¿La gestión de la diversidad generacional debería ser parte estratégica en las organizaciones de la República Dominicana?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿Por qué?

5. ¿Cómo entiende usted que la diversidad generacional existente en las empresas de la República Dominicana impacta al logro de los objetivos organizacionales?  
Mucho\_\_\_\_ Poco \_\_\_\_ Nada\_\_\_\_ ¿Por qué?
6. ¿Cuáles entiende usted que pudieran ser los riesgos a los que se enfrentan hoy día las empresas en nuestro país debido a la diversidad generacional?
7. ¿Qué acciones podría proponer usted para integrar a las diferentes generaciones en los espacios de trabajo de la República Dominicana?

Nota: A este tipo de entrevistas les será adjuntando un breve resumen de la propuesta de investigación y el título del tema de investigación como contexto a la solicitud.

### **Derechos de autor:**

Este documento establece los derechos que usted otorga relacionados a las publicaciones de este trabajo académico mediante su inclusión en el *repositorio del sistema de biblioteca de esta institución (PUCMM)*. No habrá ningún pago por esta publicación y por el otorgamiento de los derechos de esta.

*Usted confirma que*

Este trabajo académico es original, propio y no infringe los derechos de autor de otros; en caso de no ser un trabajo completamente original, declara que tiene los permisos necesarios por escrito de este otorgamiento por parte de los demás autores.

El contenido de este trabajo académico no contiene ningún material que sea difamatorio, viole los derechos de privacidad, o revele la información confidencial.

Este trabajo académico no se ha publicado en parte o su totalidad, y usted no publicará este trabajo académico en ningún otro lugar sin el consentimiento del repositorio institucional.

Este trabajo académico se ha conducido respetando los principios éticos establecidos por la institución.

Usted otorga los derechos de autor de este trabajo académico al repositorio institucional (PUCMM), a nivel mundial, de manera perpetua y sin pagos; y en la medida requerida por los términos de este acuerdo. Además, acepta que el repositorio de la PUCMM tiene el derecho de tratar este trabajo académico como considere oportuno (por ejemplo, derecho a imprimir, publicar, comunicar y distribuir en todos los medios, editar la forma del trabajo, registrar los derechos de autor, cumplir con la política editorial establecida por el repositorio, entre otros).

He leído, entiendo y acepto los términos anteriores.

Nombres: Anair Gulló Matrícula: 2010-5236 Fecha: 3 agosto 2020

Nombres: Cabrera Matrícula: 2006-5763 Fecha: 3 agosto 2020

# Evaluación y Diagnóstico de la Interacción Generacional Planta CND

INFORME DE ORIGINALIDAD

# 6%

ÍNDICE DE SIMILITUD

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://www.foxmagazinerd.com">www.foxmagazinerd.com</a> Internet	154 palabras — 1%
2	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Internet	28 palabras — < 1%
3	<a href="http://fatwodesign.com">fatwodesign.com</a> Internet	26 palabras — < 1%
4	<a href="http://seleccioncnd.com">seleccioncnd.com</a> Internet	24 palabras — < 1%
5	Rocío G. Sumillera. "A VUELTAS CON LA PERIODIZACIÓN LITERARIA", <i>Lingüística y Literatura</i> , 2018 Crossref	22 palabras — < 1%
6	<a href="http://editoresweb.upcomillas.es">editoresweb.upcomillas.es</a> Internet	21 palabras — < 1%
7	<a href="http://es.wikipedia.org">es.wikipedia.org</a> Internet	20 palabras — < 1%
8	<a href="http://investigare.pucmm.edu.do:8080">investigare.pucmm.edu.do:8080</a> Internet	20 palabras — < 1%
9	<a href="http://bdigital.uexternado.edu.co">bdigital.uexternado.edu.co</a> Internet	19 palabras — < 1%
10	<a href="http://nicknamemadero.blogspot.com">nicknamemadero.blogspot.com</a> Internet	19 palabras — < 1%





Completion Date 12-Jan-2019  
Expiration Date 11-Jan-2021  
Record ID 29984873

This is to certify that:

**Anavil Grullon**

Has completed the following CITI Program course:

**Human Subject Research Spanish** (Curriculum Group)  
**HSP Social & Behavioral Research (Spanish)** (Course Learner Group)  
**1 - Basic Course** (Stage)

Under requirements set by:

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (CSTA- República Dominicana)**



Verify at [www.citiprogram.org/verify/?w0659729d-6f64-461f-830b-0c05f6b59825-29984873](http://www.citiprogram.org/verify/?w0659729d-6f64-461f-830b-0c05f6b59825-29984873)

# COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)

## COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2 COURSEWORK REQUIREMENTS\*

\* NOTE: Scores on this Requirements Report reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

- **Name:** Anavil Grullon (ID: 7742023)
- **Institution Affiliation:** Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Santo Domingo- República Dominicana) (ID: 3892)
- **Institution Email:** 20105236@ce.pucmm.edu.do
- **Institution Unit:** Postgrado
  
- **Curriculum Group:** Human Subject Research Spanish
- **Course Learner Group:** HSP Social & Behavioral Research (Spanish)
- **Stage:** Stage 1 - Basic Course
  
- **Record ID:** 29984873
- **Completion Date:** 12-Jan-2019
- **Expiration Date:** 11-Jan-2021
- **Minimum Passing:** 80
- **Reported Score\*:** 98

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
Historia y principios éticos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16460)	09-Jan-2019	5/5 (100%)
Definición de investigación con sujetos humanos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16461)	11-Jan-2019	5/5 (100%)
Las regulaciones - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16462)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Evaluación de riesgos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16463)	11-Jan-2019	5/5 (100%)
Consentimiento informado - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16464)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Privacidad y confidencialidad - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16465)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Investigaciones con niños - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16466)	12-Jan-2019	4/4 (100%)
Investigación internacional - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16467)	12-Jan-2019	3/3 (100%)
Investigaciones por Internet - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16468)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Problemas no previstos y requisitos de presentación de informes en las investigaciones de las ciencias sociales y de la conducta (ID: 16469)	12-Jan-2019	2/3 (67%)

**For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.**

Verify at: [www.citiprogram.org/verify/?kf396fd03-9c4d-46e4-8be8-f6ec297c2bc4-29984873](http://www.citiprogram.org/verify/?kf396fd03-9c4d-46e4-8be8-f6ec297c2bc4-29984873)

**Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)**

Email: [support@citiprogram.org](mailto:support@citiprogram.org)

Phone: 888-529-5929

Web: <https://www.citiprogram.org>

# COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)

## COMPLETION REPORT - PART 2 OF 2

### COURSEWORK TRANSCRIPT\*\*

\*\* NOTE: Scores on this Transcript Report reflect the most current quiz completions, including quizzes on optional (supplemental) elements of the course. See list below for details. See separate Requirements Report for the reported scores at the time all requirements for the course were met.

- **Name:** Anavil Grullon (ID: 7742023)
- **Institution Affiliation:** Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Santo Domingo- República Dominicana) (ID: 3892)
- **Institution Email:** 20105236@ce.pucmm.edu.do
- **Institution Unit:** Postgrado
  
- **Curriculum Group:** Human Subject Research Spanish
- **Course Learner Group:** HSP Social & Behavioral Research (Spanish)
- **Stage:** Stage 1 - Basic Course
  
- **Record ID:** 29984873
- **Report Date:** 07-Apr-2020
- **Current Score\*\*:** 100

REQUIRED, ELECTIVE, AND SUPPLEMENTAL MODULES	MOST RECENT	SCORE
Historia y principios éticos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16460)	09-Jan-2019	5/5 (100%)
Definición de investigación con sujetos humanos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16461)	11-Jan-2019	5/5 (100%)
Las regulaciones - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16462)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Evaluación de riesgos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16463)	11-Jan-2019	5/5 (100%)
Consentimiento informado - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16464)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Privacidad y confidencialidad - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16465)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Investigaciones con niños - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16466)	12-Jan-2019	4/4 (100%)
Investigación internacional - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16467)	12-Jan-2019	3/3 (100%)
Investigaciones por Internet - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16468)	12-Jan-2019	5/5 (100%)
Problemas no previstos y requisitos de presentación de informes en las investigaciones de las ciencias sociales y de la conducta (ID: 16469)	12-Jan-2019	3/3 (100%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.

Verify at: [www.citiprogram.org/verify/?kf396fd03-9c4d-46e4-8be8-f6ec297c2bc4-29984873](http://www.citiprogram.org/verify/?kf396fd03-9c4d-46e4-8be8-f6ec297c2bc4-29984873)

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)

Email: [support@citiprogram.org](mailto:support@citiprogram.org)

Phone: 888-529-5929

Web: <https://www.citiprogram.org>



Completion Date 14-Jan-2019  
Expiration Date 13-Jan-2021  
Record ID 30041789

This is to certify that:

**Elba Cabral**

Has completed the following CITI Program course:

**Human Subject Research Spanish** (Curriculum Group)  
**HSP Social & Behavioral Research (Spanish)** (Course Learner Group)  
**1 - Basic Course** (Stage)

Under requirements set by:

**Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (CSTA- República Dominicana)**



Verify at [www.citiprogram.org/verify/?w853c5fa5-b213-4c37-8dcd-96e117f57658-30041789](http://www.citiprogram.org/verify/?w853c5fa5-b213-4c37-8dcd-96e117f57658-30041789)

# COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)

## COMPLETION REPORT - PART 2 OF 2

### COURSEWORK TRANSCRIPT\*\*

\*\* NOTE: Scores on this Transcript Report reflect the most current quiz completions, including quizzes on optional (supplemental) elements of the course. See list below for details. See separate Requirements Report for the reported scores at the time all requirements for the course were met.

