



**Universidad Nacional  
Federico Villarreal**

---

Vicerrectorado de  
**INVESTIGACIÓN**

**ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO**

**“IMPLICANCIA DE LA GESTION INSTITUCIONAL COMO MODELO  
ESTRATÉGICO DE SINERGIA DE GENERACIONES EMPRESARIALES EN  
LA ALTA DIRECCION DE LAS EMPRESAS DE LIMA METROPOLITANA -  
AÑO 2016”.**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO:**

**MAESTRA EN GESTION DE ALTA DIRECCION**

**AUTORA:**

**PAREDES ROMERO VERONICA LEONOR**

**ASESORA:**

**DRA. JOVITA ESPERANZA DIAZ SILVA**

**JURADO:**

**DR. CHARLES TORRES VASQUEZ**

**DR. JORGE VICTOR MAYHUASCA GUERRA**

**MG. WILFREDO BAZAN RAMIREZ**

**LIMA – PERU**

**2019**

**DEDICATORIA**

**A MIS PADRES**

Que me dieron la vida, por ser el mejor ejemplo de  
verdadera Calidad Humana.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis maestros quienes, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico mi tesis.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iii
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
I. INTRODUCCION .....	1
<b>1.1. Planteamiento del problema.</b> .....	<b>2</b>
1.2. Descripción del problema.....	2
1.3. Formulación del problema.....	16
1.4. Antecedentes .....	17
<b>1.5. Justificación e importancia</b> .....	<b>20</b>
1.6. Limitaciones.....	22
<b>1.7. Objetivos</b> .....	<b>22</b>
1.8. HIPOTESIS.....	23
II. MARCO TEORICO.....	24
2.1 Marco Filosofico .....	24
2.2 Bases Teóricas: Gerencia Estratégica .....	28
2.3 Variable Dependiente: Sinergia de las Generaciones .....	40
III. METÓDO.....	57
3.1 Tipo de investigación. ....	57
<b>3.2. Diseño de la investigación.</b> .....	<b>57</b>
<b>3.2 Poblacion Y Muestra:</b> .....	<b>58</b>
3.4 Instrumentos y tecnicas de recoleccion de datos: .....	60
3.5 Procesamiento de datos .....	60
3.6 Confiabilidad.....	60
IV. RESULTADOS.....	62
4.1 Estadística Descriptiva .....	62

4.1 Contraste de Hipótesis .....	85
4.2. Interpretación .....	86
V. DICUSION.....	91
VI. CONCLUSIONES .....	100
VII. RECOMENDACIONES.....	101
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	103
IX. ANEXOS: .....	108
Anexo 1-Matriz de consistencia .....	108
ANEXO 2: Validación de instrumentos .....	109
ANEXO 3: Confiabilidad de instrumentos.....	111

## RESUMEN

La investigación “Implicancia de la gestión institucional como modelo estratégico de sinergia de generaciones empresariales en la alta dirección de las empresas de Lima Metropolitana - año 2016, presento un tipo de investigación Básico, con diseños no experimental y Transversal.

El objetivo general fue el determinar de qué manera, la gestión institucional influye como modelo estratégico de sinergia de generaciones empresariales en la alta dirección en la Sinergia de las Generaciones, en Lima Metropolitana - año 2016.

Los Hallazgos Estadísticos de la investigación, utilizando el Modelo de Regresión y Correlación, y se halló una relación significativa de estas variables ( $p < 0.05$ ), y permitió determinar la influencia de la variable independiente Gerencia Estratégica y sus dimensiones (método de la senda) sobre la variable dependiente Sinergia de la Generaciones, y sus respectivas dimensiones.

Como recomendación de la investigación, se hace necesario el definir lineamientos para ajustar las configuraciones generacionales actuales, para replantear la sinergia generacional en sus procesos estratégicos con la informática, para actualizar, y simplificar drásticamente los sistemas actuales de gestión de las Herramientas de internet, que incluyen adecuar normas y procedimientos de las ventas por Internet.

**Palabras Claves. Gerencia Estratégica. Sinergia. Generaciones**

## ABSTRACT

Research "Influence of Strategic Management in Synergy Generations in Peruvian companies in the Lima Metropolitan Year 2016", presented a kind of basic research, experimental designs and Transversal No.

The overall objective was to determine how the Strategic Management Synergy influences Generations in Peruvian companies, located in the Lima Metropolitan, in 2016.

Statistical Research findings, using the model Regression and Correlation, and a significant relationship between these variables ( $p < 0.05$ ) was observed, and allowed us to determine the influence of the independent variable Strategic Management and its dimensions (method of the path) on the dependent variable Synergy Generations, relying on the analysis to the table of the Beta distribution of each variable, and their respective dimensions.

As recommended by the research, it is necessary to define guidelines for adjusting the current generational configurations to rethink the generational synergy in their strategic processes to computer to update, and drastically simplify the current management systems Internet tools that they include adapting rules and procedures of Internet sales.

Keywords: Strategic Management. Synergy. Generations

## I. INTRODUCCION

La explicación de la gestión del gerente estratégico a la luz del día, en el marco de los procesos generacionales en el uso de las herramientas de Internet, ha permitido evaluar en la investigación de como una *ley general* del ritmo de la historia y ley biológica, se puede tomar como base, para establecer la sinergia de las generaciones.

Las habilidades y competencias, obtenidas por las personas, como producto del paso de la edad y sus etapas, trae consigo que la gerencia estratégica, deba hallar un punto de comienzo natural, donde el gerente estratégico, debe lograr un oportuno corte, para poder empezar a contar con estos nuevos conocimientos, la sinergia de las generaciones, mejorar las habilidades y competencias, y, de ese modo, utilizar estrategias novedosas que las generaciones adolescentes aportan.

La duración de las generaciones es determinada según autores, de forma diversas:

- a. Algunos fijan la duración del efecto de la generación en quince años (p. ej., *Dromel*),
- b. La mayoría de los autores sostiene que dura veinticinco años, fundamentándolo en la siguiente consideración:
  - a. Los veinticinco primeros son años de formación, y de habilidades;
  - b. Sólo al alcanzar esa edad empieza el individuo medio, a ser creativo y competente, y logra valor de los procesos, e incrementa su renta en el ciclo de su vida productiva, el cual sería mayor si se produjera la sinergia de las generaciones en cada empresa o sector.



- c. Cuando llega a los sesenticinco años, el hombre deja la vida pública, o privada, y vive con su pensión.

### **1.1. Planteamiento del problema.**

Tenemos aquí el centro del planteamiento de la cuestión, y parece, que sólo falta poner ejemplos, plantear recomendaciones y estrategias para establecer varios elementos adicionales del proceso para la creación de un valor marginal, producto de la sinergia.

Por otra parte, hay que decir cuál es la razón que nos ha llevado a interesarnos por la etapa juvenil del cambio generacional. El cambio generacional aparece como una vivencia inmediata, observable en la última elección presidencial, y no es un problema situado más allá del ámbito de las carreras que ofrecen las Universidades, sino que este problema de empleo, requiere de seguir el proceso de la propia realidad vital, es decir, replantear la gerencia estratégica con un Modelo Estratégico de Sinergia de Generaciones Empresarial.

### **1.2. Descripción del problema.**

En el marketing una tarea importante es conocer el comportamiento del mercado. Para ello, la segmentación permite identificar a grupos de consumidores con un comportamiento más homogéneo que el de la población en su conjunto, y uno de los criterios que normalmente se utilizan, son el de segmentación por grupos generacionales (Kotler y Keller, 2012).

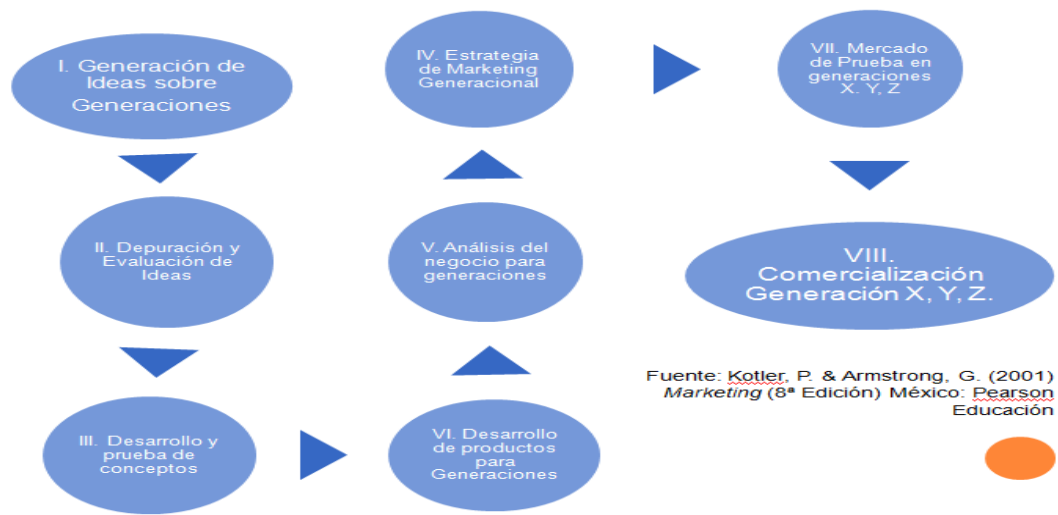
Para Kotler y Keller (2012), la segmentación por grupos generacionales identifica a las personas según agrupaciones de edades. Esta identificación, permite lograr que a través del tiempo, diversos eventos y factores como la cultura, desarrollos tecnológicos, crisis económicas, revoluciones, escasez de productos, guerras, entre otros, marquen los patrones de comportamiento de los grupos generacionales.

Kotler y Keller (2012) presentan una clasificación de los siguientes grupos generacionales: la generación silenciosa, los *Baby Boomers* (o el boom de los bebés), la generación X, la generación Y y la generación Z. Y, a lo largo de la historia, el hombre ha definido el tiempo de cada generación con un período de treinta años para cada uno. Este período representaba la edad de madurez del hombre, la edad de un padre, la edad en que un hombre se convertía en el sostén de un clan e incluso, en lugares con poca esperanza de vida, la edad de la ancianidad o de la muerte de la madre al dar a luz al último de sus hijos.

Esta forma de definir las generaciones, según Kotler, funcionó hasta el siglo XIX. A partir de la industrialización la humanidad se ha visto afectada por eventos provocados por ella misma. Eventos como revoluciones culturales, guerras, cambios económicos, aumento en la tasa de nacimientos y aparición de nuevas tecnologías que, acompañados del fenómeno de la globalización, han hecho que las generaciones se definan a partir del siglo XX y en la segunda década del Siglo XXI, de una forma más clara y más científica. Pero, en este siglo, ya no se trata de definir a una generación según el período de tiempo que le tocó vivir, sino según las personas que la componen. Ya no es el “Tiempo”

sino las “Personas”, lo importante de una generación, la que requieren de parte de los profesionales en marketing, evaluar las etapas del proceso de desarrollo de productos a generaciones X, Y, Z.

Figura 1. Etapas del proceso de desarrollo de productos a generaciones X, Y, Z.



## Las Generaciones del siglo XXI

Mayorga (2014), explica que según los demógrafos estadounidenses, han tomado en cuenta datos provenientes de ciencias económicas y sociales, como uno de los criterios, para ubicar las generaciones en el siglo XXI, las cuales pueden también adecuarse a la realidad nacional.

La generación Milenaria o Generación Y entre otros nombres es la generación que nació aproximadamente entre los años 1979 a 2000. Aunque los diferentes investigadores no se han puesto de acuerdo con exactitud en las fechas donde comienza y termina el nacimiento de esta generación, si están de acuerdo en que es una de gran importancia en un futuro muy cercano. Esta importancia surge

dado el tamaño de esta generación y las realidades demográficas que están ocurriendo en el mercado laboral.

Actualmente tenemos por primera vez en la historia de Estados Unidos, cuatro generaciones en la fuerza laboral (Lowe, Levitt and Wilson, 2008); la Generación Tradicional (nacidos antes de 1945) que constituye el diez por ciento de la fuerza laboral, la generación de Baby Boomers (1945-1964) que consta del cuarenta y cinco por ciento de la fuerza laboral; Generación X (1965-1980) que es el treinta por ciento de la fuerza laboral y la generación Y, la nacida luego de 1980 a la que pertenece el quince por ciento de la fuerza laboral (Eisner, 2005), y se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Generaciones del Siglo XX y XXI**

Periodos	Generación	Características
2000/2020,al presente	Generación Z	Nueva Generación Silenciosa
1980-2000	Generación Y	Millenials (mileniaristas), Nexters, Echo Boomers
1965-1979	Generación X	
1946-1964	Baby Boom	(corrientemente traducido como “explosión de la natalidad”)
1925-1945	Generación Silenciosa	Sufrió directamente las consecuencias de la II Guerra Mundial
1900-1924	Generación G.I.G.M.	Sufrió directamente las consecuencias de la I Guerra Mundial

**Fuente: Elaboración propia**

Aunque, esta es la realidad actual del mercado se espera unos retiros masivos en los próximos años de la fuerza laboral tanto de la Generación Tradicional como la de los “Baby Boomers”. En específico, el promedio de las compañías más grandes en los Estados Unidos perderán de 30-40 por ciento de su fuerza laboral por retiros en los próximos 5 a 15 años (Orrell, 2009). Las tasas de nacimientos han disminuido, de esta manera, en Estados Unidos se enfrentará a una escasez de mano de obra de 35 millones de trabajadores con destrezas y educados en las próximas dos o tres décadas (Orrell, 2009).

Así que ha surgido gran preocupación en el sentido de la sustitución de empleados para que las organizaciones no vean una gran disminución en su capacidad productiva. Esta realidad se agrava con diferentes factores, como es el caso de que la Generación X se encuentra en su mejor época productiva laboralmente hablando y el número de individuos es inadecuado para remplazar la generación de “Baby Boomers” que se está retirando (Bridgers and Johnson, 2006).

La Generación Milenaria está comenzando a entrar en el mercado laboral sustituyendo a los trabajadores de la generación de “Baby Boomers”. No todos los miembros de esta generación están integrados en el mercado laboral dado que todavía se encuentran en las escuelas y en los sistemas universitarios. Pero como ya conocemos que la generación X no es suficiente para remplazar a los miembros de la Generación “Baby Boomers”.

La generación Y es la más grande desde los “Baby Boomers” (Eisner and O’Grady, 2009). En específico los “Baby boomers” cuentan con una totalidad

de 78 millones de personas nacidas entre 1946-1964, la Generación X representan 49 millones de personas nacidas entre 1965 a 1976 y la generación Y representa 72 millones de personas nacidas entre 1977 a 1994 (Armstrong and Kotler, 2007).

Las organizaciones en la economía del siglo XXI se encuentran ante las amenazas y retos nunca antes experimentados (Seaton and Boyd, 2007). Entre estos, la escasez de mano de obra, en específico de personal cualificado. Lindquis, (2008) nos expone que la escases de empleados cualificados en la industria de contabilidad es un problema significativo, agravado por el continuo escrutinio de las actas bajo los requerimientos de la ley Sarbenes-Oxley como también el retiro de la generación de “Baby boomers”. Esta escasez ha creado una competencia intensa en reclutar los mejores graduandos de contabilidad en la fuerza laboral (Lindquist, 2008). Esto no solo es cierto en esta industria, también es cierto en todas las industrias que necesitan personal diestro en Estados Unidos.

Bridgers & Johnson (2006), explican que son pocas organizaciones que han tratado el problema principal de estrategias del mercado laboral, afirman que la fuerza laboral está envejeciendo. No se han desarrollado estrategias con el propósito de atraer y extraer al máximo las capacidades de esta generación, pues solo se gestionan la sustitución de los retiros y tratando que la nueva generación se adapte al ambiente latente, bajo estilos gerenciales enfocados en otras generaciones.

Ciertamente, el éxito y crecimiento de los negocios en el futuro dependerá del reclutar y conservar los futuros líderes (Orrell, 2009). La Generación Y entrará al mercado laboral para proveer algún alivio ante la escasez de mano de obra generada por el retiro y envejecimiento de la fuerza laboral. Bridgers & Johnson (2006) nos expresan que esto trae ante sí un gran reto, dado que el tratar de atraer a los miembros de la Generación, sólo se ha probado que ellos son evasivos para muchas organizaciones. Regularmente estos se da por la falta de entendimiento de los factores motivacionales y tendencias organizacionales que caracterizan los miembros de esta generación (Bridgers and Johnson, 2006).

En Estados Unidos un factor clave es la realidad amenazante de lo que se conoce como el “Boomer Brain Drain” que ocurrirá en las compañías alrededor del país y se sentirá en los próximos cinco a quince años (Orreall, 2009). Esto consiste en la gran retirada de los “Baby boomers” los cuales tienen gran experiencia y habilidades.

Esta generación Milenaria al momento de su entrada serán muy jóvenes con destrezas moderadas y con falta de experiencia para posiciones gerenciales de alto rango en los próximos años (Bridgers & Johnson, 2006).

De esta manera, las organizaciones tienen que prepararse ante la realidad de que la retirada de “Baby Boomers” creará una desfase dentro de la organización. Esto porque no habrá suficiente personal adiestrado para asumir posiciones de alto nivel si no se crea un plan de adiestramiento con esta nueva

generación. Dadas estas circunstancias, es la Generación Y, la que está atrayendo gran atención por parte de varios grupos de investigadores (Rugimbana, 2006).

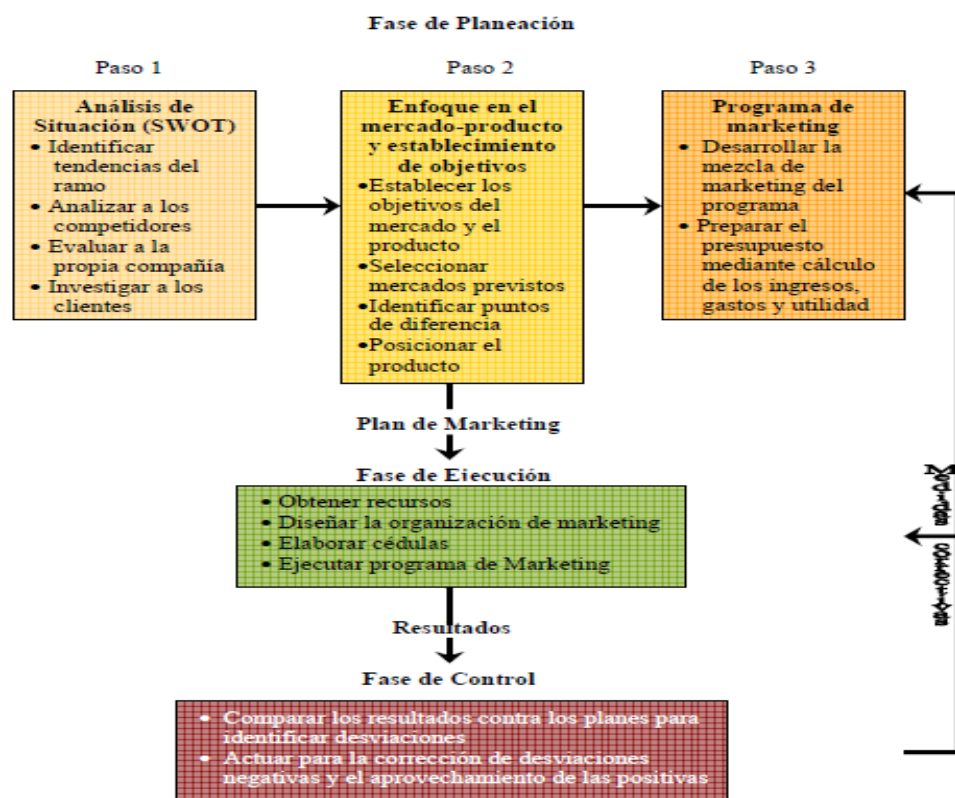
En esta investigación se realiza una exposición de las bases e historia nacional de cómo se forman las generaciones, se discutirán las características en términos laborales, y se continuara con el “desarrollo del paradigma laboral” que está creando esta nueva generación, y se explicarán los cambios sugeridos en el sistema gerencial basado en el nuevo paradigma para culminar con la conclusión de este trabajo.

Un papel fundamental de la educación secundaria en el siglo XXI, consiste en equipar a los estudiantes y graduandos con los elementos necesarios para transformarse en miembros activos, que contribuyan a sus comunidades (Delors, 1996), y este papel activo incluye los dominios de la vida política, económica, cultural, social y religiosa. Sin embargo, existen discrepancias, entre los estudiosos de la materia como mercadólogos y sociólogos en general, y cada uno de ellos trata de hacer entrega de mejores definiciones, basados en convenciones religiosas y políticas, en la mayoría de edad (18 años), etc. Por lo anterior, tanto los economistas, como los mercadólogos y sociólogos, según las características, pueden definir una generación (al menos cualquiera de las recientes) por las tendencias, gustos, comportamientos, tecnologías y otras de las “Personas que la componen” y por fenómenos o eventos evidentes que marcaron sus vidas.



Es por todo esto que se ha confiado esta clasificación a ciencias sociales y económicas como la mercadotecnia, en la búsqueda planeada de una acción comercial integrada para las generaciones - sinergia-, de manera que se atravesase horizontalmente las generaciones, para lograr que el resultado final sea mayor que la simple suma de las posibles contribuciones de cada unidad de negocio generacional por separado. Para ello, se requerirá de la utilización de Herramientas gerenciales, como el Proceso de Marketing Estratégico y de las “5 Fuerzas de Porter”.

**Figura 2: Proceso de Marketing Estratégico**

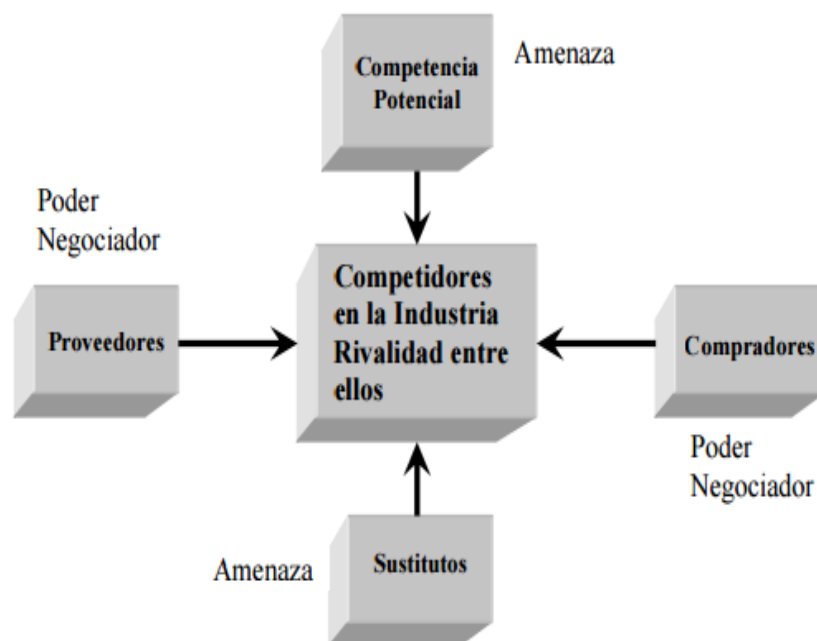


FUENTE: Kerin, Berkowitz, Hartley y Rudelius, 2004, p. 50.

El análisis de la estructura de la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, en el Distrito de San Miguel se realizara siguiendo los lineamientos

del modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (1980), analizando las características que influyen en el nivel de competitividad de las generaciones X, Y, Z; y entre se deberán considerar las generaciones entrantes y salientes del mercado, el poder de negociación a tener con las generaciones, así como la intensidad de requerimientos de productos y servicios, entre las generaciones.

**Figura 3: Las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, M., 1980, p. 6 – 29

Otra de las características que siempre han tenido las generaciones a lo largo de la historia, pero que hasta ahora se considera, es que se puede definir, de forma relativamente fácil cuando comienzan, pero no cuando terminan. Por ello, no es de extrañar entonces, que las generaciones se “traslapen” en el tiempo.

Según Mayorga (2014), las Generaciones tienen características propias, según el país en que se ubican sus miembros, pero que gracias a la evidente globalización las diferencias son cada vez menos perceptibles. Quizá las tendencias en comportamiento y gustos, por ejemplo, son las mismas en todo el mundo, mientras que la diferencia la hace la capacidad económica y tecnológica de cada país.

Según el criterio de los famosos mercadólogos Kotler y Kotabe entre otros muchos expertos en ciencias sociales, las Generaciones actualmente activas laboralmente, en el año 2015, están definidas de la siguiente manera:

- a. **Baby Boomers** (Niños de la Explosión): Generación que comenzó después de la segunda guerra mundial en el año 1946 con un aumento en la tasa nacimientos a un nivel jamás visto en la historia.
- b. **Generación X**: El cual comenzó entre los años 1964 y 1965 cuando se redujo drásticamente “la explosión demográfica de la post-guerra”, Este fenómeno se hizo evidente principalmente en los países desarrollados.
- c. **Generación Y**: También llamada Generación Peter Pan, cuyos miembros son denominados científicamente como Echo Boomers (los del Eco de la Explosión). Está formado por los hijos de los Baby Boomers. Su comienzo está marcado por un nuevo aumento histórico en los índices de la tasa de nacimientos a partir de los años 1977 y 1978.

En la actualidad el factor generacional puede ser un factor de comunicación y conflicto o una oportunidad para potenciar la sinergia con lo mejor de cada

generación. Estas generaciones, están ya educados en el Marketing en línea entre

Negocios (B2B), que son los Negocios que utilizan el marketing en línea para llegar a nuevos clientes de negocios, atender a los ya existentes de manera más eficaz, y para lograr compras más productivas y mejores precios, han puesto una gran atención a los sitios web de comercio de la empresa al consumidor. Los mercadólogos entre negocios utilizan sitios web, el correo electrónico, catálogos de productos en línea, redes comerciales en línea y otros recursos de Internet para contactar a nuevos clientes de negocios, atender a los ya existentes de manera más eficaz, y se logran compras más productivas y mejores precios (Kotler & Armstrong, 2012).

Para Kotler & Armstrong (2012), la mayoría de las generaciones X y Y, practican el comercio, y como negocio ofrecen información de productos, compras para los clientes y servicios de apoyo al consumidor en línea; los compradores corporativos pueden visitar el sitio web del fabricante de equipos y programas de software para redes, puede elegir descripciones detalladas de productos y soluciones de servicio de la empresa, solicitar información de ventas y servicios, asistir a eventos y seminarios de capacitación, ver videos de una amplia gama de temas, tener pláticas en vivo con su personal y hacer pedidos. Además del simple hecho de vender sus productos y servicios en línea, estas generaciones están utilizando sitios web para establecer relaciones más sólidas con importantes clientes de negocios. El sitio web pone a la disposición de los clientes toda la información que necesitan para hacer negocios con ellos en un solo lugar, todo los días del año.

Para el desarrollo organizacional de las empresas en el distrito de San Miguel, resulta clave mejorar las relaciones internas generacionales, desarrollar equipos de trabajo, aumentar la empatía, crear e innovar entendiendo a cada generación, obteniendo lo mejor de ellos, desarrollando talento, poniendo en común expectativas, desafíos y enfoques. La nueva organización puede aprovechar el multi- enfoque generacional para construir y desarrollar mejores productos y servicios, innovar abiertamente y construir organizaciones auténticas y más efectivas.

En esta investigación, se analizaron las diferencias generacionales, sus factores de entendimiento y vinculación de ellos con las empresas, y se han dado respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las principales características de las generaciones X, Y, Z? ¿Cómo funciona cada chip generacional? ¿Cómo es posible construir puentes para integrar y sinergiar a través de los paradigmas generacionales? ¿Cómo pensar nuevos productos y servicios para cada generación, cómo fidelizar clientes X, Y, Z? ¿Cómo es posible construir puentes para integrar y sinergiar a través de los paradigmas generacionales?

El adaptar y estructurar una metodología de gerencia estratégica de los recursos humanos según generación, se halla focalizada en actividades que aporten valor a la empresa y, por supuesto, contribuir al control del rendimiento operativo, a la supervivencia de la organización y potencializar la adhesión e integración del personal generacional (Redondo & del Olmo, 1998).

Colombo y Grilli (2005), hallaron evidencia que confirma que existe una relación positiva entre los recursos humanos (generación) y la competitividad. En este estudio se utilizó como ítems que afectan a las generaciones, las características esenciales del gerente estratégico, como son la formación profesional, la toma de decisiones, el liderazgo y experiencia. Colombo y Grilli, entre sus observaciones señalan que “La formación profesional (generacional) del gerente estratégico permite operar de manera eficiente organizaciones complejas y la sucesión natural de las generaciones, y ante situaciones de adversidad, las soluciona con sus habilidades interpersonales.

Por lo tanto, no debe sorprender, que a pesar del dominio logrado en la ciencia y tecnología, para implementar cualquier tipo de procedimiento, por muy simple que sea, se requiere de la intervención del gerente estratégico, y conocedor del comportamiento de las instituciones, las determinaciones o los productos del trabajo en común y establecen, de antemano y con amplio alcance, los modos de acción, que la generación adolescente (X, Y, Z), aportan y, por ende los convierte en un factor clave en cualquier ámbito.

Sin embargo, parece ser que no se da a notar la relevancia que la gerencia estratégica y la sinergia con las generaciones, en verdad representan, y que las empresas constituyen un campo de investigación desconocido en la administración.

La literatura relacionada con la estrategia empresarial sostiene que es deseable que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, diseñe planes estratégicos.

La planeación estratégica con la sinergia de las generaciones, en otras realidades ha mejorado los beneficios que se desprenden de esta sinergia, se encuentran ampliamente documentados en los círculos académicos.

Sin embargo, la realidad práctica de la planeación y su relación con el rendimiento de la empresa, es una línea de investigación que sigue abierta, ya que la gerencia estratégica, en muchos casos es afirmada por algunos investigadores, pero es inexistente para otros, o que nos conduce a la formulación del siguiente problema general.

### **1.3. Formulación del problema.**

#### **1.3.1. Problema General**

¿De qué manera, la Gestión institucional influye como modelo estratégico de sinergia de generaciones empresariales en la alta dirección de las empresas de Lima Metropolitana - año 2016?

#### **1.3.2. Problemas Específicos**

¿De qué manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - año 2016?

¿De qué manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - año 2016?

¿De qué manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- AÑO 2016?

## **1.4. Antecedentes**

### **1.4.1. Antecedentes Internacionales**

(SANCHEZ SOTOMAYOR, 2011)“Trayectoria generacional de Contadores Públicos de generación agosto 2009”, para obtener el título de Licenciado en administración en el Instituto Tecnológico de Sonora- Méjico, presentó el siguiente resumen:

Se investigó la trayectoria generacional de los alumnos en Licenciatura en Contaduría Pública de generación de agosto 2009, haciendo mención de los cuales han sido los principales obstáculos que los alumnos ven en sus mismos compañeros, maestros e institución o algún otro detalle que se puede investigar de esta trayectoria general de contadores públicos.

Con ayuda de los alumnos se recopiló información para obtener resultados más fijos, así como investigación de distintos autores bibliográficos que hacen mención sobre las razones de la trayectoria general de contadores públicos, ya sea sobre la problemática, satisfacción o que expliquen en sus términos en base a las investigaciones del tema en sí.



**Jauam, Gracioela.**2013. “Percepciones de la generación “Z” y la escuela en el Siglo XX”, para obtener el título de Licenciada en Educación, en la Universidad Abierta Interamericana- Argentina, presentó el siguiente resumen:

En los últimos tiempos ha surgido la tendencia científica, antropológica y social de clasificar a las generaciones de seres humanos según los periodos sociales, históricos y tecnológicos que han condicionado sus ambientes y posibilidades de crecimiento y desarrollo. Por lo consiguiente hay una marcada diferencia entre la Generación “Z” y las anteriores en la Escuela del siglo XXI, debido a que ellos poseen otra percepción del mundo que los rodea.

De lo anterior en la investigación para lograr conocer que es, lo que siente y piensa dicha generación, pudiendo a partir de ello conocer sus percepciones, comportamientos, como se sienten, si creen que esta la escuela adaptada a las nuevas tecnologías o actualizadas en el modo de enseñanza y que es lo que cambiarían de las escuelas de hoy.

Para responder a la pregunta de investigación acerca de las percepciones de la generación “Z” y lograr los objetivos enunciados, se siguió un diseño cualitativo, debido a que el objetivo principal es identificar a las percepciones de la Generación “Z” con respecto a los procesos de enseñanza aprendizaje en la escuela del siglo XXI.

El tipo de investigación que se realiza es descriptiva y de corte transversal, cuya técnica de recolección de datos que se emplea es la observación en primer lugar; y posteriormente un cuestionario a los alumnos de cuarto y quinto año, que están cursando la secundaria en un Establecimiento privado de la ciudad de Rosario durante el periodo agosto- octubre 2013.

#### 1.4.2. Antecedentes Nacionales

Abad, Yessica, Bermúdez, Úrsula et al. 2010. En la tesis ““Retención del Talento: Conociendo a mi gente”, Para optar el diploma y título: “DEG / Master en Dirección Estratégica del Factor Humano”, presento el siguiente resumen.

La presente tesis, fue planteada con la idea de proponer un Modelo de Retención de Talento basado en conocer a la gente, creemos que a través del conocimiento de las expectativas, deseos y sentimientos de los colaboradores, las organizaciones en general podrán crear un sentido de pertenencia en ellos, generando el compromiso necesario que les permita convertirse en Embajadores de la Marca y crear ventajas competitivas para la organización. A lo largo del desarrollo del trabajo, surgieron diversas incógnitas, relacionadas a los elementos necesarios para poder desarrollar un modelo de Retención de Talentos, entre las interrogantes planteadas, encontramos: ¿Qué significa Gestionar el Talento? ¿Qué implica retener el Talento? ¿Qué motiva a los colaboradores a mantenerse en una empresa? ¿Es realmente la felicidad un elemento importante a considerar en la retención del Talento? ¿Qué buscan los Talentos hoy en día? ¿Qué es el Employer Branding? y ¿Cuáles son las estrategias que debemos de implementar para mantener a las generaciones X, Y, Z?

Luego de analizar y reflexionar sobre las investigaciones realizadas en esta materia, tomamos conciencia de la importancia de retener a los Talentos y que para ello se requiere conocer a nuestra gente.

El crecimiento del Capital Humano, sólo se lograra a través del reconocimiento de nuestras generaciones, identificando las necesidades del colaborador, sus fortalezas y los principales motivadores que impactan en el desempeño

generacional. Es así que decidimos proponer un Modelo de Gestión y Retención de Talento en donde la diferencia y el probable éxito lo constituye el factor Conociendo a mi Gente, elemento esencial que permite el correcto funcionamiento de cada uno de los factores que componen el modelo: Liderazgo, Selección, Formación y Desarrollo, Integración Vida – Trabajo, Compensaciones y Comunicación .

Así mismo este modelo, por su naturaleza, permitirá a las empresas alcanzar otros objetivos importantes como; Fortalecer las relaciones entre la empresa y sus colaboradores, creando vínculos que afiancen el compromiso, promover un ó ambiente de trabajo feliz y a su vez ir convirtiendo a los colaboradores en embajadores de la marca. Es así que tomando en cuenta el modelo propuesto, hemos efectuado algunas recomendaciones orientadas a la realidad de Henkel Peruana con la finalidad de que logre afianzar con éxito la estrategia de la empresa y del área de Recursos Humanos, la cual es Atraer y Retener al Talento. Cabe señalar que este modelo puede aplicarse a cualquier organización, lo importante es que dichas empresas tengan como premisa fundamental que la Satisfacción de los colaboradores influye en la excelencia en el servicio cliente y por ende en la rentabilidad de la empresa.

## **1.5. Justificación e importancia**

### **a. Justificación**

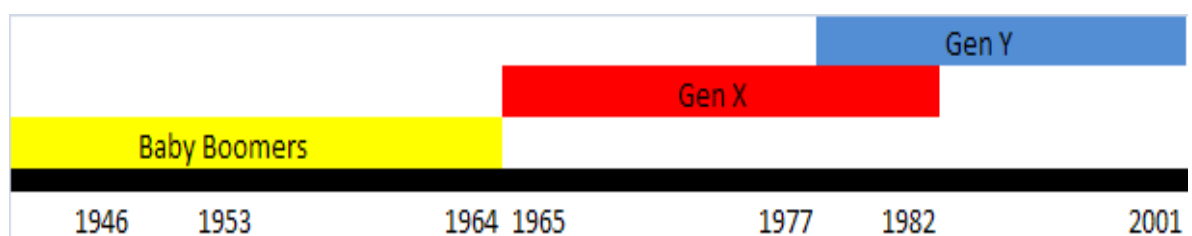
La práctica de la Gestión institucional en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, en el Distrito de San Miguel, debe dar lugar a determinar los estratos generacionales e identificarlos en una actividad más o menos habitual en múltiples manifestaciones de su vida cotidiana.

En el ámbito científico se realizan trabajos de investigación, publicaciones, congresos, simposium y cursos que tienen como temática la Gerencia Estratégica en la Sinergia de las Generaciones, lo que permitiría a los profesionales del marketing en el Perú. a ser capaces de conseguir una mejor formación integral de las generaciones persona a través de sus manifestaciones del valor del Negocio, reforzado por el incremento de profesionales formados específicamente para esta área de conocimiento.

### b. Importancia

Es igualmente reconocido que en el momento actual en el Perú, es muy importante que en la formación en Marketing, se dé un tratamiento diferente y mejor, en lo que se refiere al conocimiento generacional, si bien es verdad que tal reconocimiento ya estaba contemplado en textos de marketing como “segmentación”, aspecto que conlleva a la actualización de los Registros Históricos de las generaciones, en el Perú.

**Figura 4: Los registros Históricos**



Fuente: Echo Boom.

## **1.6. Limitaciones.**

Para el desarrollo de la investigación, se hallan limitaciones en torno a literaturas nacionales y trabajos de investigación, por lo que se recurre en un buen porcentaje a literatura internacional.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1.. Objetivo general.**

Determinar de que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - año 2016?

### **1.7.2. Objetivos específicos**

Identificar de que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - año 2016?

Evaluar de que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - año 2016?

Identificar de que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - año 2016?

## **1.8. HIPOTESIS**

### **1.8.1. Hipótesis general.**

La Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- AÑO 2016.

### **1.8.2 Hipótesis específicas**

1. La Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- AÑO 2016.
2. La Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- AÑO 2016.
3. La Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- AÑO 2016.

## **II. MARCO TEORICO**

### **2.1 MARCO FILOSOFICO**

Durante varias décadas el mundo empresarial ha destinado un sinnúmero de recursos para encontrar la fórmula mágica que permita contar con una gerencia estratégica que sinergie los intervalos generacionales, que le permita mejorar la atracción de los clientes y mantener con ellos una relación positiva de largo plazo, como fuente de ventaja competitiva.

Considerando que en la actualidad la mayoría de los productos tienden a imitarse rápidamente, la diferenciación debería enfocarse en las experiencias emocionales del gerente y los intervalos de generaciones, producidas en el contacto con el cliente satisfaciendo los aspectos o factores que éste más valora para generar su lealtad y optimizar su valor en las diferentes etapas de la relación.

Existen diversos factores que deben ser tomados en cuenta para poder satisfacer necesidades y deseos de un mercado, concepto muy conocido entre las personas dedicadas a los negocios y marketing.

Muchos estudiosos e investigadores en la materia se han dado a la tarea de clasificar los distintos intervalos de generación de los que se conforma la población, y desde hace algunos años, se halló que los caracteres y factores de las personas se individualizaban y generalizaban simultáneamente, en cualquiera que fuera su actividad a realizar, y se

han conformado una serie de teorías y conceptos ad hoc a las nuevas necesidades del mercado en constante cambio y evolución.

Se conoce, que cada generación de hombres y mujeres tienen características diferentes debido a la cultura, historia, situación económica, política, religiosa, en general, todo el contexto que rodea al grupo es el que obliga a actuar y generar comportamientos generacionales característicos de ellos, y por eso a cada uno de estos grupos generacionales, se les debe dirigir de manera muy específica tratando de no hacer un marketing masivo. Por consiguiente, la evolución del proceso empresarial y del marketing demanda una gestión orientada a maximizar el valor de la cartera de clientes considerando el activo intangible de cada intervalo de generaciones, aspecto muy primordial para incrementar el valor de la empresa y lograr una ventaja competitiva con proveedores y distribuidores claves en la cadena de suministro sostenible en el tiempo.

Aunque las definiciones de los intervalos generacionales pueden experimentar variaciones por países, en general se afirma que existen cuatro grandes grupos generacionales profesionalmente activos:

- a. Los tradicionales (nacidos hasta 1946): El valor de la lealtad, la disciplina y el respeto por la autoridad y la jerarquía son características comunes a esta generación, que ocupó el protagonismo de la vida empresarial en momentos de un fuerte desarrollo económico.
- b. Los Baby Boom (1946-1960): Sus años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los 60 y finales de los 70, fueron de progreso en la mayor parte de los países europeos, y por ello generaron grandes expectativas de éxito.



Actualmente, ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas y han acumulado la mayor proporción de adictos al trabajo de la historia. El fenómeno del yuppismo, nació también con esta generación.

- c. La Generación X (1961-1979): Es la primera generación de mayor preparación académica y experiencia internacional en la historia. Los X inician una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, demandando un entorno más informal y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles. Son los pioneros de las políticas de flexibilidad y conciliación. Es una generación rica en emprendedores, dado que la iniciativa personal se prima desde un contexto de escepticismo ante las grandes empresas.
  
- d. La Generación Y (a partir de 1980): La generación Y es la primera en la historia que ha convivido siempre con las tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ellas. Comparte con los X una infancia acomodada y un entorno de prosperidad. Son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social.

Los tradicionales sobresalen por su disciplina, por ser leales los cuales lo llevan a tener un respeto por las jerarquías logrando así un desarrollo económico. Por otra parte, los Baby Boom se caracterizan por ser optimistas su generación empieza a mediados de los 60's y principios de los 70's en Europa, y como característica principal aprendieron a ser líderes por sus actitudes y necesidades y

son los que tienen mayor responsabilidad dentro de un mando en la empresa.

La Generación X son los más estudiados, pero a la vez son más informales y no tan preocupados por las jerarquías, lo cual los hace más flexibles y en ellos comienza el desarrollo de las tecnologías. La generación empieza en los años 1961 a 1979.

### **Cadenas de abastecimiento y red de transferencia de valor**

La construcción de las relaciones no sólo con los clientes, sino también con proveedores y distribuidores clave en la *cadena de suministro* de la compañía, debe constar de una cadena de suministro de socios ascendentes y descendentes. Los socios ascendentes de la compañía son el conjunto de empresas que suministran las materias primas, los componentes, las partes, la información, las finanzas y la experiencia necesarios para crear un producto o servicio.

Sin embargo, los mercadólogos se han enfocado tradicionalmente en la parte descendente de la cadena de suministro, es decir, en los *canales de marketing* (o *canales de distribución*) que se dirigen al cliente. Los socios del canal descendente de marketing, como los mayoristas y los minoristas, conforman una conexión vital entre la empresa y sus clientes.

El término *cadena de suministro* es demasiado limitado, pues adopta una perspectiva del negocio de *hacer y vender*. Sugiere que las materias primas, los insumos productivos y la capacidad de la fábrica deben servir como el punto de partida para la planeación del mercado. El término *cadena de demandas* sería más

adecuado porque sugiere una perspectiva de mercado de *detectar y responder*. De acuerdo con esta perspectiva, la planeación se inicia con las necesidades de los clientes meta, a los cuales la compañía responde organizando una cadena de recursos y actividades con la finalidad de crear valor para ellos.

Incluso la perspectiva de una cadena de demandas de un negocio podría ser demasiado limitada, ya que adopta un punto de vista lineal, paso por paso, de las actividades de compra producción- consumo. Sin embargo, con la llegada de Internet y de otras tecnologías, las compañías están formando relaciones más numerosas y más complejas con otras empresas. Como ejemplo, la Ford administra varias cadenas de suministro (piense en todas las partes que se necesitan para fabricar un vehículo, desde los radios y los convertidores catalíticos, hasta los neumáticos y los transistores). Ford también patrocina o negocia en muchos sitios web entre negocios (B2B) e intercambios de compras en línea, según surgen las necesidades. Al igual que Ford, la mayoría de las compañías grandes ahora participan en la construcción y administración de complejas *redes de transferencia de valor* que están en constante evolución.

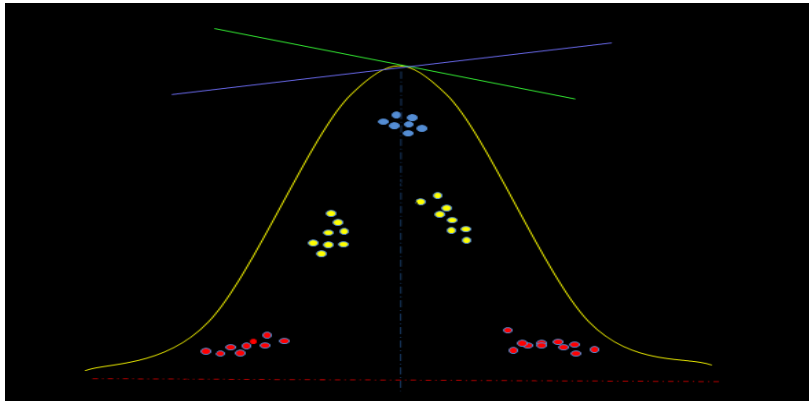
## **2.2 Bases Teóricas: Gerencia Estratégica**

Un gerente estratégico, tiene la necesidad identificar a grupos de consumidores así como de conocer las etapas de la investigación de mercado y de su segmentación, para definir de esta manera al consumidor final.