- **Name:** Elba Cabral (ID: 7755389)
- **Institution Affiliation:** Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Santo Domingo- República Dominicana) (ID: 3892)
- **Institution Email:** elbacabral@gmail.com
- **Institution Unit:** Postgrado
- **Phone:** 8099636364
  
- **Curriculum Group:** Human Subject Research Spanish
- **Course Learner Group:** HSP Social & Behavioral Research (Spanish)
- **Stage:** Stage 1 - Basic Course
  
- **Record ID:** 30041789
- **Report Date:** 07-Apr-2020
- **Current Score\*\*:** 96

REQUIRED, ELECTIVE, AND SUPPLEMENTAL MODULES	MOST RECENT	SCORE
Historia y principios éticos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16460)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Definición de investigación con sujetos humanos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16461)	13-Jan-2019	4/5 (80%)
Las regulaciones - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16462)	13-Jan-2019	4/5 (80%)
Evaluación de riesgos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16463)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Consentimiento informado - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16464)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Privacidad y confidencialidad - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16465)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Investigaciones con niños - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16466)	14-Jan-2019	4/4 (100%)
Investigación internacional - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16467)	14-Jan-2019	3/3 (100%)
Investigaciones por Internet - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16468)	14-Jan-2019	5/5 (100%)
Problemas no previstos y requisitos de presentación de informes en las investigaciones de las ciencias sociales y de la conducta (ID: 16469)	14-Jan-2019	3/3 (100%)

**For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.**

Verify at: [www.citiprogram.org/verify/?kb6d963b9-b253-4958-9d7e-472e9b7c40af-30041789](http://www.citiprogram.org/verify/?kb6d963b9-b253-4958-9d7e-472e9b7c40af-30041789)

**Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)**

Email: [support@citiprogram.org](mailto:support@citiprogram.org)

Phone: 888-529-5929

Web: <https://www.citiprogram.org>

# COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)

## COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2 COURSEWORK REQUIREMENTS\*

\* NOTE: Scores on this Requirements Report reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

- **Name:** Elba Cabral (ID: 7755389)
- **Institution Affiliation:** Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (Santo Domingo- República Dominicana) (ID: 3892)
- **Institution Email:** elbacabral@gmail.com
- **Institution Unit:** Postgrado
- **Phone:** 8099636364
  
- **Curriculum Group:** Human Subject Research Spanish
- **Course Learner Group:** HSP Social & Behavioral Research (Spanish)
- **Stage:** Stage 1 - Basic Course
  
- **Record ID:** 30041789
- **Completion Date:** 14-Jan-2019
- **Expiration Date:** 13-Jan-2021
- **Minimum Passing:** 80
- **Reported Score\*:** 96

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
Historia y principios éticos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16460)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Definición de investigación con sujetos humanos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16461)	13-Jan-2019	4/5 (80%)
Las regulaciones - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16462)	13-Jan-2019	4/5 (80%)
Evaluación de riesgos - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16463)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Consentimiento informado - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16464)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Privacidad y confidencialidad - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16465)	13-Jan-2019	5/5 (100%)
Investigaciones con niños - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16466)	14-Jan-2019	4/4 (100%)
Investigación internacional - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16467)	14-Jan-2019	3/3 (100%)
Investigaciones por Internet - Ciencias sociales, de la conducta y la educación (ID: 16468)	14-Jan-2019	5/5 (100%)
Problemas no previstos y requisitos de presentación de informes en las investigaciones de las ciencias sociales y de la conducta (ID: 16469)	14-Jan-2019	3/3 (100%)

**For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.**

Verify at: [www.citiprogram.org/verify/?kb6d963b9-b253-4958-9d7e-472e9b7c40af-30041789](http://www.citiprogram.org/verify/?kb6d963b9-b253-4958-9d7e-472e9b7c40af-30041789)

**Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)**

Email: [support@citiprogram.org](mailto:support@citiprogram.org)

Phone: 888-529-5929

Web: <https://www.citiprogram.org>