Según Nassir Sapag (2011) el consumidor final, será la base para el mercado objetivo del proyecto, y deben estimarse según lo siguiente:

**a. Estimación de la oferta y la demanda.**

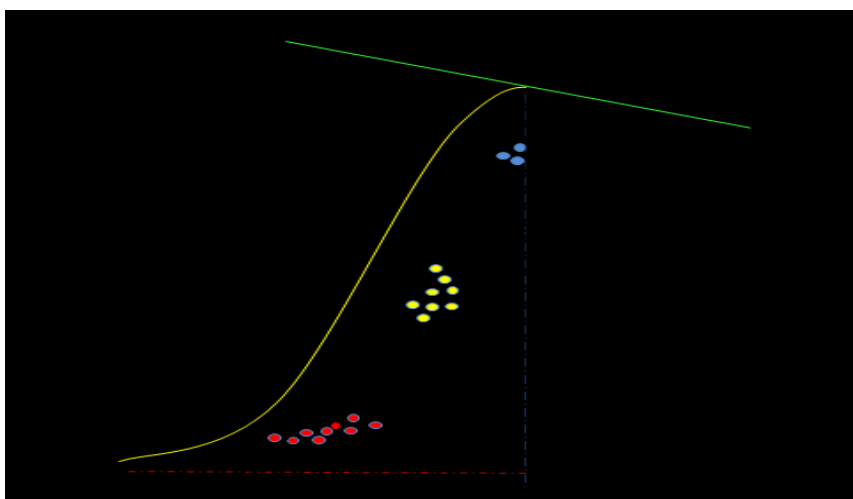
**Figura 5: Esquema de Ciclo de Vida del Proyecto**



**Fuente. Sánchez, 2015**

**b. Determinación de la demanda insatisfecha.**

**Figura 6: Esquema de Ciclo de Vida del Proyecto**



**Fuente. Sánchez, 2015**

c. Selección de la parte de la demanda insatisfecha que será cubierta por la identificación de la demanda de las generaciones.

d. Planteamiento de las consideraciones respecto a la comercialización del producto (promoción, canales de distribución, generaciones y precios).

Reséndiz (2008), da cuenta de esta situación formativa en los proyectos, y se pregunta si:

¿Son suficientes los conocimientos teóricos sobre administración de proyectos adquiridos en la universidad? ¿Es adecuada la manera como se integran los futuros administradores a los proyectos de la vida real?

Reséndiz, asegura que el juicio profesional y la autoridad de los ingenieros provienen de una formación tanto teórica como práctica, pero ambas son indispensables; para la formación práctica se requiere de equipos de trabajo encabezados por ingenieros maduros, en donde cada integrante tiene una tarea específica, pero donde todos los retos, avances y resultados del proyecto se discuten colectivamente, y donde los ingenieros aprendices tienen, sin riesgos excesivos, vivencias personales en todos y cada uno de los procesos intelectuales de los proyectos.

Otro sería el caso a través de una adecuada educación de posgrado en el área, en la cual se incluyan varios cursos relacionados con la administración de proyectos. Sin embargo, el impacto para mejorar la administración de los proyectos tal vez no sea mucho debido a que los profesionales que toman un posgrado son proporcionalmente muy pocos.

*(Bolaños , 2014) en su investigación sobre emprendimientos de los egresados de administración y de ingeniería, halló que:*

- a. El 68.4% de los egresados de los carreras profesionales de Ingeniería Industrial y Administración tiene dentro de sus planes tener su propia empresa, lo que representa un potencial futuro en la generación de nuevas unidades productivas.*
- b. El mayor porcentaje de empresas constituidas por los egresados de Administración e Ingeniería Industrial pertenecen al sector servicios y solo un 4.3% se dedica al sector industria.*
- c. Las asignaturas que inciden en la formación emprendedora en los egresados de la carrera profesional de administración son: Seminario de constitución e implementación de empresas, Microeconomía, Gerencia de Micro y Pequeña Empresa, Logística, Gerencia de Marketing y Gestión de Proyectos Empresariales.*
- d. Las asignaturas que se deben incluir en la formación de los ingenieros industriales son: Finanzas para MYPES, negocios internacionales, liderazgo, trabajo en equipo talento humano, constitución de empresas e innovación y creatividad.*
- e. Las asignaturas que inciden en la formación del administrador egresado de la Universidad Andina del Cusco son: Finanzas Internacionales,*

*Emprendimiento empresarial, gerencia de la cadena de abastecimiento, marketing avanzado, innovación y creatividad e dirección estratégica.*

En lo que respecta a la determinación del mercado objetivo del proyecto, en primer lugar se necesita reconocer que la vida de los proyectos es más que la sola etapa de construcción, y al hacer esto debe quedar claro quiénes son los diferentes actores y responsables principales de las diferentes etapas y cómo las decisiones de unos afectan sustancialmente el trabajo de los siguientes.

En todo caso, como se mencionó, lo decidido en las primeras sub etapas afectará significativamente a las siguientes; las sub etapas no son de ninguna manera independientes, y esto es algo a lo que normalmente la gerencia no le da suficiente importancia y es por lo tanto origen de muchos conflictos.

### **Reconocimiento del trabajo en equipo con objetivos comunes**

Muchos son los participantes y “stake holders” de los proyectos de construcción, y se les puede denominar en conjunto “el equipo del proyecto”, quienes con comunicación logran consensuar intereses. Este equipo se conforma con: el dueño, el diseñador y el constructor, y cada uno de los cuales debe contar con sólidos equipos de trabajo multidisciplinario para dar las mejores soluciones.

La Manera Óptima de llegar a esos objetivos, es lograr un proceso de “integración de objetivos”, mediante la alineación de los objetivos de la gerencia eficaz con los objetivos del dueño del proyecto de construcción. También con esto se busca crear un lenguaje común alrededor del proyecto, con el que se salva el escollo que se crea

con la multidisciplinaria de profesionales, cuya intervención se hace indispensable en los proyectos modernos y complejos. Se busca desmitificar las asociaciones que se tienen hacia los diferentes profesionales que intervienen, y poner a cada uno en el lugar de los otros para pensar en qué es lo que quieren del proyecto y cuál es lo que ellos consideran la Manera Óptima de alcanzar los objetivos.

### **2.2 .1 La Gestión Institucional**

El proceso de gestión institucional, en términos generales, se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos componentes de la empresa y dirigir y controlar sus actividades. Una vez establecida la estrategia, ésta debe ser puesta en marcha a través de la acción empresarial y para que sea eficaz, necesita planificarse, organizarse, dirigirse y controlarse, que en un enfoque global para alcanzar los objetivos, conforman el proceso administrativo.

Partiendo de lo anterior, indica David (2003) la administración, dirección o gestión estratégica “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos”.

Ello implica integrar la función de la administración de la cúpula o nivel institucional de la empresa donde es preparada, analizando, desarrollando y modificando sus procesos internos y externos, haciéndola eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables; es decir, formulando e implementando la estrategia como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado para conseguir los objetivos de la empresa.



Ahora bien, este proceso es operacionalizado a través de la planificación estratégica que según Koontz y Weihrich (2004) establece los lineamientos generales de la planificación, sirviendo de base a los demás planes (tanto tácticos como operativos), para regir en la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización; de allí, ésta fue analizada no como un indicador de la estrategia, sino más bien como una herramienta que le permita al estratega seleccionar la adecuada, evaluando dónde esta la empresa, cuál es su situación y con qué recursos cuenta para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.

En cuanto a la generación de valor, según lo plantea Knight (2002), es la riqueza que se crea para los accionistas de una compañía por medio del aumento del precio de sus acciones y dividendos, por un periodo determinado, llevada a cabo a través de una filosofía empresarial denominada Gerencia Basada en Valor (GBV); donde la GBV

*según (COPELAND, KOLLER, & MURRIN, 2000) es un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, con énfasis en inductores de valor corporativos.*

Este es un proceso administrativo total (véase figura 7) que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, la estrategia de desarrollo, la medición del desempeño, la remuneración según éste, así como con la generación de valor, propiamente dicha.

**Figura 7 – Proceso de Gerencia Basado en Valor**



**Fuente: Copeland y otros (2000)**

### 2.2.2 Employer Branding

Las empresas en la actualidad saben que el éxito no sólo lo obtendrán enfocándose únicamente en estrategias comerciales para vender productos y servicios, hoy en día, el éxito también radica en convertirse en objetivos atractivos para personas capacitadas y Talentosas logrando así atraer colaboradores que aporten con sus conocimientos tanto como retener a los Talentos que asegurarán la continuidad de la empresa.

El mercado laboral actual se ha vuelto tan competitivo que ha hecho que las personas puedan darse el lujo de elegir en dónde quieren trabajar, es por ello que las empresas se preocupan por crear, tanto una buena imagen como una reputación corporativa positiva como empleadores, de manera que, puedan ser representadas manteniendo esa imagen a través de su gente.

Conseguir crear marca como empleador, es más complejo que generar la marca hacia los clientes, ya que, es necesaria una sinergia entre la Gestión de las Personas en las organizaciones y la Gestión del Marketing. En definitiva esto no se consigue de la noche a la mañana, y el reto queda en manos de las gerencias, quienes tendrán que tomar conciencia sobre valor que “agregan y tienen” las personas para el negocio.

Por ello, las gerencias deben trabajar en hacerlos sentir parte importante de la organización, con el fin de lograr un sentido de pertenencia tal, que sean capaces de ser positivos “Representantes de Marca”, tanto dentro como fuera de la organización.

### **¿Cómo Obtener un Employer Branding?**

La forma de poder lograr un Employer Branding (*EB*) recae primero en el compromiso que tengan las gerencias con:

- a. la cultura de la organización,
- b. con los valores que deben ser adoptados por todos los directivos de la organización

1.9. con un comportamiento acorde con esta filosofía.

Transmitiendo de esta manera, integridad y credibilidad al trabajador, logrando así un ambiente atractivo para los empleados, clientes, inversores y posibles candidatos de la organización.

Las estrategias de EB deben ser enfocadas en los colaboradores, creándoles situaciones favorables, con el fin de retenerlos y generándoles una imagen positiva y distintiva de marca que pueda ser reconocida en el mercado laboral. Esto supone un fuerte cambio de mentalidad y la necesidad de crear una **estrategia de comunicación interna y externa** para desarrollar la marca como empleador.

Hoy en día el colaborador demanda oportunidades de desarrollo, mayores responsabilidades, Empowerment y capacidad de decisión. Sin olvidarnos de las emociones de nuestros empleados, que es lo que generará el orgullo hacia la compañía. Manejar la marca como empleador, implica ser dueños y llevar el control de lo que se refleja tanto fuera como dentro de la organización, conociendo las motivaciones de los empleados, manteniéndose al día con las referencias del mercado, clarificando los atributos que forman la marca como empleador, y siendo coherentes entre las acciones y lo que se quiere obtener en favor de la marca de la empresa.

### **Cómo se Gestiona el Employer Branding**

Para poder gestionar el Employer Branding es necesario trabajar siete aspectos: 4 internos y 2 externos:

- 1. El propósito de la empresa** es, resultar atractiva para el mercado de profesionales, por ello, se debe tener claro la identidad de la empresa, sus

valores internos, su cultura corporativa, puesto que, todos estos son aspectos que conforman la marca como empleador.

- 2. El proceso de gestión de personas,** desde el reclutamiento hasta la desvinculación, las necesidades y requerimientos de las personas deben ser cubiertas; además de un salario económico, se debe tener en cuenta el salario emocional que cubra necesidades de desarrollo, esto implica averiguar que busca y que motiva a cada colaborador en su vida y en su trabajo en cada momento. El proceso de gestión de personas incluye a su vez ser creativos para diseñar estructuras, entornos laborales y políticas de personal flexibles que permitan una satisfacción personalizada.

Se debe tener en cuenta el ofrecer un balance entre la vida personal y profesional, a fin de que la productividad aumente. A través de este balance, el empleado puede organizar sus jornadas en función de sus necesidades familiares y rendir al 100% cuando éstas están satisfechas, así mismo incrementa la creatividad, ya que una persona que lleva una vida equilibrada, es capaz de proponer nuevas ideas, nuevas maneras de lograr las cosas con menos recursos y en menor tiempo. Realmente es beneficioso para la empresa, que el colaborador se sienta libre de tensiones; el ir a trabajar no representa una obligación si no un placer.

- 3. La Comunicación Interna:** Está desempeña un papel importantísimo al crear una actitud positiva del colaborador hacia su empresa como empleadora. Las personas deben tener la oportunidad de proporcionar ideas y sugerencias, la

información financiera debe ser compartida con los colaboradores, tener objetivos claros, todos deben saber que se espera de ellos. El otorgar y obtener feedback, juega un rol primordial en la Gestión del Talento Humano, todos deben saber cómo han hecho su trabajo y como ha sido su desempeño.

Dentro de la Comunicación Interna, también se debe trabajar la proximidad de los directivos, la cual debe ser espontánea y sincera. Solo así se logrará establecer un vínculo entre la empresa y el colaborador. Los empleados no hacen sólo empresa cuando están trabajando, sino que también contribuyen cuando no se encuentran en ella, ya que la opinión que expresa sobre sus directivos crea imagen, crea marca y genera ventas.

- 4. Calidad de la estructura directiva y gerencial:** Es la única arma con la que cuentan las organizaciones para crear una buena estrategia de Employer Branding, está comprobado que no sirve de nada contar con excelentes planes de retención, formación, compensaciones, si la estructura gerencial no tiene clara su principal misión que es la de orientar a sus equipos y dirigirlos hacia la estrategia del negocio.

Para esto es necesario contar con líderes que sepan gestionar a las personas, comunicarse con ellas. En conclusión los líderes de las organizaciones deben desarrollar habilidades gerenciales y no solo técnicas. Hay que dedicar tiempo y esfuerzo a la gestión de personas, los seres humanos son complejos y es complejo también poder entender sus necesidades y deseos.

## **5. La Difusión de la empresa:**

Esta difusión, se pueda hacer en los centros de formación universidades e institutos que son base de reclutamiento de posibles Talentos para la organización.

**6. La difusión de marca:** Esta se pueda hacer en el mercado laboral, a través de referentes y personas que han experimentado en la organización. Con todo esto, se pretende lograr formar un círculo virtuoso que permita lograr en el colaborador un sentido de orgullo tal, que pueda estar en la capacidad de convertirse en un embajador de la marca, en el mercado laboral.

Es importante destacar cuál es el sentir de la gente en relación a su organización, el identificarse con la misión tal y como lo hacen los colaboradores de Coca Cola, que expresan “La alegría de vivir”, en cada celebración, con cada actividad que organiza la compañía, eventos de integración que los hace sentir parte de un solo objetivo. En conclusión podemos ver que el crear una estrategia de Employer Branding éste va a depender de que tan profundo podamos calar en las emociones de las personas, creando momentos y experiencias que marquen el sentir de cada individuo y que finalmente cree un compromiso futuro.

## **2.3 Variable Dependiente: Sinergia de las Generaciones**

### **2.3.1 Sinergia**

La palabra sinergia proviene del griego synergos, que equivale a “cooperación” en el sentido de trabajar juntos o energía juntos, pues la raíz “ergon” vale tanto

para trabajo como para energía. Esta acepción lleva implícita los beneficios resultantes del trabajo en colaboración como opuestos a los esfuerzos individuales aislados.

Por su parte, el diccionario de la Real Academia de la Lengua define el término sinergia, como la acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Coincidiendo esta definición de sinergia, con el enfoque dado en la Teoría de Sistemas, que entiende la sinergia como la cualidad del todo superior a la suma de sus componentes, explicándose tradicionalmente con la fórmula  $2 + 2 = 5$  ó más.

Esta es la fórmula que mejor explica el concepto de sinergia llevado a la empresa, entendiéndolo dentro del contexto, que indica que existe sinergia cuando el resultado o el objetivo alcanzado por un todo es superior a la sumatoria de los aportes de cada una de sus partes. Además, por sentido contrapuesto, existe sinergia cuando el análisis de una parte impide predecir el comportamiento del todo.

### **2.3.1.1 Enfoques de la Sinergia**

Los enfoques de la sinergia de las generaciones en el mundo empresarial se aplican a todos los ámbitos de la actividad empresarial siguiendo este principio que algunos consideran que es clave para el éxito.

*( Sirower, 1997) La define para este sector como el aumento concreto de los resultados del desempeño de un conjunto de empresas, superior al esperado individualmente para cada una de ellas.*



**Figura 8, Coexistencia generacional**



En el caso de las fusiones y adquisiciones, Mark L. Sirower (1997), en su libro “La trampa de la sinergia”, destruye el espejismo del supuesto valor agregado a estas formas de generar sinergia, donde el repago de la inversión hecha suele – con mucha frecuencia– no darse, ya que el margen de rentabilidad real no alcanza para compensar en un plazo razonable el sobrepago en expectativa.

Sirower (1997), también pone en tela de juicio el atractivo y consecuente riesgo existente en la mayoría de los modelos de evaluación utilizados destacando que las empresas, antes de iniciar adquisiciones, debe trazarse un meticuloso plan que incluya una evaluación clara y cierta de las incertidumbres que implica.

En el área de marketing, la teoría indica que se trata de una búsqueda planeada de una acción comercial integrada - sinergia-, de manera que se atravesase horizontalmente la organización para lograr que el resultado final sea mayor que la simple suma de las posibles contribuciones de cada unidad de negocio por

separado. A estos resultados estarán ligadas además las compensaciones de los ejecutivos, como un mecanismo para reforzar y complementar la gestión integrada.

Sin embargo cabe destacar que alcanzar el efecto integrador deseado requiere un trabajo deliberado y sistemático que parte desde la dirección general de la empresa. Para conseguir arrastrar e integrar a todas las áreas y los recursos disponibles en la organización, desde finanzas pasando por el marketing, producción, capacitación, compensaciones y comunicación interna. Eso sí, sin dejar de perder de vista que el objetivo final es satisfacer al consumidor brindándole una gama amplia de productos y servicios, así como lograr una fórmula competitiva única y difícil de imitar.

En cuanto al diseño de las estructuras organizacionales, los esfuerzos existen muchos ejemplos, quizás el más conocido el de General Electric llevado a cabo por John Francés Welch Jr. que inició un proceso que él mismo bautizó como reinventar la corporación. Welch realineó todos los sectores de la empresa, se propuso tener un contacto directo con los responsables de las unidades de negocios, darles más participación en las decisiones, suprimió el nivel corporativo de los directores de contacto con las unidades de negocios, redefinió el papel de los restantes directores corporativos (finanzas, recursos humanos, relaciones externas, control) y los convirtió en verdaderos agentes cooperadores del cambio para las unidades de negocio que no fueron suprimidas.

Además, incorporó a los jefes de las unidades de negocio y los directores corporativos al comité corporativo reinventando la figura, haciéndolo el centro

de definición y seguimiento de la estrategia. Además, aplicando su filosofía, conformó equipos de trabajo en los que integró gente de las distintas unidades de negocio para encarar los diversos proyectos de desarrollo. De esta manera, derribó las fronteras que separaban a las distintas unidades y procuró el aprovechamiento de las distintas competencias dentro de la organización. Sin embargo, para asumir este tipo de cambios es necesario hacer gala de un liderazgo fuerte que venza la resistencia externa e interna y sepa solucionar las circunstancias.

Según Michael Goold y Andrew Campbell, la no sinergia no se produce porque existan demasiadas opciones para considerar, o como consecuencia de dificultades en la formulación de un correcto análisis de costo-beneficio. Las causas de la no sinergia son los bloqueos o prejuicios derivados, en su mayoría, de la intervención inadecuada de la dirección, que intenta encauzar la sinergia de las diferentes unidades de negocios. En opinión de estos directivos, de ser necesaria la sinergia podría ser reconocida como tal por los propios gerentes de las unidades de negocios, sin intervención de la dirección superior. Por lo que consideran que su participación solo procedería en caso de que las unidades de negocios no pudieran reconocer por sí mismas las ventajas de la sinergia.

Sin embargo, Barry J. Nalebuff y Adam M. Brandenburger plantean la oportunidad de una nueva lógica de los negocios, saltando por encima del tradicional enfoque de la competencia, al formular el nuevo concepto de la cooperación competitiva basado en una apertura mental de ganar-ganar y apoyado en la aplicación práctica de la teoría de los juegos. Este enfoque de Nalebuff y Brandenburger abre una ventana que concilia ambas tendencias y

facilita el camino hacia la sinergia. Pero este tipo de estrategias, entre las que se incluyen el cobranding o las joint ventures, son, por lo general, de difícil implementación y supervivencia.

Es por ello que Fred Koffman y Peter Senge asignan importancia a la generación de un compromiso que vaya más allá de la lealtad personal para proyectarse en un compromiso de cambio social a través de la propia organización, transformando el pensamiento gerencial y reenfocándolo hacia la necesidad de desarrollar un liderazgo que fomente la construcción de organizaciones que aprenden.

Saturnino Herrero Mitjans, tras analizar las distintas posiciones en torno a la sinergia en el mundo de los negocios, llega a la conclusión de que es necesario para su implantación dentro del estilo gerencial contar con un liderazgo fuerte en la cúpula, orientado hacia la cooperación/integración en la búsqueda de resultados. Además, indica que resulta indispensable apoyarse en tres pilares: la participación efectiva de los gerentes de las unidades de negocios en la definición de la estrategia, la formación de grupos de trabajo interdisciplinarios para el desarrollo de los proyectos, así como el diseño de un sistema de recompensas y castigos que sirva de estímulo de una actitud positiva.

Herrero Mitjans considera entonces que la sinergia es posible y probable. Pero para ello se requiere de un esfuerzo de reaprendizaje que comienza en la mente de cada directivo. Esto implica el trabajo con las dos disciplinas básicas mencionadas por Peter Senge —el dominio de la mente y desarrollo de modelos mentales- para integrar una visión compartida, como condición para lograr el

trabajo en equipo en donde la energía conjunta de paso a la sinergia.

### **2.3.2. Generaciones: Baby Boomers, Generación X,Y, Z.**

Dentro de un mismo lugar de trabajo, conviven personas que tienen muchas características en común, pero que al mismo tiempo son consideradas únicas. Es por tal motivo, que para entender qué es lo que motiva a cada uno de los trabajadores en una compañía es necesario aprender a conocerlas, conocimiento que debe de empezar por reconocer al tipo generacional que pertenece y en consecuencia sus respectivas particularidades, características e inquietudes, para que de esta manera sea posible enfrentar un futuro plan de retención de Talentos en nuestra compañía (Abad, 2010).

#### **2.3.2.1 Tipos de Generaciones que se encuentran insertas en el mercado laboral peruano:**

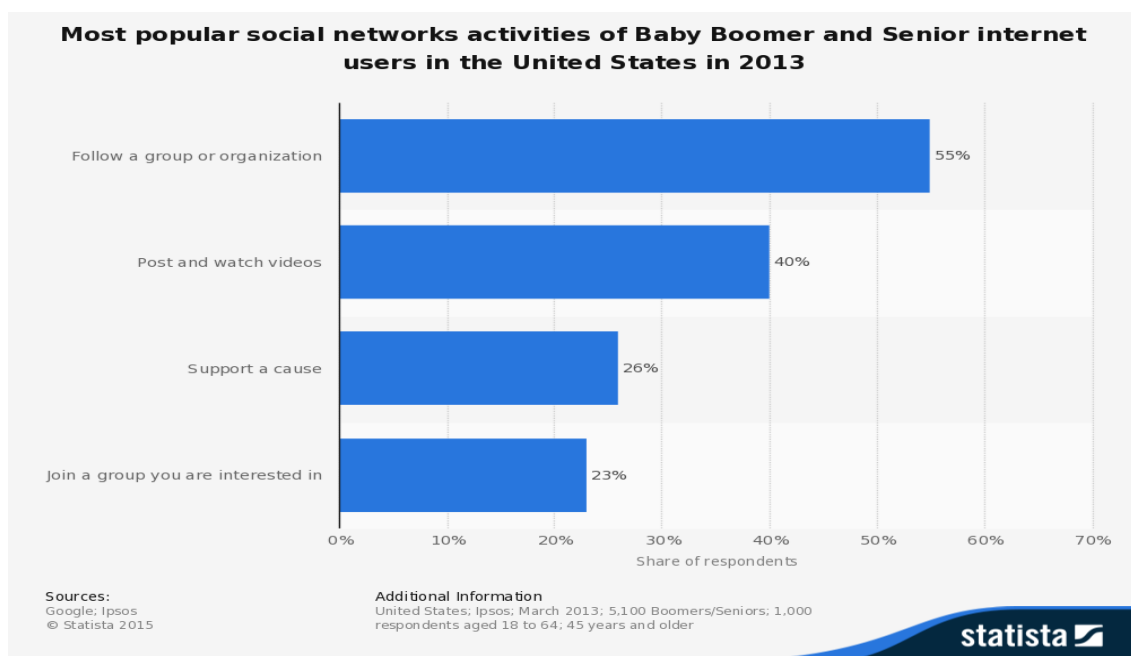
##### **A. Generación Baby Boomer**

La generación conocida bajo el nombre de “Baby Boomer” o “Baby Boom”, se sitúa entre los años 1946 hasta los finales de los años 60. Su denominación fue otorgada a raíz de la explosión de natalidad que se produjo, luego de finalizada la Segunda Guerra mundial. Pese a que esta generación fue la primera que tuvo que lidiar con la longevidad de los padres y el cuidado de sus hijos, ha sido capaz de obtener muchos logros y han logrado posicionarse económicamente. Son personas con mucha experiencia en vida y en el trabajo, quienes hasta hace pocos años ocupaban los puestos clave y más importantes de las organizaciones, que al tomar la decisión de retirarse del trabajo, generaron un impacto negativo en la economía peruana y mundial. Mes a mes,

son menos los Baby Boomer que se encuentran presentes en el mercado laboral, aunque aún hay algunos que se mantienen presentes.

En términos generales, **las actividades preferidas** por este segmento generacional a realizar en sus redes sociales van desde seguir a una organización por la que sienten empatía, hasta compartir vídeos o ayudar a una causa.

**Figura 9: Indicadores Baby Boomer**

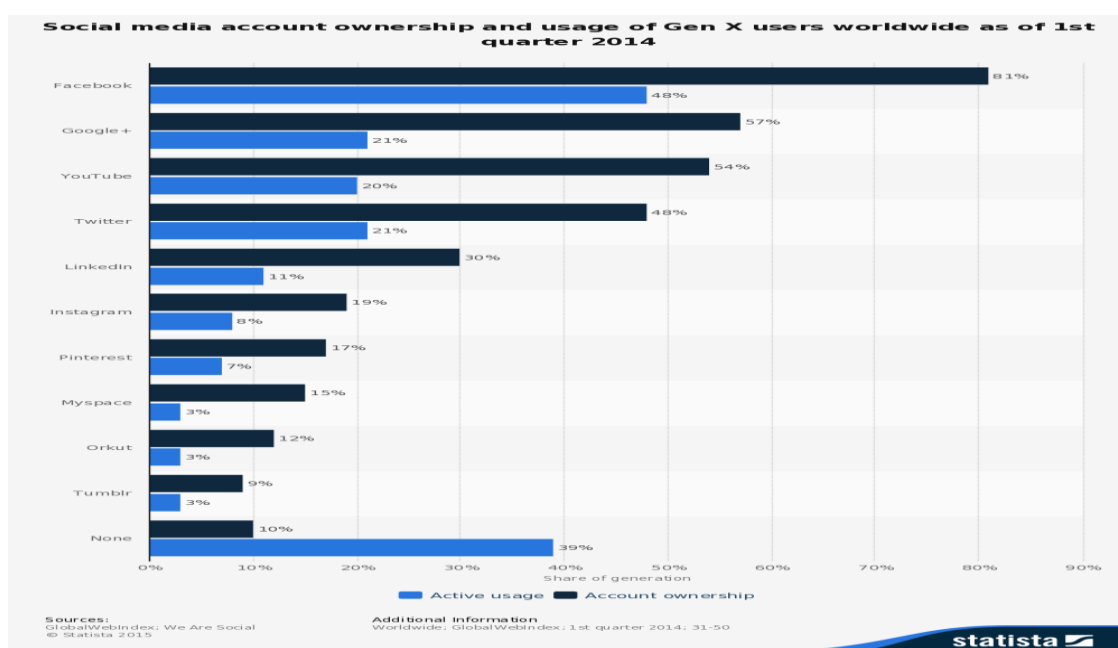


## Generación X

Las personas que se encuentran catalogadas como parte de la “Generación X” son aquellas que nacieron entre los años 1970 y 1981. También es conocida como la “Generación Perdida”, en vista que siguen una línea en común y es la de rechazar todo lo típicamente plasmado por la familia (costumbres, religión, etc.)

Esta es una generación muy particular, en vista que las experiencias y vivencias de la misma han sido muy variadas: Han sido testigos del cambio en la tecnología en el transcurso de los años (desde el Nintendo hasta el Xbox), el cambio de la historia (como la caída del muro de Berlín). Es precisamente debido a los cambios tan drásticos que han sufrido, y sumándose el total acaparamiento laboral por parte de los “Baby Boomers”, que la Generación X no cuenta con mayores expectativas respecto al futuro y simplemente han decidido dejarse llevar por lo que sucede a su alrededor.

**Figura 10: Indicadores Generación X**

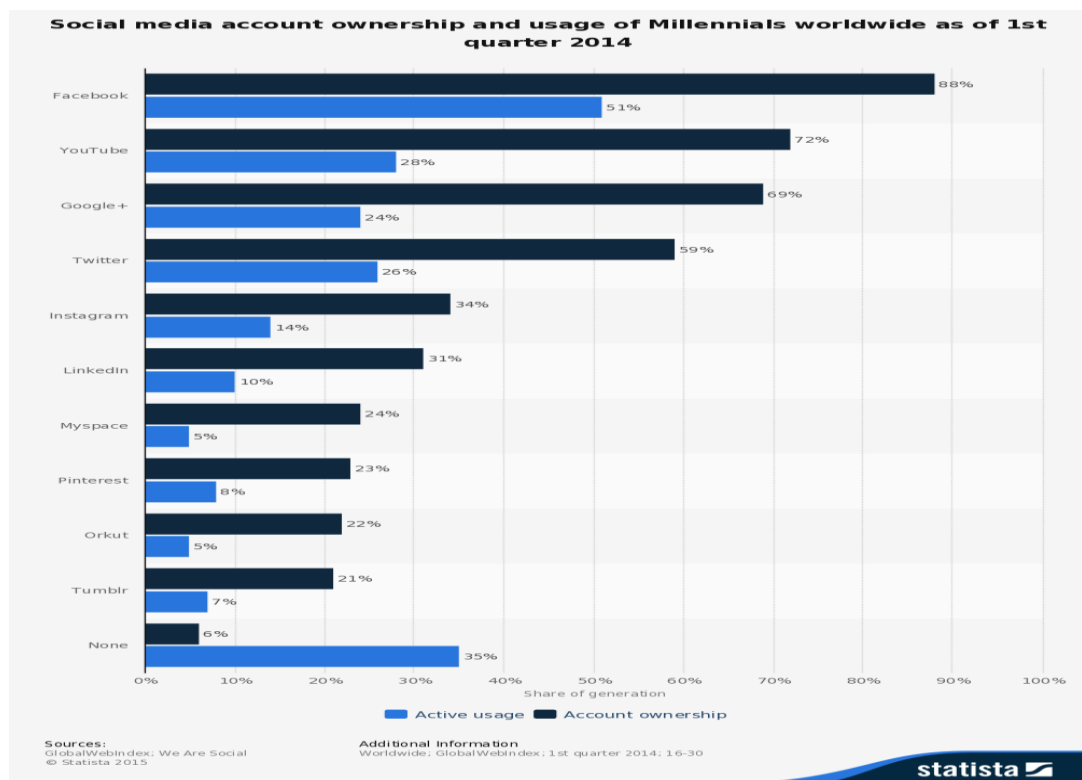


## B. Generación Y

Las personas que integran la “generación Y” son aquellas que nacieron dentro de la década de 1982 y 1992. Esta generación también es conocida como la “Generación Why” o la “Generación Millenials”, entre otras.

A diferencia de los “Baby Boomers” o la Generación X, no es posible encasillar a la Generación Y en un solo contexto, sus comportamientos y opiniones van variando de acuerdo a la edad y la coyuntura en la que se encuentre.

**Figura 11: Indicadores Generación del Milenio**



Adicionalmente, es posible observar entre sus particularidades que han crecido a la par con el desarrollo de la tecnología. Inclusive han crecido con necesidades básicas, referentes a las comodidades, diferentes a las de las generaciones anteriores, como por ejemplo el uso indispensable del servicio de la compañía de Cable Mágico o Telmex, entre otros.



Otro factor común frente a esta generación es que se caracteriza por ser una generación muy competitiva, siempre dispuesta a buscar nuevos retos y su mejora económica, pero al mismo tiempo manteniendo una conciencia social.

La Generación Why, no quiere vivir para trabajar, quiere trabajar pero manteniendo su equilibrio personal, busca su bienestar personal, detalle que la diferencia de las generaciones anteriores y al mismo tiempo se encuentra en una constante búsqueda de la satisfacción personal

### **C. Generación Z**

Las personas que conforman la presente “Generación Z”, son aquellas que nacieron entre los años 1993 y 2005. También son conocidos como la “Generación Silenciosa”, “Generación Digital” o como la “I Generation” (haciendo alusión al boom de la tecnología liderada por la compañía Apple y su familia de productos, ipod, iphone, ipad, etc.).

Son jóvenes que se caracterizan por haber nacido en el auge de la tecnología, estos jóvenes valores no conciben el vivir en un mundo en el cual no existe el teléfono celular, Internet o un reproductor mp3 que lo acompañen en su día a día. El uso y comprensión de la Internet es manejado por esta generación desde que tenían uso de razón.

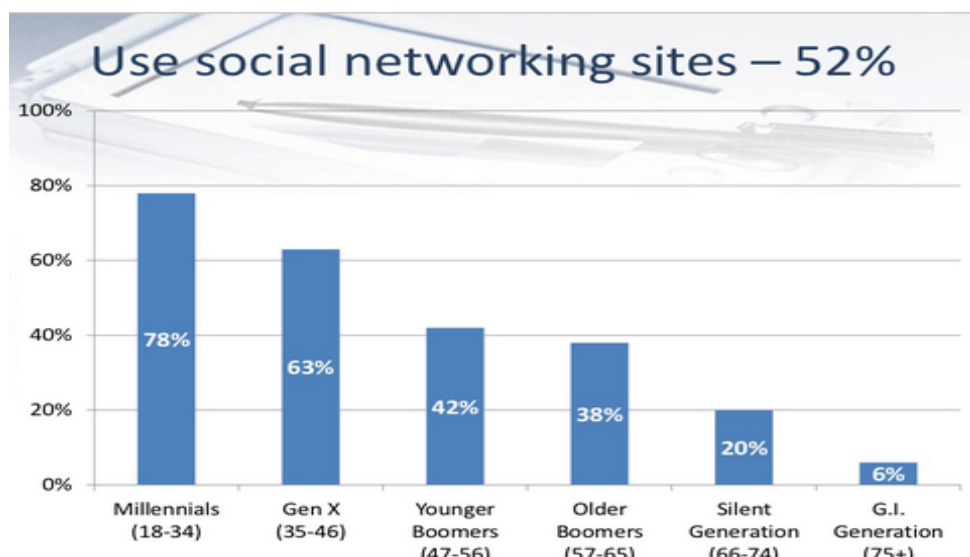
Adicionalmente es posible encasillar a esta generación como una generación pesimista y consumista, la cual se perfila a retar al sistema político convencional de nuestra coyuntura. Cuentan con todas las herramientas necesarias para desenvolverse de una manera más adecuada y responsable que

sus generaciones antecesoras, aunque al mismo tiempo se les cuestiona la falta de valores familiares y el querer romper los parámetros de las normas sociales. Esto en vista que el Internet forma parte esencial de su vida y es en la misma que cuentan con toda la libertad de expresar sus ideales y desacuerdos, sin importar las normas sociales preestablecidas.

**Figura 12: Generaciones actuales**



Activity	Teens Ages 12-17	Millennials Ages 18-33	Gen X Ages 34-45	Younger Boomers Ages 46-55	Older Boomers Ages 56-64	Silent Generation Ages 65-73	G.I. Generation Age 74+	All online adults Age 18+
Go online	93%	95%	86%	81%	76%	58%	30%	79%

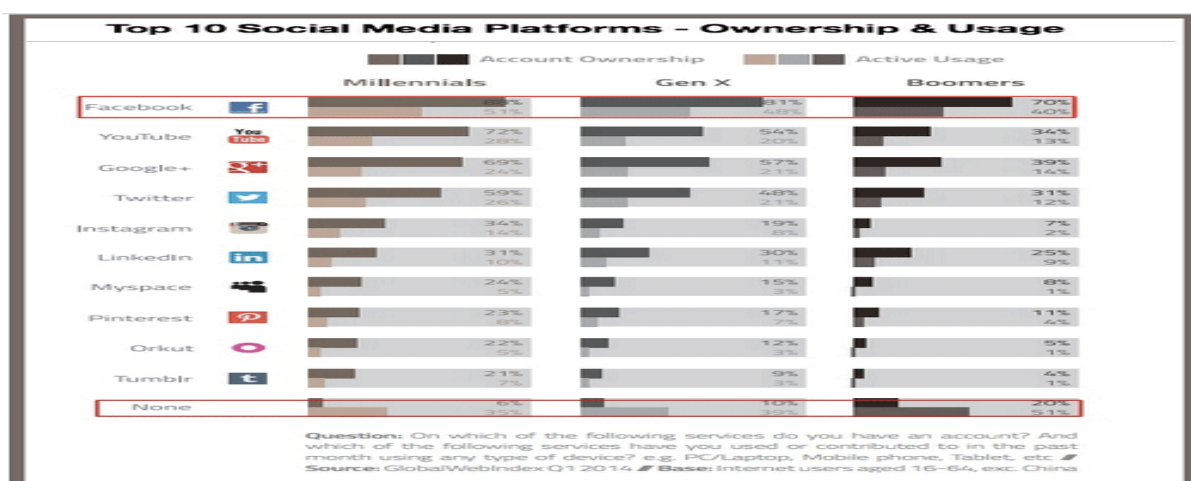


Respecto a las distintas generaciones podemos observar que las vivencias, experiencias, necesidades, intereses y actitudes son distintas y varían de generación en generación. Dicha información obtenida es de vital importancia

para llegar a conectarse con el Talento Humano a nivel personal. Esta conexión emocional con los colaboradores permitirá generar un sentido de pertenencia con la organización aumentando el sentido de responsabilidad frente a la marca de la empresa aplicando una efectiva estrategia de Employer Branding.

En los gráficos correspondientes a estudio de Generations Online 2010 de Pew Research, se muestran los **porcentajes totales de usuarios de Internet y de Redes Sociales** en base a esta segmentación generacional que nos sirven para conocer un poco más sobre la **relación de cada uno de ellos con el medio digital. Resumen de las redes sociales en que se mueven los diferentes segmentos generacionales.** En el gráfico 13, se reflejan los datos globales del estudio realizado por GloBal Web Index para el año 2014 donde podéis ver de manera global las **preferencias que tiene cada generación hacia las diferentes plataformas sociales.**

**Figura 13: Preferencias de las generaciones por plataformas sociales**

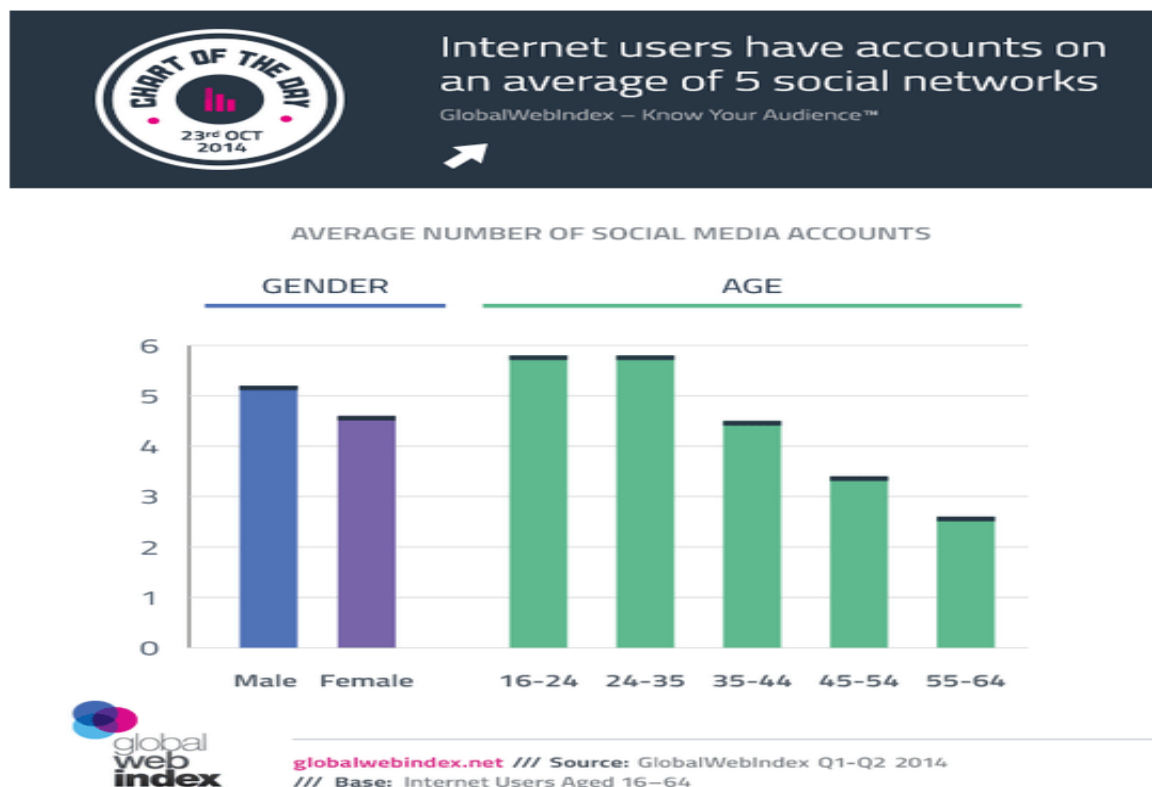


**Conclusiones del estudio:**

- **Facebook** sigue siendo la red social más utilizada en todos los segmentos generacionales, aunque ya hemos comentado su declive en los más jóvenes.
- **YouTube y Google Plus** se sitúa en segundo lugar para los Millennials y Generación X.
- **Instagram y Twitter** es lo más tercero más usado para Millennials mientras que LinkedIn mantiene un porcentaje similar para estas tres generaciones.

Además se desprende del estudio el uso por parte de todos los grupos de edad de **más de cinco cuentas en redes sociales**:

**Figura 14: Uso de Internet, según Género y por Edad**



### 2.3.2.2 Desarrollo de un Paradigma Laboral

Esta generación valora un medioambiente laboral que no es muy bien entendido por los “Baby boomers” y la Generación X (Bridgers and Johnson, 2006). La meta de ganar estatus y objetos materiales que persiguen los empresarios de la generación “Baby boomers” ha sido remplazada con los deseos de la nueva generación de encontrar retos intelectuales que sean diferentes y ayuden a la sociedad. Estas diferencias empresariales ha hecho que esta generación sea más impredecible que cualquier otra antes de ella (Seaton and Boyd, 2007).

Los “Baby boomers” quieren ser autosuficientes, quieren ser independientes y crean riquezas materiales mientras que la generación X y Y son impacientes, no tienen gran lealtad a las organizaciones, están dispuestos a innovar ya sea en o fuera de la organización, demandan un balance entre trabajo y su auto interés, están dispuestos a sacrificar ganancias financieras en cambio de cosas interesantes y significativas (Seaton and Boyd, 2007). ... la generación de “Baby boomers” estaban dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo, por otra parte la generación X y Y valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers and Johnson, 2006).

Esta generación está muy al tanto del balance entre trabajo y vida (Orrell, 2009). Estos están en la búsqueda de algo más allá de una carrera que consuma toda su vida, estos quieren crear y mantener una relación personal. Se enfatizan en las atribuciones del trabajo de los empleadores potenciales, que estos tengan el atractivo de poder satisfacer su necesidad de tener una vida fuera del trabajo (Yeaton, 2008).

Ambos generación X y Y experimentaron la caída del paradigma donde una persona tenía un trabajo en una compañía hasta el retiro (Martin, 2005). Esto tuvo como consecuencia que los trabajadores pertenecientes a la generación Y tienden a no creer en la seguridad a largo plazo y buscan recompensa inmediata por empleadores (Eisner, 2005). Al ver como sus padres perdían su empleo luego de grandes sacrificios personales en pro de las organizaciones a cambio de una seguridad de trabajo que ya no existe. Los nuevos trabajadores están en constante negociación sobre los trabajos adicionales y sus beneficios adicionales ya que no creen en la seguridad de empleo.

Estos individuos piensan que son especiales y por esto no tienen respeto automático por la autoridad y se sienten libres de realizar cualquier sugerencia que pueda mejorar la situación. Los Milenarios demandan que el respeto se gana y no solo se asume por una posición (Lindquist, 2008).

La Generación Y son curiosos intelectualmente y no aceptan el estatus quo. O sea no aceptan las cosas por el simple hecho de que son así, sino que quieren cual es la lógica detrás de cada situación o función. Estos tienden a cuestionar las prácticas actuales y preguntan sobre métodos mejores. Un sistema gerencial incluso trabajará bien con esta generación (Yeaton, 2008).

Esta generación valora la inteligencia y la educación. Estos tienen gran autoestima y tienen mucha confianza. Aunque estos, son orientados a las metas y los logros, no son leales a la organización y quieren tener una vida fuera del trabajo (Yeaton, 2008). La Generación Y esperan dar y recibir lealtad basado

en la honestidad y respeto (Broadbridge, et al, 2007). La generación Y tiende a poseer energía desenfrenada, entusiasmo interminable y tienen las destrezas y experiencia de otros mayores (Eisner, 2005). Estos jóvenes adultos quieren saber que se les proveerá guía y consejería (Orrell, 2009).

Dado que la Generación Y está acostumbrada a utilizar juegos de computadora con retroalimentación inmediata en sus decisiones, estos quieren retroalimentación inmediata en su desempeño en el trabajo (Yeaton, 2008). Los miembros de esta generación han crecido con la tecnología, se sienten muy a gusto con ella y por esto esperan resultados inmediatos (Polimeni, et al 2009). La Generación Y esperan lo último en tecnología, demandan gratificación instantánea, desean ser retados y necesitan aprendizaje continuo y retroalimentación (Polach, 2006)).

Los miembros de la generación Y son atraídos por las organizaciones que son sabias tecnológicamente, orientadas a los equipos y diversas (Bridgers and Johnson, 2006). La profesión de contabilidad está experimentando un cambio de retos culturales cuando se refiere a la Generación Y, los sabios tecnológicos, individuos que realizan múltiples tareas los cuales están recientemente entrando a escuela superior, universidad o la fuerza laboral (Yeaton, 2008). Esta realidad no solo es parte de la profesión de contabilidad sino que es la regla en todas las profesiones. Estos realizan múltiples tareas al mismo tiempo y tienden a sentirse cómodos trabajando en grupos o en grupos colaborativos (Yeaton, 2008). Estos no esperan cambios, ellos los demandan (Salt, 2003).

### III. METÓDO

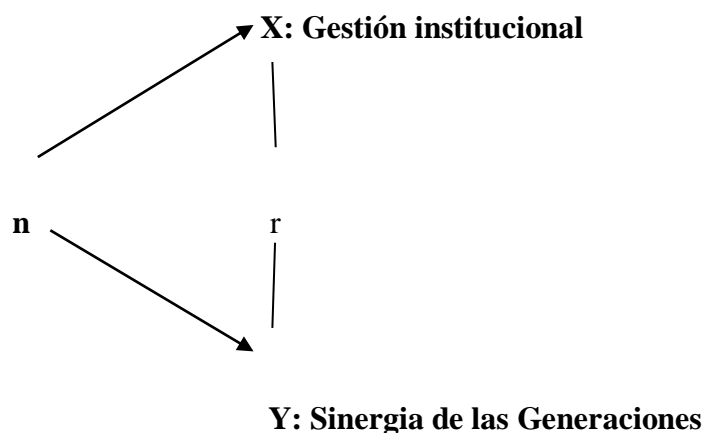
#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El Tipo de Investigación es Básica ( *MEJÍA MEJÍA, 2005*), porque consiste fundamentalmente, en la recolección de información teórica a través de encuestas para caracterizar los rasgos comunes o diferenciadores, de la Gerencia Estratégica, en la sinergia de las generaciones, desarrollada en Lima Metropolitana.

#### 3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

El Diseño de investigación es No Experimental, y se llevó a cabo una investigación de nivel Descriptivo-Correlacional (Sánchez y Pongo, 2014) y Comparativo con el fin de obtener información, a través de encuestas (Diseño Transversal: Hernández, 2010), sobre los diversos factores relacionados con la gerencia estratégica y la sinergia de las generaciones.

El esquema del diseño es la siguiente:



En donde:  $n \rightarrow$  Muestra de estudio.



X → Variable independiente (**Gestión institucional**)

Y → Variable dependiente (**Sinergia de las Generaciones**)

r → Correlación de ambas variables.

### ➤ TRABAJO DE CAMPO

Se ha seleccionado el área del distrito de San Miguel donde se han ubicado a 45 gerentes, dividido por generaciones X, Y y Z, a los cuales se les aplicó la encuesta.

## 3.2 POBLACION Y MUESTRA:

### 3.2.1 Población

La Población en la investigación, es de 45 Gerentes, identificados generacionalmente, y en el Trabajo de Campo, se han evaluado, además de los aspectos Normativos y Financieros cumplidos por la Gerencia Estratégica, la información de marketing oportuna con la que cuentan los clientes a través de la página Web, o de facebook, etc.

Tabla 6: Zonas donde se ubican los Negocios- San Miguel

Zonas	No de Gerentes
01	10
02	12
03	13
04	10
TOTAL	45

### **3.2.2. Muestra**

Por conveniencia se tomo una encuesta a los 45 gerentes

## **3.3. Operacionalizacion de Variables**

### **3.3.1. Variable Independiente: Gestión institucional**

#### **Definición conceptual**

La gestión estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos.

#### **Definición Operativa**

La Gerencia Estratégica se define operativamente por las generaciones X, Y, y Z.

### **3.3.2. Variable Independiente: Sinergia de las generaciones**

#### **Definición conceptual**

La Sinergia de las generaciones se define como el aumento concreto de los resultados del desempeño de un conjunto de generaciones, superior al esperado individualmente para cada una de ellas.

#### **Definición Operativa**

La Sinergia de las generaciones se define operativamente por el conocimiento del mercado, las ventas por internet, las herramientas tecnológicas, y la publicidad.

### 3.4 Instrumentos y técnicas de recolección de datos:

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta aplicada a través de un cuestionario, a 45 gerentes:

### 3.5 Procesamiento de datos

Los datos serán procesados utilizando el software SPSS Versión 22, utilizando la estadística de la siguiente manera:

- A. Estadística descriptiva: Elaboración por cada pregunta de la encuesta, de la tabla de distribución de frecuencias, de la gráfica de barras, que han permitido realizar, el análisis descriptivo y explicativo del resultado de cada pregunta.
- B. Estadística Inferencial: mediante el modelo de regresión y correlación (SANCHEZ SOTOMAYOR, 2011) para determinar la relación causa- efecto de las variables, y el grado de significación de las relaciones Variables Independientes y Dependiente, con las Dimensiones de las Variables.
- C. Con los resultados de A + B, determinar las conclusiones, la discusión de resultados y las recomendaciones que, han resultado como producto de la investigación.

### 3.6 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, medida por el Alfa de Cronbach, se determinó en 89.8%.

**Estadística de la Confiabilidad**

Alpha de Cronbach's	Alpha de Cronbach's Basado en Ítems estandarizados	N of Ítems
,898	,834	20

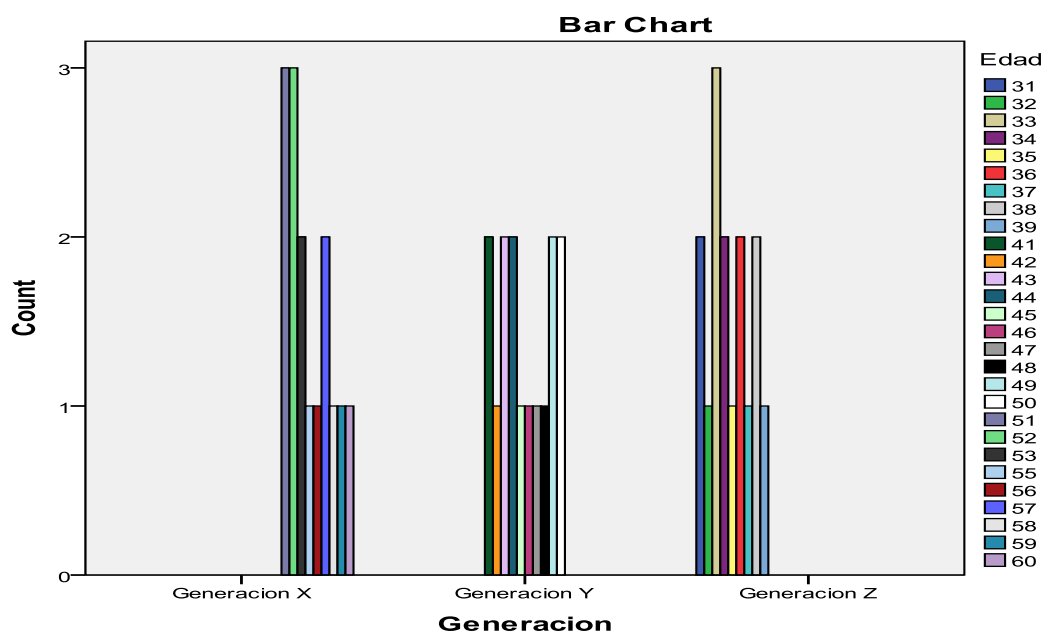
## IV. RESULTADOS

### 4.1 Estadística Descriptiva

#### A. Empresarios por edades

##### Edad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	31	2	4,4	4,4
o	32	1	2,2	6,7
	33	3	6,7	13,3
	34	2	4,4	17,8
	35	1	2,2	20,0
	36	2	4,4	24,4
	37	1	2,2	26,7
	38	2	4,4	31,1
	39	1	2,2	33,3
	41	2	4,4	37,8
	42	1	2,2	40,0
	43	2	4,4	44,4
	44	2	4,4	48,9
	45	1	2,2	51,1
	46	1	2,2	53,3
	47	1	2,2	55,6
	48	1	2,2	57,8
	49	2	4,4	62,2
	50	2	4,4	66,7
	51	3	6,7	73,3
	52	3	6,7	80,0
	53	2	4,4	84,4
	55	1	2,2	86,7
	56	1	2,2	88,9
	57	2	4,4	93,3
	58	1	2,2	95,6
	59	1	2,2	97,8
	60	1	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	



La muestra de empresarios se han clasificado según sus edades por generaciones, en grupos de 15, a las que se han denominado Generaciones X, Y y Z.

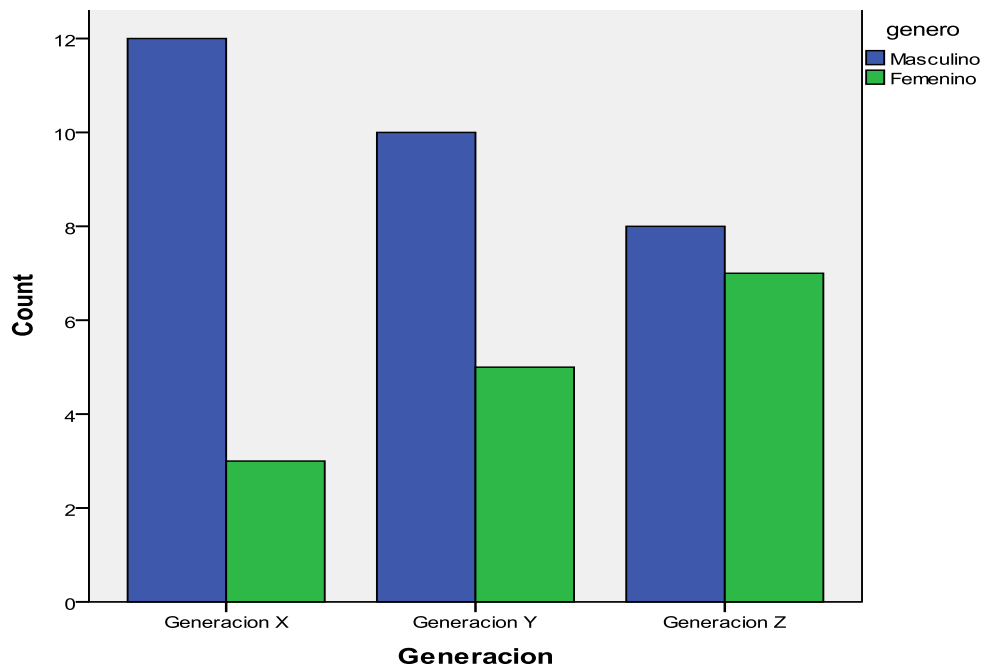
### Generación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido Generación X	15	33,3	33,3	33,3
Generación Y	15	33,3	33,3	66,7
Generación Z	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	

La estructura según género, de esta muestra de empresarios, son en un 67%, del género masculino, y en un 33%, del género femenino, apreciándose en la Generación Z, que la proporción para cada género es del 50%.

### Conteo

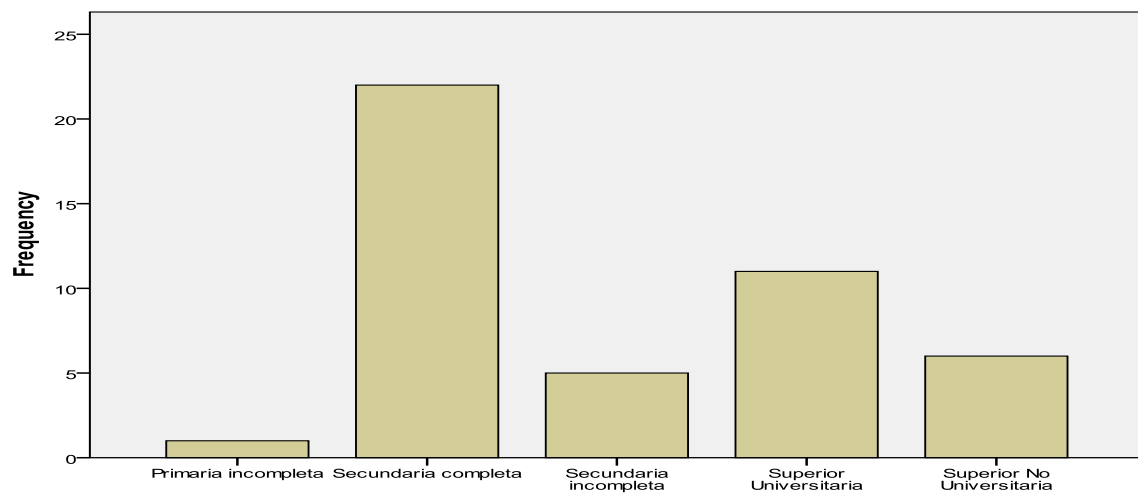
		genero		Total
		Masculino	Femenino	
Generación X	Generación X	12	3	15
Generación Y	Generación Y	10	5	15
Generación Z	Generación Z	8	7	15
Total		30	15	45



1.- Nos interesa conocer, ¿cuál es su grado de instrucción?

**P1**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido Primaria incompleta	1	2,2	2,2	2,2
o Secundaria completa	22	48,9	48,9	51,1
Secundaria incompleta	5	11,1	11,1	62,2
Superior Universitaria	11	24,4	24,4	86,7
Superior No Universitaria	6	13,3	13,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	



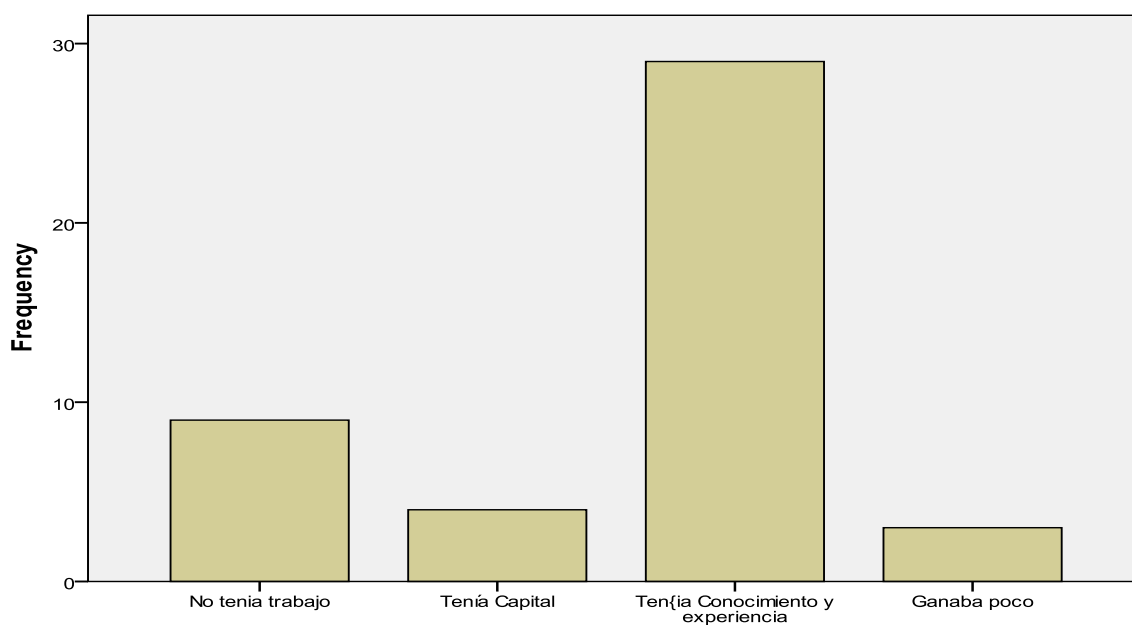
De la muestra de empresarios encuestados, un 48.9%, manifiestan tener secundaria completa; un 24.4%, Superior Universitaria.



2.- ¿por qué se inició en el negocio?

**P2**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido No tenía trabajo	9	20,0	20,0
o Tenía Capital	4	8,9	28,9
Tenía Conocimiento y experiencia	29	64,4	93,3
Ganaba poco	3	6,7	100,0
Total	45	100,0	

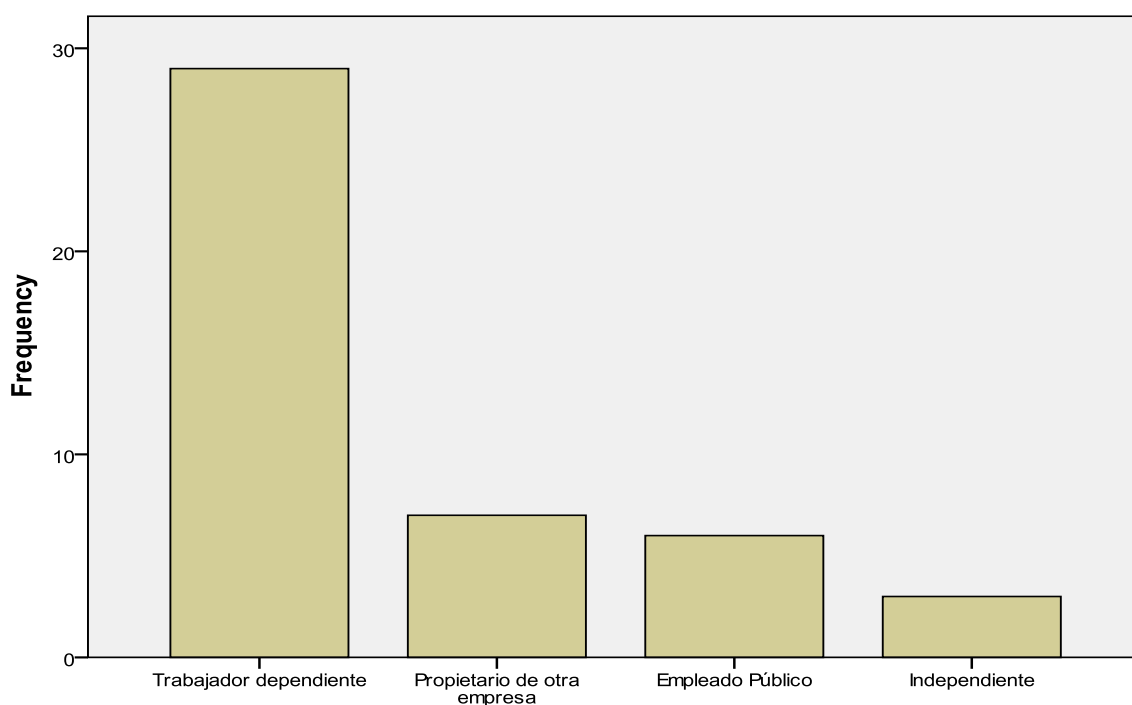


De la muestra de empresarios encuestados, un 64.4%, manifiestan, que se iniciaron en el negocio, porque tenían experiencia y conocimiento.

3.- ¿Cuál ha sido su ocupación laboral u oficio, previo a su emprendimiento empresarial?

**P3**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido Trabajador dependiente	29	64,4	64,4	64,4
o Propietario de otra empresa	7	15,6	15,6	80,0
Empleado Público	6	13,3	13,3	93,3
Independiente	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	



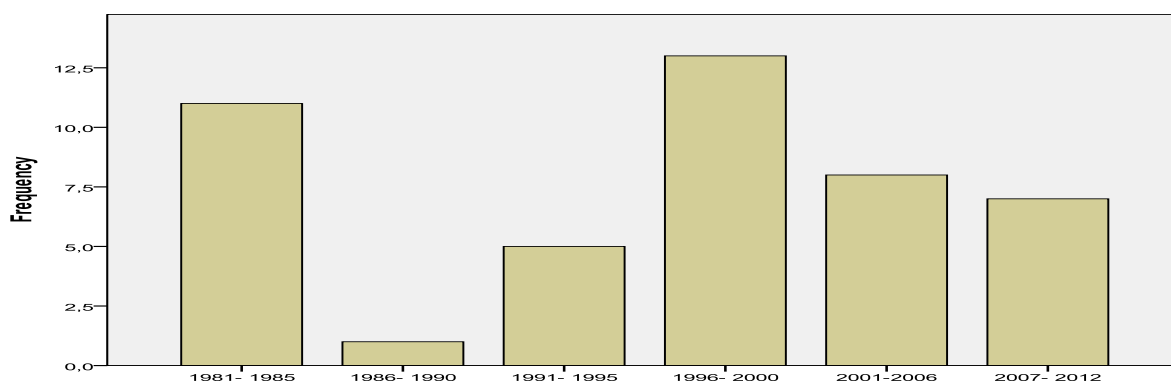
De la muestra de empresarios encuestados, un 64.4%, indican que han sido trabajadores independientes; otro 15.6%, han sido propietarios de otras empresas, previo a su emprendimiento empresarial

4.- ¿en qué período de tiempo inició su negocio actual?

- a) 1981-1985
- b) 1986-1990
- c) 1991-1995
- d) 1996-2000
- e) 2001-2006
- f) 2007-2012

**P4**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido 1981- 1985	11	24,4	24,4	24,4
1986- 1990	1	2,2	2,2	26,7
1991- 1995	5	11,1	11,1	37,8
1996- 2000	13	28,9	28,9	66,7
2001-2006	8	17,8	17,8	84,4
2007- 2012	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	



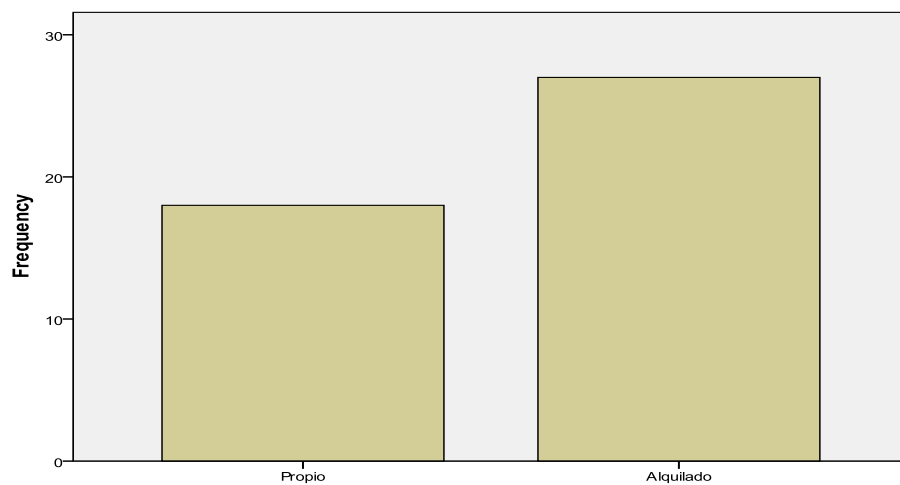
De la muestra de empresarios encuestados, un 28.9%, manifiestan haber iniciado su negocio actual, en el período 1996-2000; un 24.4%, en el período 1981-1985; y un 17.8%, en el período 2001-2006.

5.- El local de su negocio es:

- a) Propio
- b) Alquilado

**P5**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Propio	18	40,0	40,0	40,0
o Alquilado	27	60,0	60,0	100,0
o Total	45	100,0	100,0	



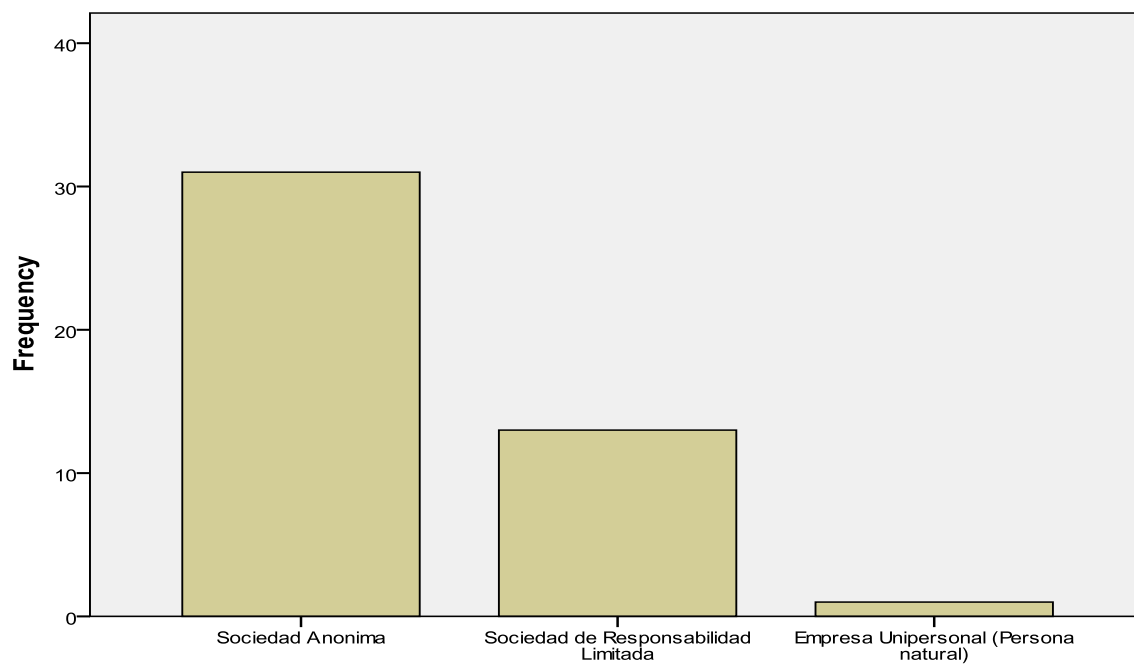
De la muestra de empresarios encuestados, un 60%, indican que el local del negocio es alquilado; un 40%, que el local es propio.

6.- ¿Cuál es la razón social de su empresa?

- a) Sociedad Anónima
- b) Sociedad de Responsabilidad Limitada
- c) Empresa Unipersonal (persona natural)
- d) Otro

## P6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Sociedad Anónima	31	68,9	68,9	68,9
Sociedad de Responsabilidad Limitada	13	28,9	28,9	97,8
Empresa Unipersonal (Persona natural)	1	2,2	2,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	



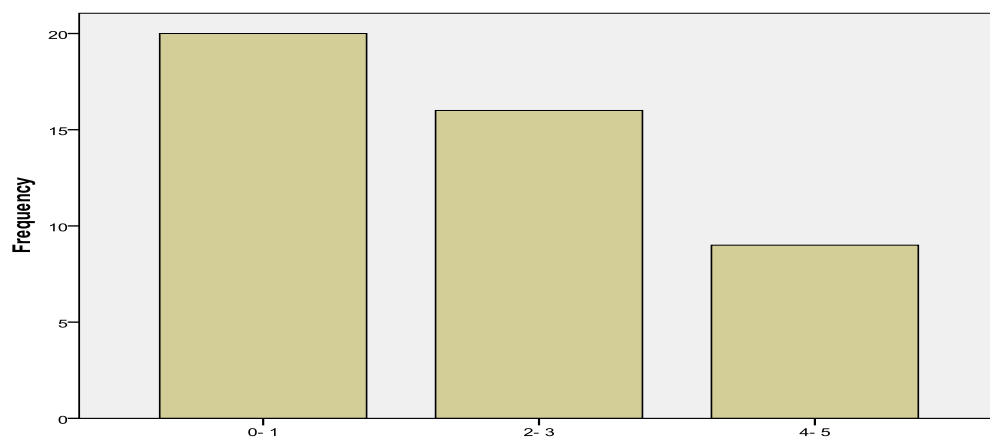
De la muestra de empresarios encuestados, un 68.9%, manifiestan que la razón social de su negocio es Sociedad Anónima: y un 28.9%, que es Sociedad de Responsabilidad Limitada.

7.- ¿con cuántos trabajadores cuenta su empresa?

- a) 0 - 1
- b) 2 - 3
- c) 4 - 5
- d) 6 - 7
- e) 8 - 10
- f) 10 a más

**P7**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido	0- 1	20	44,4	44,4	44,4
	2- 3	16	35,6	35,6	80,0
	4- 5	9	20,0	20,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	



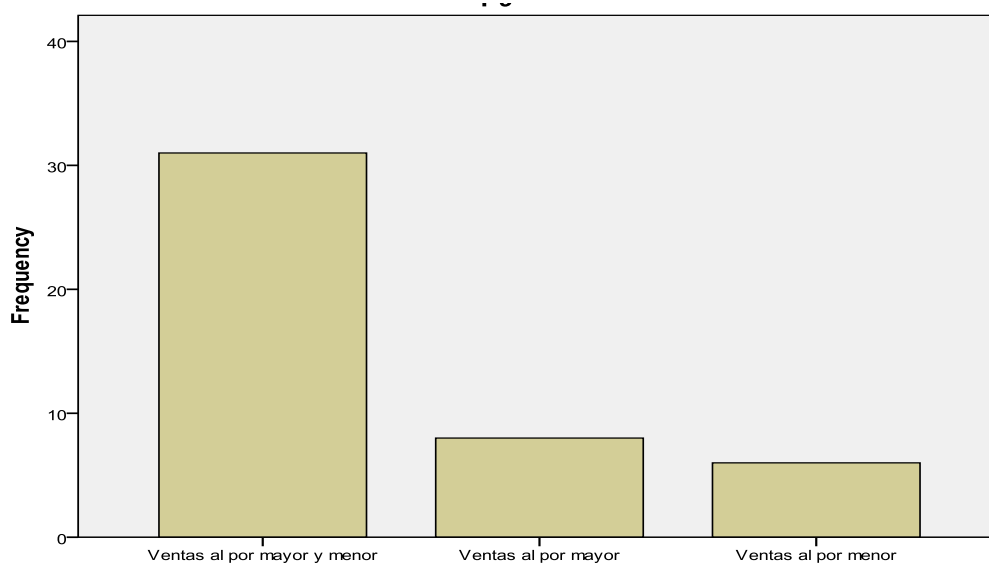
De la muestra de empresarios encuestados, un 44.4%, manifiestan tener un solo empleado en la empresa; un 35.6%, hasta 3 empleados, y un 20%, hasta 5 empleados.

8.- ¿qué tipo de ventas usted realiza?

- a) Ventas al por mayor y menor
- b) Ventas al por mayor
- c) Ventas al por menor

**P8**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
	a	valido	acumulado
Valido Ventas al por mayor y menor	31	68,9	68,9
o Ventas al por mayor	8	17,8	86,7
Ventas al por menor	6	13,3	100,0
Total	45	100,0	



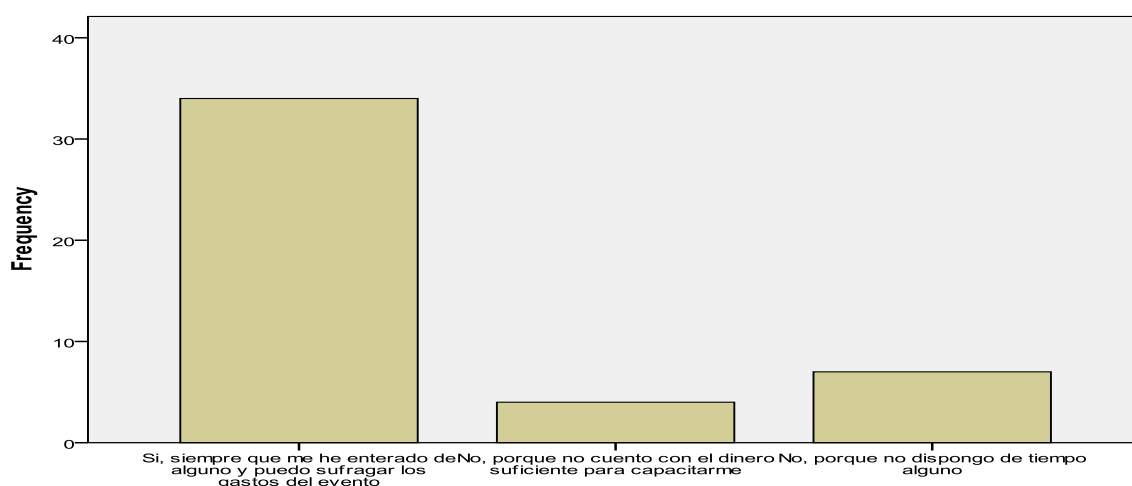
De la muestra de empresarios encuestados, un 68.9%, manifiestan realizar Ventas al por Mayor y Menor; un 17.8, solo Ventas al por Mayor, y un 13.3%, Ventas sólo al por Menor.

9.- ¿ha participado usted en eventos empresariales sobre Ventas por Internet, durante los dos últimos años?

- a) Sí, siempre que me he enterado de alguno y puedo sufragar los gastos del evento
- b) No, porque no cuento con el dinero suficiente para capacitarme
- c) No, porque no me interesan o me son indiferentes
- d) No, porque no dispongo de tiempo alguno

### P9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Sí, siempre que me he enterado de alguno y puedo sufragar los gastos del evento	34	75,6	75,6	75,6
No, porque no cuento con el dinero suficiente para capacitarme	4	8,9	8,9	84,4
No, porque no dispongo de tiempo alguno	7	15,6	15,6	100,0
Total	45	100,0	100,0	



De la muestra de empresarios encuestados, un 75.6%, manifiestan haber participado en eventos empresariales sobre Ventas por Internet, durante los dos últimos años; un 15.6%, no han dispuesto de tiempo.

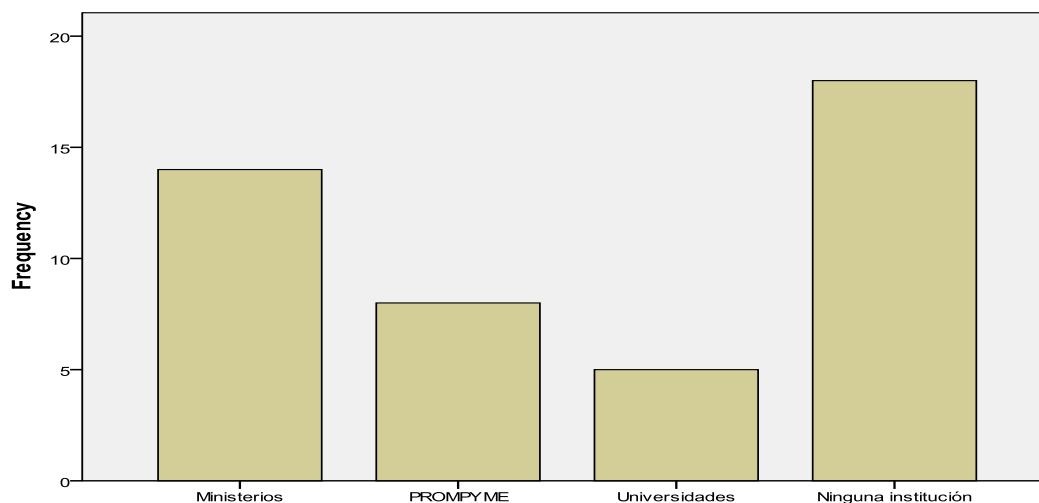


10.- ¿qué institución le ha brindado a usted capacitación en Internet, en los últimos años con mayor frecuencia aplicados a temas empresariales?

- a) Ministerios
- b) PROMPYME
- c) Universidades (especificar)
- d) Ninguna Institución

**P10**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Ministerios	14	31,1	31,1	31,1
PROMPYME	8	17,8	17,8	48,9
Universidades	5	11,1	11,1	60,0
Ninguna institución	18	40,0	40,0	100,0
Total	45	100,0	100,0	



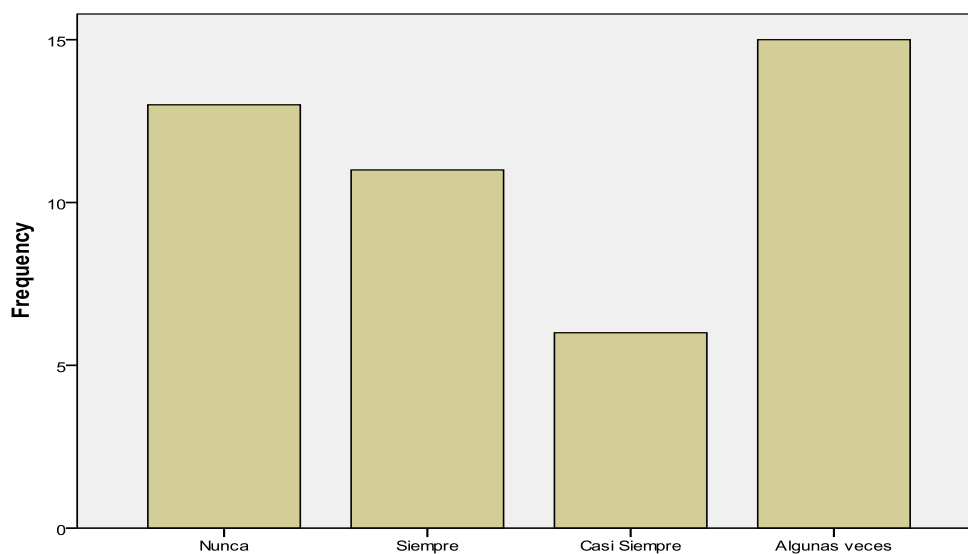
De la muestra de empresarios encuestados, un 31.1%, manifiestan que los Ministerios, son las instituciones que le han brindado capacitación en Internet, en los últimos años aplicados a temas empresariales; un 17.8%, que han sido las PROMPYME.

11.- ¿con qué frecuencia recibe usted capacitación en gestión empresarial?

- a) Nunca
- b) Siempre
- c) Casi siempre
- d) Algunas veces

**P11**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Nunca	13	28,9	28,9	28,9
Siempre	11	24,4	24,4	53,3
Casi Siempre	6	13,3	13,3	66,7
Algunas veces	15	33,3	33,3	100,0
Total	45	100,0	100,0	



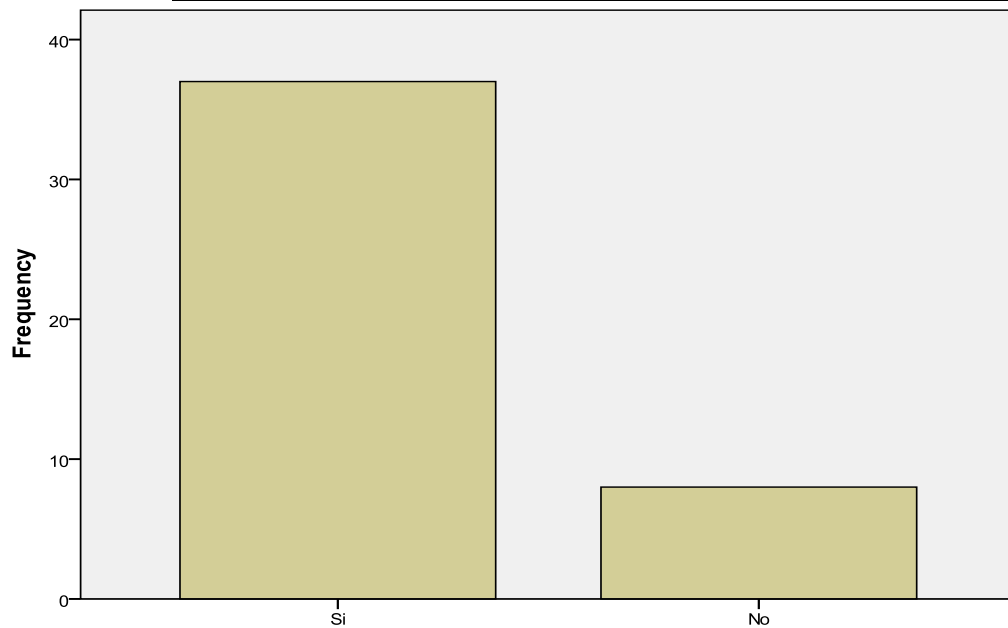
De la muestra de empresarios encuestados, un 24.4%, manifiestan que siempre recibe capacitación en gestión empresarial; un 33.3%, que algunas veces.

12.- ¿cuenta usted con una página web como red de comunicación con sus clientes?

- a) Sí
- b) No

**P12**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido Si	37	82,2	82,2	82,2
No	8	17,8	17,8	100,0
Total	45	100,0	100,0	



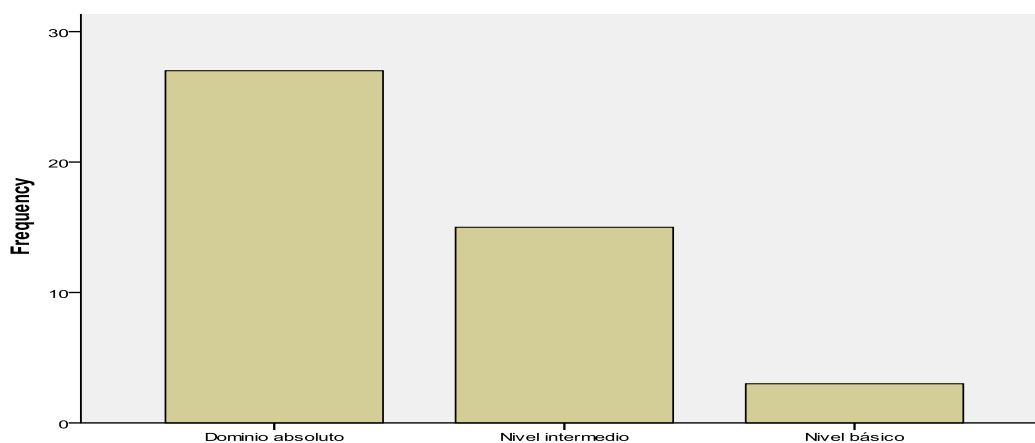
De la muestra de empresarios encuestados, un 82.2%, manifiestan contar con una página web como red de comunicación con sus clientes; un 17.8%, que no cuentan con esta página.

13.- ¿Cuál es el conocimiento en general que posee usted y sus empleados, respecto al manejo de las herramientas de internet?

- a) Dominio absoluto.
- b) Nivel intermedio.
- c) Nivel básico.
- d) Casi ningún conocimiento.

### P13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
Valido Dominio absoluto	27	60,0	60,0	60,0
Nivel intermedio	15	33,3	33,3	93,3
Nivel básico	3	6,7	6,7	100,0
Total	45	100,0	100,0	



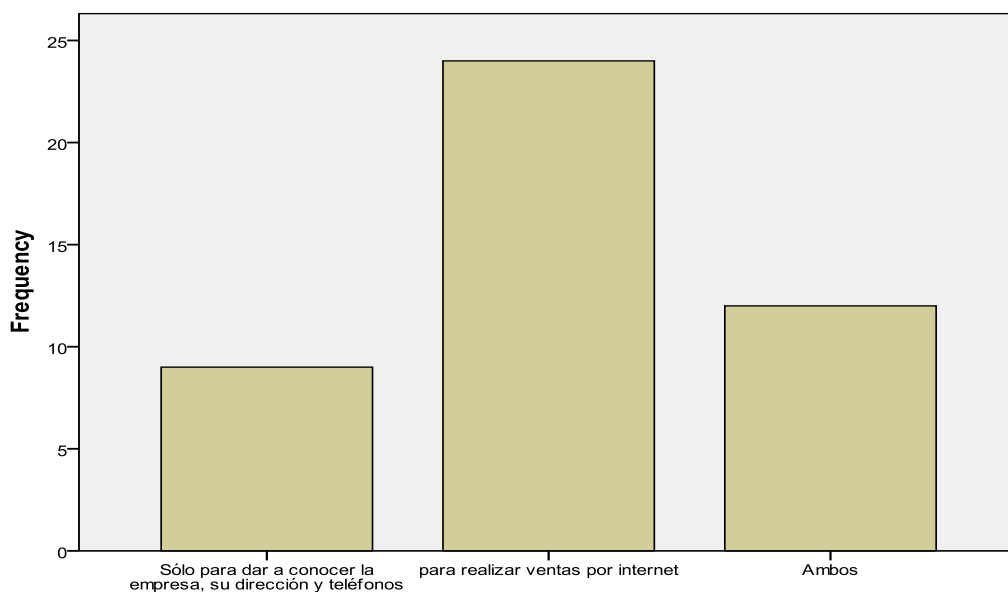
De la muestra de empresarios encuestados, un 60%, manifiestan tener un dominio absoluto en el manejo de las herramientas de internet; un 33.3%, sólo un conocimiento básico.

14.- ¿Qué uso le da a la página web?

- a) Sólo para dar a conocer la empresa, su dirección y teléfonos.
- b) Para realizar ventas por internet (especifico ventajas de los productos y sus precios)
- c) Ambos

**P14**

	Frecuenci a	Porcenta je	Porcentaje acumulado
Valid o			
Sólo para dar a conocer la empresa, su dirección y teléfonos	9	20,0	20,0
Para realizar ventas por internet	24	53,3	73,3
Ambos	12	26,7	100,0
Total	45	100,0	



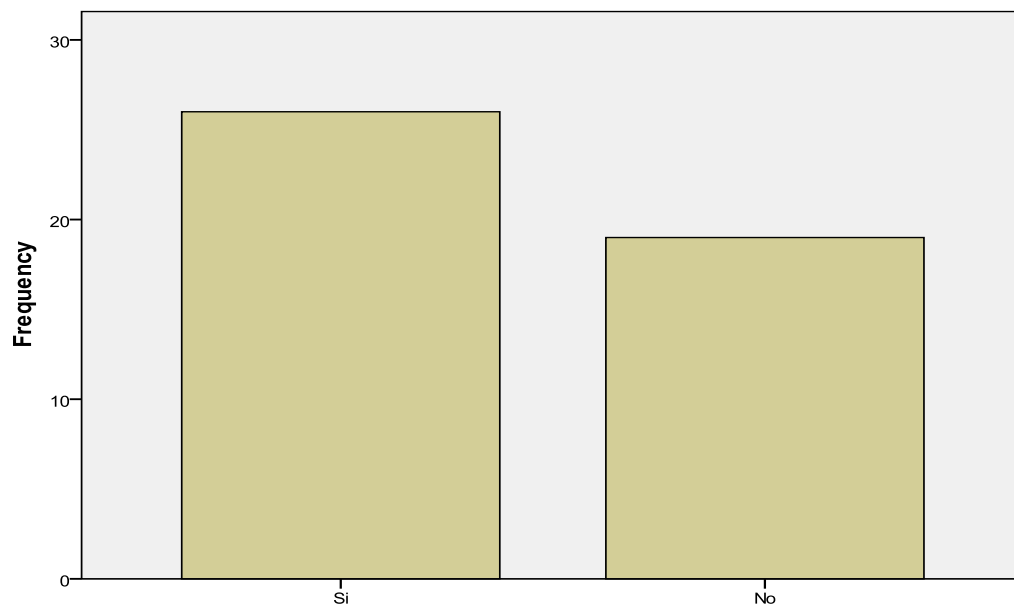
De la muestra de empresarios encuestados, un 53.3%, manifiestan que le dan uso a la página Web, para realizar ventas por Internet; un 26.7%, que realizan Ventas por Internet, y también para dar su teléfono y dirección.

15.- ¿su negocio cuenta usted con una página en facebook?

- a) Sí
- b) No

**P15**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido Si	26	57,8	57,8	57,8
No	19	42,2	42,2	100,0
Total	45	100,0	100,0	



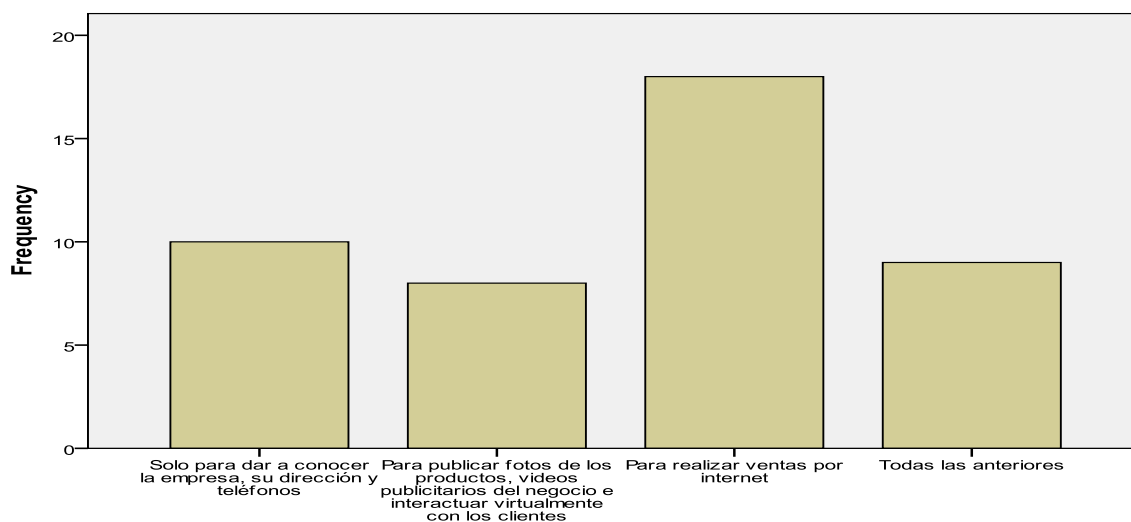
De la muestra de empresarios encuestados, un 57.8%, manifiestan que su negocio cuenta usted con una página en facebook; un 42.8%, que no cuentan con esta página.

16.- ¿Qué uso le da a la página en facebook?

- Sólo para dar a conocer la empresa, su dirección y teléfonos.
- Para publicar fotos de los productos, videos publicitarios del negocio e interactuar virtualmente con los clientes.
- Para realizar ventas por internet (especifico ventajas de los productos y sus precios)
- Todas las anteriores.

### P16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido Solo para dar a conocer la empresa, su dirección y teléfonos	10	22,2	22,2
Para publicar fotos de los productos, videos publicitarios del negocio e interactuar virtualmente con los clientes	8	17,8	40,0
Para realizar ventas por internet	18	40,0	80,0
Todas las anteriores	9	20,0	100,0
Total	45	100,0	



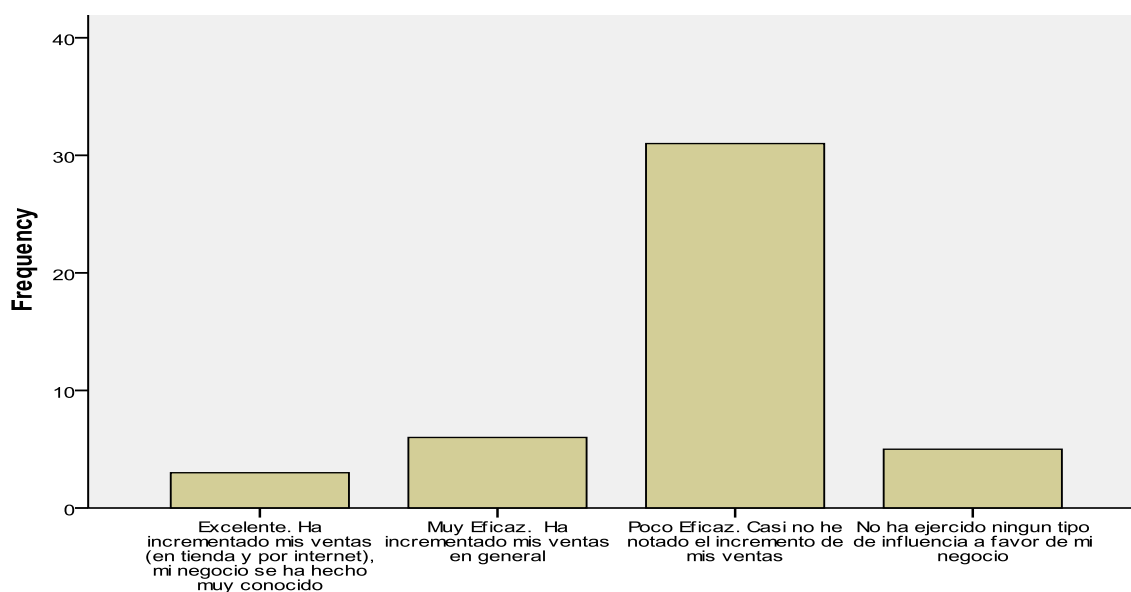
De la muestra de empresarios encuestados, un 40%, manifiestan que el uso que le dan a la página en facebook, es para realizar ventas por Internet; y un 22.2% para dar teléfonos y dirección, y un 17.8% para colgar fotos.

17.- Respecto a la publicidad para su negocio que usted realiza a través de la página web ¿cómo lo considera y qué efectos ha producido en su negocio?

- Excelente. Ha incrementado mis ventas (en tienda y por internet), mi negocio se ha hecho muy conocido.
- Muy eficaz. Ha incrementado mis ventas en general.
- Poco eficaz. Casi no he notado el incremento de mis ventas.
- No ha ejercido ningún tipo de influencia a favor de mi negocio.

**P17**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido Excelente. Ha incrementado mis ventas (en tienda y por internet), mi negocio se ha hecho muy conocido	3	6,7	6,7
Muy Eficaz. Ha incrementado mis ventas en general	6	13,3	20,0
Poco Eficaz. Casi no he notado el incremento de mis ventas	31	68,9	88,9
No ha ejercido ningún tipo de influencia a favor de mi negocio	5	11,1	100,0
Total	45	100,0	



De la muestra de empresarios encuestados, un 68.9%, manifiestan, respecto a la publicidad lograda para hacer conocer su negocio a través de la página web, ha sido Poco Eficaz, que casi no se ha notado el incremento de las ventas; un 13.3%, que ha sido Muy Eficaz, y un 6.7%, Excelente, y su negocio es muy conocido.

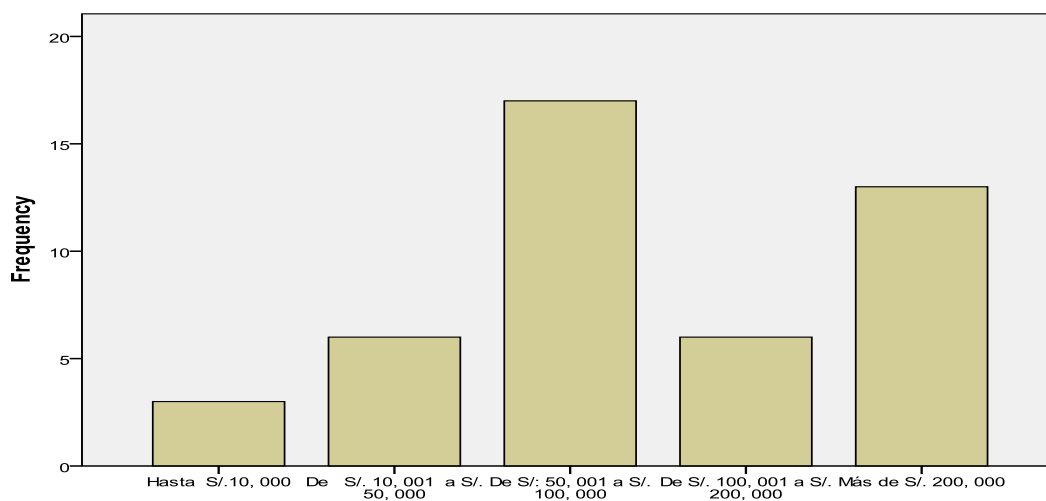


18.- ¿Cuál es el monto de ventas anuales de su empresa?

- a) Hasta S/. 10,000.00
- b) De S/. 10,000.00 a S/. 50,000.00
- c) De S/. 50,000.00 a S/. 100,000.00
- d) De S/. 100,000.00 a S/. 200,000.00
- e) Más de S/. 200,000.00

**P18**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido Hasta S/.10, 000	3	6,7	6,7
De S/. 10, 001 a S/. 50, 000	6	13,3	20,0
De S/: 50, 001 a S/. 100, 000	17	37,8	57,8
De S/. 100, 001 a S/. 200, 000	6	13,3	71,1
Más de S/. 200, 000	13	28,9	100,0
Total	45	100,0	



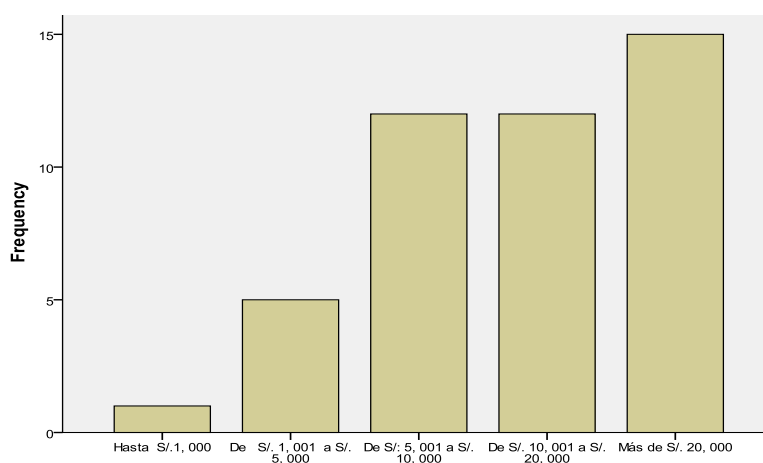
De la muestra de empresarios encuestados, un 37.8%, manifiestan realizar ventas anuales de S/: 50, 001 a S/. 100, 000; un 28.9%, realizan más de S/. 200, 000 anuales.

19.- Del monto de sus ventas anuales ¿Cuál es el monto que corresponde a sus ventas por internet?

- a) Ninguno. No realizo ventas por internet.
- b) Hasta S/. 1,000.00
- c) De S/. 1,000.00 a S/. 5,000.00
- d) De S/. 5,000.00 a S/. 10,000.00
- e) De S/. 10,000.00 a S/. 20,000.00
- f) Más de S/. 20,000.00

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido Hasta S/1, 000	1	2,2	2,2
De S/. 1, 001 a S/. 5, 000	5	11,1	13,3
De S/: 5, 001 a S/. 10, 000	12	26,7	40,0
De S/. 10, 001 a S/. 20, 000	12	26,7	66,7
Más de S/. 20, 000	15	33,3	100,0
Total	45	100,0	

**P19**



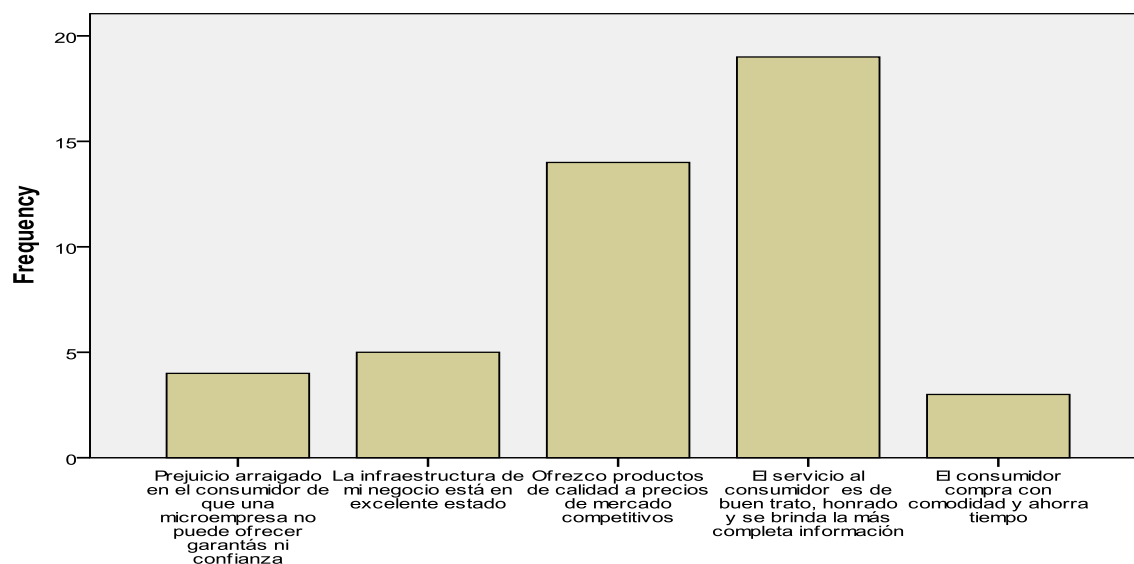
De la muestra de empresarios encuestados, un 33.3%, manifiestan que el monto que corresponde a sus ventas por internet, es más de de S/. 20,000, y un 53.4%, de S/. 5,001 a S/. 20,000.

20.- Si el valor de las ventas por internet de su negocio superan los S/. 20,000.00 anuales responda la siguiente pregunta ¿a qué razón le atribuye usted el éxito en las ventas por internet?

- a) Mi negocio brinda confianza al consumidor
- b) La infraestructura de mi negocio está en excelente estado
- c) Ofrezco productos de calidad a precios de mercado competitivos
- d) El servicio al consumidor es de buen trato, honrado y se brinda la más completa información
- e) El consumidor compra con comodidad y ahorra tiempo

**P20**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Valido Prejuicio arraigado en el consumidor de que una microempresa no puede ofrecer garantías ni confianza	4	8,9	8,9
La infraestructura de mi negocio está en excelente estado	5	11,1	20,0
Ofrezco productos de calidad a precios de mercado competitivos	14	31,1	51,1
El servicio al consumidor es de buen trato, honrado y se brinda la más completa información	19	42,2	93,3
El consumidor compra con comodidad y ahorra tiempo	3	6,7	100,0
Total	45	100,0	



De la muestra de empresarios encuestados, un 42.2%, manifiestan que el valor de las ventas por internet de su negocio superan los S/. 20,000.00 anuales, se le atribuye al buen trato, el éxito en las ventas por internet. Un 31.1%, por ofrecer productos de calidad a precios de mercado competitivos.

## 4.1 Contraste de Hipótesis

### 4.1.1 Hipótesis General

#### 1. Planteo de Hipótesis

Ho: La Gestión institucional no influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

Ha: La Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

#### 2. Criterio teórico de contraste de hipótesis

El criterio estadístico utilizado, es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ho. Pero, si

de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ha

### 3. Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se halló una correlación conjunta de las variables Gerencia Estratégica y la Sinergia de las Generaciones de  $R = 0.967$ , y un Valor  $p = 0.000$

#### Modelo de Correlación Conjunta

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la Estimación	F	Valor p
1.	,967 <sup>a</sup>	,936	,928	,08250	114,165	.000

Fuente: Encuesta por generaciones

#### 4.2. Interpretación

Se halló un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico de contraste de hipótesis, se acepta que la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

##### 4.1.2 Hipótesis específica 1

###### 1. Planteo de Hipótesis

Ho: La Gestión institucional no influye en la Sinergia de la Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - Año 2016.

Ha: La Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - Año 2016

## 2. Criterio teórico de contraste de hipótesis

El criterio estadístico utilizado, es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara como respuesta válida,  $H_0$ . Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptara como respuesta válida,  $H_a$

## 3. Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se hallo una correlación parcial de la variable Gestión institucional y la dimensión Generación X, de  $R = 0.574$ , y un Valor  $p = 0.007$ .

Gerencia Estratégica		Sinergia de las Generaciones
Generación X	Correlación de Spearman	,574*
	Valor p (bilateral)	,007
	N	45

#### **4. Interpretación**

Se halló un Valor  $p = 0.007 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico de contraste de hipótesis, se acepta que la  $X$  influye en la Sinergia de la Generación  $X$ , en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

##### 4.1.3 Hipótesis específica 2

###### 1. Planteo de Hipótesis

$H_0$ : La Gestión institucional no influye en la Sinergia de la Generación  $Y$ , en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

$H_a$ : La Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación  $Y$ , en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

###### **2. Criterio teórico de contraste de hipótesis**

El criterio estadístico utilizado, es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara como respuesta válida,  $H_0$ . Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptara como respuesta válida,  $H_a$

###### **3. Estadística de contraste de hipótesis**

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se halló una correlación conjunta de las variables Gestión institucional y la Sinergia de la Generación  $Y$ , de  $R = 0.608$ , y un Valor  $p = 0.003$ .

Gerencia Estratégica		Sinergia de las Generaciones
Generación Y	Correlación de Spearman	,608*
	Valor p (bilateral)	,003
	N	45

#### 4. Interpretación

Se halló un Valor  $p = 0.003 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico de contraste de hipótesis, se acepta que la Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana - Año 2016.

#### Hipótesis específica 3

##### 1. Planteo de Hipótesis

Ho: La Gestión institucional no influye en la Sinergia de la Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

Ha: La Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

##### 2. Criterio teórico de contraste de hipótesis

El criterio estadístico utilizado, es el del Valor  $p = 0.05$ . Cuando de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p \geq 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ho. Pero, si de la colecta de datos se obtiene un Valor  $p < 0.05$ , se aceptara como respuesta válida, Ha



### 3. Estadística de contraste de hipótesis

La estadística de contraste de hipótesis utilizada, fue la del Modelo de Regresión y Correlación (Sánchez, 2011), y se halló una correlación conjunta de las variables Gestión institucional y la Sinergia de la Generación Z, de  $R = 0.695$ , y un Valor  $p = 0.000$ .

Gerencia Estratégica		Sinergia de las Generaciones
Generación Z	Correlación de Spearman	,695*
	Valor p (bilateral)	,000
	N	45

### 4. Interpretación

Se halló un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio teórico de contraste de hipótesis, se acepta que la Gestiona institucional influye en la Sinergia de la Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

## V. DICUSION

Para evaluar los resultados de la investigación, en el contraste de hipótesis, se utilizó el método del Modelo de Regresión y Correlación, y obteniéndose una relación significativa de estas variables ( $p < 0.05$ ), y lo que permitió determinar la influencia de la variable independiente Gestión institucional y sus dimensiones (método de la senda) sobre la variable dependiente Sinergia de la Generaciones, apoyándonos luego, en el análisis realizado a la tabla de la distribución Beta de cada variable. Se halló una correlación conjunta de 0.967.

Cuadro 1: Modelo de Regresión y Correlación

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la Estimación	F	Valor p
1.	,967 <sup>a</sup>	,936	,928	,08250	114,165	.000

Fuente: Ficha de encuesta – Base de datos.

### 5.1.1 LA DISTRIBUCIÓN BETA.

#### 5.1.1.1 EN LA VARIABLE INDEPENDIENTE

Aparte de calcular la correlación conjunta y las correlaciones parciales, se identificaron las dimensiones que influyen más o menos en la variable criterio o variable dependiente.

Modelo	Coeficiente No Estandarizado		Coeficiente Estandarizado	Valor p	Correlación parcial
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	1,754	,798			
Generación X	,016	,166	,021	,007	,574
Generación Y	-,039	,196	,048	,003	,608
Generación Z	,589	,207	,706	,000	,695

Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta ( $\beta$ ), que la generación que más influye en la Sinergia de las Generaciones, es la generación Z ( $\beta = 0.706$ ), seguido la generación Y ( $\beta = 0.048$ ). Influyen poco la generación X ( $\beta = 0.021$ ).

#### 5.1.2.2 EN LA VARIABLE DEPENDIENTE

Se halló, mediante el análisis de la distribución Beta ( $\beta$ ), que las dimensiones que son más influidas por la gerencia estratégica de las generaciones, son la publicidad ( $\beta = 0.613$ ), que influye en el Volumen de Ventas ( $\beta = 0.487$ ), como consecuencia del Uso de las Herramientas Internet ( $\beta = 0.417$ ). Se observa también que la gestión institucional de la generación Z, desarrolla principalmente sus Ventas por Internet ( $\beta = 0.373$ ), mejorando su Eficacia en el Mercado ( $\beta = 0.004$ ).

Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	Valor p	Correlación parcial
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,172	,107			
Venta internet	,274	,019	,373	,038	,314
Publicidad	,341	,030	,613	,000	,735
Herramientas internet	,226	,056	,417	,014	,422
Volumen de ventas	,104	,012	,487	,005	,583
Mercado	,001	,009	,004	,047	,258

En el Cuadro No 2, se presenta la consolidación del Método de los Coeficientes estandarizados (Beta), ubicados por un semáforo que indica los sectores de baja y de muy alta influencia (relación causa- efecto). El Cuadro 07, muestra los intervalos de correlación, desde variaciones con baja influencia ( ), hasta relaciones de Muy Alta Influencia ( ), utilizando el Método del Semáforo (Sánchez, 2011), y permite determinar la influencia de las dimensiones de la variable independiente Gestión institucional (método de la senda), sobre la variable dependiente Sinergia de las Generaciones, apoyándonos luego, en el análisis realizado al cuadro de la distribución Beta de cada variable.

**Cuadro 2: Resultados de Valoración para determinar la influencia de la Gestión institucional, según la Sinergia de las Generaciones**

Intervalos de Correlación de Pearson	Nivel	VARIABLES/DIMENSIONES	
		V. INDEPENDIENTE (Causa)	V. DEPENDIENTE (Efecto)
		Gerencia Estratégica	Sinergia de las Generaciones
0.00 – 0.20	Regular Influencia		
0.201 – 0.40	Buena Influencia		Mercado 0. 258 Venta por Internet 0. 314
0.401 – 0.60	Influencia Promedio	Generación X 0.574	Herramientas de Internet 0.422 Volumen de Ventas 0.583
0.601 – 0.80	Alta Influencia	Generación Y 0.608 Generación Z 0.695	Publicidad 0. 735
0.801 – 1.0	Muy Alta Influencia		
		<b>Correlación Conjunta R = 0.967</b>	

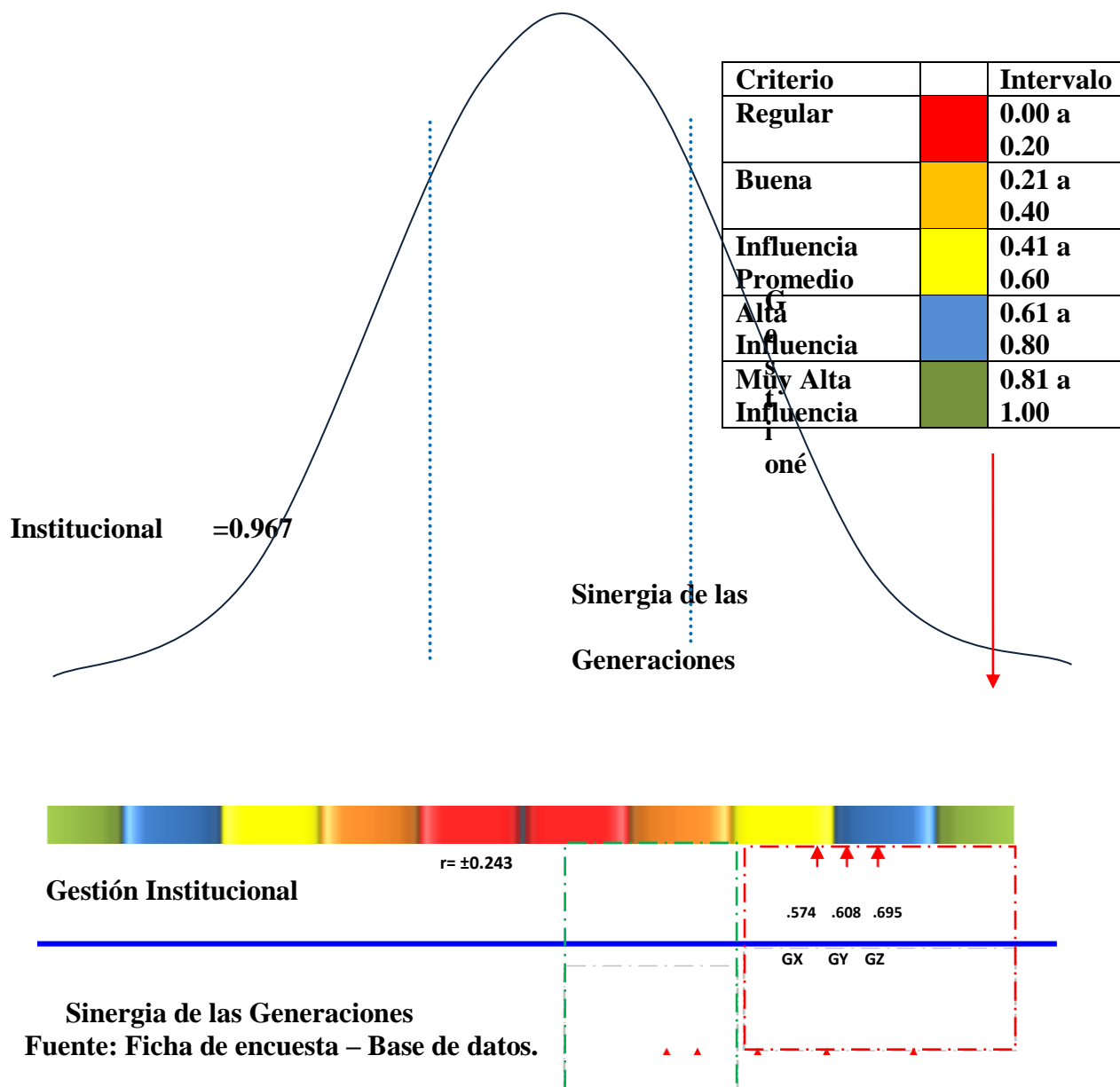
Fuente: Sánchez S.: La Cuarta Vía.

### 5.1.2.3 GRAFICA DE LA DISTRIBUCIÓN S.

Para evaluar de manera gráfica, los resultados de la investigación se utilizó el método de la Cuarta Vía, enfoque sistémico (Sánchez, 2011), que aplica el método hipotético deductivo propuesto por Popper (2001), utilizando correlaciones que se ubican en la recta de la curva de distribución S, y se contrastan con un valor crítico de  $r = 0.243$ . El método ubica a la variable

dependiente en Ho, pues ella es el objeto de la investigación (efectos), cuyas características naturales se describen inicialmente, y que al observar la realidad, serán modificadas por alguna o algunas variables independientes (Ha) y sus respectivas dimensiones (Causas), hacia su comportamiento normal. El nivel de correlación se determinó comparando los resultados obtenidos con la tabla de correlación siguiente, que luego se ubican en la grafica de la cuarta vía (Sánchez y Pongo, 2014).

**Figura N° 15**  
**Influencia de la Gestión institucional con la Sinergia de las Generaciones**



De la gráfica Influencia de la Gestión Institucional con la Sinergia de las Generaciones, según la encuesta realizada a gerentes, se analizó y halló que:

- La relación causa- efecto de la gestión institucional con el Mercado y las ventas por Internet, presenta un Nivel de Bueno.
- La relación causa- efecto de la de la gestión institucional de la generación X, con las Herramientas actuales de Internet, presenta un Nivel de Influencia Promedio, realizando Ventas por Internet.
- La relación causa- efecto de la de la gestión institucional de la generación Y, con las Herramientas actuales de Internet, presenta un Nivel cercano a la Alta Influencia, realizando Ventas por Internet, con mejoras en su Volumen de Ventas
- La relación causa- efecto de la de la gestión institucional de la generación Z, con las Herramientas actuales de Internet, presenta un Nivel cercano a Muy Alta Influencia, realizando Ventas por Internet, con mejoras en su Volumen de Ventas, debido al Uso de la Publicidad.

R crítico: 0.243		Sinergia Generaciones		Generación X		Generación Y		Generación Z	
		R = 0.967		R = 0.574		R = 0.608		R = 0.695	
		Correlación R	Valor p	R	p	R	p	R	p
Correlación de Pearson	<b>GESTION INSTITUCIONAL</b>								
	Venta internet	,314	,038	,168	,076	,326	,039	,391	,033
	Publicidad	,735	,000	,410	,063	,754	,000	,654	,000
	Herramientas internet	,422	,014	,397	,061	,370	,027	,401	,016
	Volumen ventas	,583	,005	,180	,089	,229	,073	,312	,035
	Mercado	,258	,047	,093	,412	,107	,067	,431	,014

De estos resultados, podemos definir la influencia de la gestión institucional con la Sinergia de las Generaciones, en identificar y evaluar los medios o recursos estratégicos claves (activos estratégicos, procesos medulares y competencias medulares) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar lo mucho que se quiere (Metas) frente a los desafiantes escenarios visualizados (Oportunidades y Amenazas). La idea es identificar -frente a Objetivos y Metas, Oportunidades y Amenazas los medios o recursos que "se necesitan y no se tienen" como posibles Debilidades, e identificar los que "se necesitan y se tienen" como posibles Fortalezas.

➤ **Análisis de resultados: Evaluación Causa- Efecto de la gestión institucional**

**La Sinergia de las Generaciones.**

La evaluación de impactos en la investigación se fundamenta principalmente en el análisis y evaluación de la interrelación entre la Gestión institucional con la Sinergia de las Generaciones. A esta interrelación se le asignan valores, que se califican de acuerdo a una escala FODA (de 0 a 100 puntos) que expresa la Fortaleza o la Amenaza de la gestión de la Gerencia Estratégica con la Sinergia de las Generaciones en un enfoque cuali- cuantitativo y expresada en una Matriz de Impactos (Cuadro N° 3).

De los resultados de la investigación, podemos definir que el impacto directo de la Gestión institucional con la Sinergia de las Generaciones, a nivel teórico, debe apreciarse por la metodología empleada en la investigación, tales como las encuestas, la tabla de correlaciones, la Distribución S (Simple), el Uso del



semáforo, y finalmente, la construcción de la Matriz de Impactos (Sánchez, 2016), que permite evaluar dicho impacto de la gestión de las generaciones X, Y, y Z.

**CUADRO N° 3: MATRIZ DE IMPACTOS**

Impactos por la Gestión institucional	Nivel	VARIABLES/DIMENSIONES	
		V. INDEPENDIENTE (Causa)	V. DEPENDIENTE (Efecto)
		Gestión institucional	Sinergia de las Generaciones
<b>0.00 – 0.20</b>	<b>AMENAZA</b>		
<b>0.201 – 0.40</b>	<b>DEBILIDAD</b>		<b>Mercado</b> <b>0.258</b> <b>Venta por Internet</b> <b>0.314</b>
<b>0.401 – 0.60</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>Generación X</b> <b>0.574</b>	<b>Herramientas de Internet</b> <b>0.422</b> <b>Volumen de Ventas</b> <b>0.583</b>
<b>0.601 – 0.80</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>Generación Y</b> <b>0.608</b> <b>Generación Z</b> <b>0.695</b>	<b>Publicidad</b> <b>0.735</b>
		<b>Correlación Conjunta R = 0.967</b>	

*Fuente: Encuesta. Elaboración Propia*

En el Distrito de San Miguel, las Fortalezas de las empresas, según generaciones presenta ciertas Debilidades para mejorar su Volumen de ventas, según la Generación X, en el conocimiento del Mercado de Herramientas

Tecnológicas que les permita Vender por Internet, pero aún continúan laborando sólo con Internet y sus ventas “face to face”, que aprendieron en su espacio- tiempo generacional

En Oportunidades, se hace imprescindible, la capacitación en Herramientas de Internet, que permita a los colaboradores de las empresas, gestionar la venta por Internet y la Publicidad, que mejorarían el aumento del Volumen de Ventas, logrando con ello más factores, para la mejora continua de las empresas, lograr Fortaleza, y mejor Posicionamiento.

## **VI. CONCLUSIONES**

### **A. SEGÚN LA HIPOTESIS GENERAL**

1. En la investigación, se halló un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio estadístico de contraste de hipótesis, se acepta que la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

### **B. SEGÚN LAS HIPOTESIS ESPECÍFICAS**

2. En la investigación, se halló un Valor  $p = 0.007 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio estadístico de contraste de hipótesis, se acepta que la Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.
3. En la investigación, se halló un Valor  $p = 0.003 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio estadístico de contraste de hipótesis, se acepta que la Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.
4. En la investigación, se halló un Valor  $p = 0.000 < 0.05$ , entonces, de acuerdo al criterio estadístico de contraste de hipótesis, se acepta que la Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- Año 2016.

## VII. RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación, se ha establecido que es muy importante contar con el liderazgo del gerente estratégico en la sinergia de las generaciones, para ser exitosos; y ello requiere por tanto ajustar las empresas, así como dinamizar su quehacer con las herramientas tecnológicas y que las empresas se adapten a las exigencias actuales, siendo más flexibles en sus actividades utilizando las herramientas tecnológicas actuales.

1. Ajustar las empresas, es revisar de manera crítica y constructivamente la adecuación y concordancia de los componentes de la organización con las estrategias, planes, programas y presupuestos que guiarán la acción hacia los objetivos, como parte del sistema empresarial generacional, a liderar exitosamente.
2. Esto significa, definir concretamente los lineamientos para ajustar la configuración generacional actual, y replantear la sinergia generacional con la informática, para actualizar, y simplificar drásticamente los sistemas actuales de gestión (incluso las normas y procedimientos).
3. Esto implica, replantear ingeniosamente en la administración (gerencia) estratégica los símbolos, ritos y mitos relevantes de las generaciones, que la hacen atractiva y distinta, para fomentar:
  - a) El nivel de exigencia generacional,
  - b) El respeto irrestricto de los valores éticos, para retener, capacitar y captar eficazmente personas de calidad en la cantidad necesaria y suficiente en las empresas,

- c) Para desarrollar y compensar las competencias humanas, gerenciales, y técnicas requeridas, para asignar nítidamente, por generaciones, las responsabilidades por el logro de los objetivos y las metas,
  - d) Para asignar oportunamente los recursos requeridos de internet y premiar con incentivos valiosos la asunción generacional exitosa.
4. Los conocimientos tienen que ir de la mano con las herramientas tecnológicas que apunten a la innovación mediante la creatividad que permitirá a las empresas ser competitivas y continuar en el negocio.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abad , Y., Bermúdez, U., Caravedo , L., Morales , C., & Servàn, F. ( 28 de junio de 2010). “RETENCION DEL TALENTO:CONOCIENDO A MI GENTE. Lima, PERU.
- ADAM, E (2001) *Teoría Sinérgica del Aprendizaje en la Educación Superior. II Jornadas de Investigación, "Encuentro con la Educación". Calabozo Universidad Rómulo Gallego Documento en línea. En <http://www.uniedpa.org/artteoriasinergyeducsup .htm>*
- ADAM, F. (1984) "*Andragogía: Ciencia de la Educación de Adultos*". Editorial *Andragogic. Caracas. Venezuela.*
- ADAM, F. (1986) "*Teoría Sinérgica y el Aprendizaje en el Adulto*". Instituto *Internacional de Andragogía. (INSTIA). Caracas.*
- AMEELS, A., W. BRUGGEMAN y G. SCHEIPERS (2002). [Libro en línea] Disponible en: [http://www.valuebasedmanagement.net/articles\\_ameels\\_valuebased\\_full.pdf](http://www.valuebasedmanagement.net/articles_ameels_valuebased_full.pdf) [Consulta: 2015, Abril 20]
- ANSOFF, Igor H., (1998). *La Dirección estratégica en la práctica empresarial*, Pearson,
- ARIAS, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 4ta Edición. Editorial Episteme, C.A. Caracas.*
- ARMSTRONG, G. and KOTLER, P. (2007) “*Marketing an Introduction*”, Book Publish by Pearson, Prentice Hall, 8th edition
- AUSUBEL, D. (1984) "*Psicología Educativa*". Editorial Trillas. México.

- Bolaños , R. (2014). *La evaluación del desarrollo nacional: aproximaciones a partir del esquema de la planificación presupuestaria. Revista de Ciencias Económicas.*
- BRIDGERS, M. and JOHNSON, H. (2006) “The aging Workforce: The Facts, The fiction, the Future!”, *ASHRAE Journal*, pg.A6
- COPELAND, T., KOLLER, T., & MURRIN, J. (2000). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. 3RD Edition. McKinsey & Company, . New York. : John Wiley & Son.*
- DAVID, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Pearson Educación de México. México..*
- .Colombo , M., & Grilli , L. (2005). *Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view.*
- DELORS, J. (1996). *La educación encierra un tesoro”. UNESCO: Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI*
- EISNER, S.P and O’GRADY, M.E.(2009) “C-Change? Generation Y and the Glass Ceiling”, *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74, No. 1
- EISNER. S.P. (2005) “Managing generation Y” *S.A.M. Advanced Management Journal*
- GOLEMAN, J. (1996) " *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el C.I. ". Editor Javier Vergara. Buenos Aires.*
- INEI (2009), *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950-2050, setiembre, Boletín Especial N° 17, tomado de: <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/libro.pdf> , el 15-05-2014.*

- Jauam, G. (2013). "Percepciones de la generación "Z" y la escuela en el Siglo XX",  
ARGENTINA.
- KNIGHT, J. (2002). *La Administración Integral basada en el Valor. Desarrollo de una Aproximación Sistemática a la Creación de Valor para el Accionista*. McGraw Hill Interamericana, S.A. Bogota, Colombia.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. 12a Edición. McGraw – Hill Interamericana, S.A. México.
- KOPLowitz, H. (1978) *Unitary Operations: A projection Beyond Piaget`s Formal Operations*. Universidad de Massachusetts.
- KOTLER, Philip y KEVIN Keller (2012), *Dirección de Marketing*, México: PEARSON.
- LINDQUIST, T.M. (2008) "Recruiting the Millennium Generation: The New CPA",  
*The CPA Journal*.
- LOWE, D., LEVITT, K.J. and WILSON, T. (2008) "Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace", *Business Renaissance Quarterly*.
- MARTIN, C.A. (2005) "From high maintenance to high productivity: What managers need to know about Generation Y" *Industrial and Commercial Training*, 37, 1  
pg 39
- McKINSEY & Co. (2004). *¿Puede Aplicarse en Perú la Gerencia Basada en Valor? Lima, Perú*.
- MEJÍA MEJÍA, E. (2005). *Metodología de la Investigación científica*. Lima: UNMSM.
- NOVAK, J. y GO WIN, D. (1988) " *Aprendiendo a Aprender*" Ediciones Martínez Roca.  
Barcelona. España
- ORRELL, L. (2009) "In economic Crisis, Think of the Next generation", *SCM People*  
Vol. 13, Iss. 2
- PIAGET, J. (1982) " *Psicología del Niño*". Ediciones Morata



- POLACH, J.L. (2007) "Managing an Age Diverse Work force", MIT Sloan Management Review, Vol. 48, No. 4
- POLIMENI, R., Burke, J. and Benyaminy, D. (2009) "Using Computer Simulations to recruit and Train Generation Y Accountants", The CPA Journal, 79, 5, pg.64
- RASCÓN, J. (2015). Tesis : "TRAYECTORIA GENERACIONAL DE CONTADORES PÚBLICOS DE GENERACIÓN AGOSTO 2009" . MEXICO.
- RUGIMBANA, R. (2006) "Generation Y: How Cultural Values can be used to predict their choice of electronic financial services" Journal of Financial Services Marketing, Vol. 11
- SALT, B. (2003) "Baby boomer culture gets its comeuppance", Institute of Public Affairs, pg.10
- SAMPIERI, Roberto. 2014. Metodología de la investigación. 5ta edición Mc Graw Hill. México
- SANCHEZ S. y PONGO O. 2014. Tendencias Contemporáneas. Metodología y Estadística,
- SANCHEZ SOTOMAYOR, S. (2011). LA CUARTA VIA. LIMA: UNMSM.
- SANCHEZ, S. 2016. Percepción de la neuroestructura de la Investigación Económica y Social. 1ª Edición. CEPREDIM-UNMSM. Lima. Perú (En prensa).
- SAPAG CHAIN, Nassir. 2011. Proyectos de Inversión. Formulación y Evaluación. Editorial Pearson. 2da edición.
- SEATON, L.J. and BOYD, M. (2007) "The organizational Leadership of the post baby boom generation: An Upper echelon Theory Approach", Academy of Entrepreneurship Journal, Vol. 13, Num. 2
- Sirower, M. (1997). "The Synergy Trap" . Ed. The Free Press.

- STERN, J. y STEWART, D. (2001). *The EVA Financial Management System, The New Corporate Finance. Third Edition. Edited by Donald H. Chew, McGraw Hill. Irwing, New York.*
- VERA, M. (2000a). *EVA y CVA como Medidas de la Creación de Valor en un Negocio. Una Introducción. En: Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Volumen I Número 1. Universidad de Nariño. Colombia.*
- VERA, M. (2000b). *Gerencia basada en Valor y Gerencia Financiera. En: Tendencias, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Volumen I Número 2. Universidad de Económicas y Administrativas, Volumen I Número 1. Universidad de Nariño.*
- VERNER, C. (1971) "Factores en el Aprendizaje y la Instrucción de los Adultos". Félix Adam y George Aker Editores. Tallahassee, Florida.
- YEATON, K. (2008) "Recruiting and Managing the "Why?" Generation: Gen Y", *The CPA Journal*

**IX. ANEXOS:**  
**Anexo 1-Matriz de consistencia**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODO
<p>Problema General  ¿De que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?  <b>Problemas Específicos</b>  1.¿De qué manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?  2.¿De que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas Lima Metropolitana- año 2016?  3.¿De que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?</p>	<p>Objetivo General  Determinar de que manera, la Gerencia Estratégica influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?  <b>Objetivos específicos</b>  1. Identificar de que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?  2. Evaluar de que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?  3. Identificar de que manera, la Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?</p>	<p>Hipótesis General  La Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generaciones, en Empresas Peruanas, ubicadas Lima Metropolitana- año 2016?  <b>Hipótesis específicas</b>  1. La Gestión institucional influye en la Sinergia de la Generación X, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?  2 .La Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Y, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?  3. La Gestión institucional influye en la Sinergia de las Generación Z, en Empresas Peruanas, ubicadas en Lima Metropolitana- año 2016?</p>	<p><b>Variable Independiente</b>  <b>Gestión institucional</b></p> <p><b>Variable Dependiente</b>  <b>Sinergia de las Generaciones</b></p>	<p>X1:Generación X  X2:Generación Y  X3:Generación Z</p> <p>Y1: Mercado  Y2: Volumen de Ventas  Y3: Herramientas  Y4: Ventas por Internet  Y5: Publicidad</p>	<p>Tipo:  Básico</p> <p>Diseño:  No Experimental  Transversal</p> <p>Nivel:  Descriptivo-  correlacional</p>

## ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La preocupación del investigador es cuidar que el instrumento que elabore para la recolección de datos, posea las cualidades básicas y necesarias, como la Validez y la Confiabilidad. Según Jay Cohen (citado por Sánchez, 2014). En relación a la validez cuando se aplica un instrumento, se refiere al juicio del investigador de lo bien que mide de hecho el instrumento, es decir de su juicio de lo que pretende medir, juicio basado en la evidencia sobre lo apropiado de las inferencias extraídas (deducción de un proceso de razonamiento), como también del error, del instrumento.

La caracterización de la Validez de las pruebas del instrumento y de sus puntuaciones, son expresadas con frecuencia con términos como “Aceptable” y “Débil”, lo que refleja un Juicio de lo adecuado que resulta estar midiendo la realidad según los atributos, para cuya medición se diseñó el instrumento, medido en un rango de 1 a 100.

La Validación (también denominada veracidad, exactitud, autenticidad o solidez del instrumento) del instrumento, viene a ser entonces, el proceso de Recopilación y Valoración (resultados) de la evidencia de Validez. Pero, no hay reglas para determinar el rango mínimo aceptable de un “coeficiente” de validez, según Cronbach y Gleser (1965), que afirmaron que dichos coeficiente de validez no necesitan ser tan elevados, y luego Lawshe (1975), propuso la fórmula simple para cuantificar el grado de consenso, solicitando a un Grupo de Expertos, que determinen la Validez de contenido de un instrumento. El Cuadro muestra dichos valores, los que se tomarán en cuenta para la Validación del Instrumento.

Cuadro 1: Valores Mínimos de Validez, según Grupos de Expertos

Numero de Expertos	Valor Mínimo (Coeficiente)	Interpretación	Semáforos
40	0.29	Baja Confiabilidad	
20	0.42	Confiable	
15	0.49	Confiable	
10	0.62	Muy Confiable	
De 3 a menos de 10	De 0.84 a 0.90	Excelente Confiabilidad	

Fuente: La Cuarta Vía. Sánchez (2011). Tomado de Lawshe (1975).

### ANEXO 3: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Confiabilidad es sinónimo de seguridad, fiable o consistencia. La Confiabilidad de un Instrumento establece la consistencia del instrumento que se ha elaborado mediante un puntaje, como resultado de la medición exacta de la variable (s), pero que contiene el puntaje verdadero más el margen de error. La Medición del Valor es única, y cuando se realicen sucesivas mediciones, se obtendrán puntajes aproximados a este valor, por cuanto aun no se posee un instrumento tan perfecto que sea capaz de medir la magnitud real.

Los factores que contribuyen a mejorar la confiabilidad de una prueba son el adecuado número de ítems, la homogeneidad de los elementos de la prueba y la representatividad (muestra representativa) de lo que se quiere medir.

Según Sánchez (2011), en la investigación se calcula la confiabilidad, según método desarrollado por Cronbach (1951), denominado “Coeficiente Alfa... + error estándar” del instrumento a evaluar a ser utilizada en pruebas que contienen reactivos que pueden calificarse en forma individual a lo largo de un rango de valores (de 1 a 100). Como no se conoce la “Puntuación Verdadera”, para ninguna persona que responda la prueba, se permite estimar el rango en que es probable que exista la puntuación verdadera.

El Cuadro permite interpretar, según el Alfa de Cronbach, los Valores hallados.

Cuadro 2: Rangos de Confiabilidad para Enfoques Cuantitativos

Intervalos	Interpretación	Semáforo
De 01 a 20	Poca Confiabilidad	
De 21 a 40	Baja Confiabilidad	
De 41 a 60	Confiable	
De 61 a 80	Muy Confiable	
De 81 a 100	Excelente Confiabilidad	

Fuente: La Cuarta Vía. Sánchez (2011).