



Propuesta de un modelo de cultura gerencial para fortalecer la identidad organizacional,
el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials de la empresa
ESSOIL S.A., período 2022-2024.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTA

Sixto Rosalino Moreno Samaniego

ASESOR

Ph.D. Arturo Torres Gutiérrez

México, (2025)

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Moreno Samaniego, Sixto (2025). Propuesta de un modelo de cultura gerencial para fortalecer la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials de la empresa ESSOIL S.S., período 2022-2024. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

RESUMEN

Este estudio analiza la cultura gerencial de ESSOIL S.A. y su relación con la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de la generación millennial, con el objetivo de proponer un modelo de cultura gerencial adaptado a sus características. La investigación se desarrolló bajo un enfoque y un diseño mixto concurrentes, con un componente cuantitativo que utilizó un diseño no experimental transversal, de alcance correlacional-explicativo, mientras que, el componente cualitativo empleó un diseño fenomenológico centrado en explorar las experiencias y percepciones de los colaboradores. Los métodos de recolección de datos incluyeron encuestas estructuradas, entrevistas semiestructuradas, observación directa, listas de verificación cualitativas y análisis documental. El diagnóstico reveló brechas en los estilos de liderazgo, la comunicación interna, la flexibilidad laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y los mecanismos de reconocimiento, las cuales impactan negativamente en el sentido de pertenencia, la motivación y el desempeño de los millennials. Con base en estos hallazgos, se diseñó y evaluó el modelo de cultura gerencial Millennial-Flex ESSOIL, basado en principios de liderazgo participativo, comunicación horizontal, flexibilidad laboral, reconocimiento y desarrollo profesional continuo, y está estructurado en subsistemas teóricos, metodológicos y prácticos. Los resultados sugieren que la implementación de este modelo podría fortalecer la identidad organizacional e incrementar el desempeño laboral y la productividad del talento millennial. El estudio contribuye a la comprensión de la cultura gerencial adaptativa y ofrece pautas prácticas para la gestión intergeneracional en empresas del sector petrolero en la Amazonía ecuatoriana.

Palabras clave: *cultura gerencial, liderazgo participativo, millennials, motivación, productividad.*

ABSTRACT

This study analyzes the management culture of ESSOIL S.A. and its relationship to organizational identity, job performance, and productivity among millennial employees, with the aim of proposing a management culture model adapted to their characteristics. The research employed a concurrent mixed-methods approach and design, with a quantitative component using a non-experimental, cross-sectional, correlational-explanatory design, and a qualitative component using a phenomenological design focused on exploring the experiences and perceptions of employees. Data collection methods included structured surveys, semi-structured interviews, direct observation, qualitative checklists, and document analysis. The diagnosis revealed gaps in leadership styles, internal communication, work flexibility, professional development opportunities, and recognition mechanisms, all of which negatively impact millennials' sense of belonging, motivation, and performance. Based on these findings, the ESSOIL Millennial-Flex management culture model was designed and evaluated. This model is based on principles of participative leadership, horizontal communication, work flexibility, recognition, and continuous professional development, and is structured into theoretical, methodological, and practical subsystems. The results suggest that implementing this model could strengthen organizational identity and increase the job performance and productivity of millennial talent. The study contributes to the understanding of adaptive management culture and offers practical guidelines for intergenerational management in oil companies in the Ecuadorian Amazon.

Keywords: managerial culture, participatory leadership, millennials, motivation, productivity.

AGRADECIMIENTOS

Deseo comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a mi tutor de tesis, Dr. Arturo Torres; y, a la Dra. Odalys Peñate, Coordinadora de Investigación de UIIX, profesionales que, con su experiencia y total paciencia supieron apoyarme en esta larga pero motivante travesía de la investigación profesional. El apoyo constante me dio luces académicas para superar dudas en el trayecto de este trabajo y poder culminar con éxito.

A mi familia, especialmente a mi madre, le debo un reconocimiento eterno por su amor incondicional, su fe inquebrantable y sus oraciones fueron el motor que impulsó mi perseverancia y disciplina en esta travesía. A mis hermanos, por sus palabras de ánimo; a mis hijos y a mi compañera de vida por ser las personas que siempre demuestran admiración por mis logros; gracias por ser mi pilar en los momentos difíciles. Sin su comprensión y aliento, este logro no habría sido posible.

Extiendo mi sincero agradecimiento a la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), por brindarme la oportunidad de ampliar mis conocimientos, fortalecer mi pensamiento crítico y contribuir a mi crecimiento profesional y humano.

A mis compañeros y amigos, gracias por su apoyo y compañía en los momentos complicados y en aquellos de alegría. Un grupo especial conformado por su valiosa amistad; la cual, me motivó para no desfallecer cuando el camino se ponía difícil; su compañía, aunque muchas veces virtual hizo llevadera esta difícil travesía.

Para finalizar, mi sincero agradecimiento a todos mis colegas y colaboradores de ESSOIL S.A., quienes participaron activamente en esta investigación. Sus aportes en la recopilación de información, sus observaciones y críticas constructivas, enriquecieron profundamente este estudio. Esta tesis es el fruto de un esfuerzo colectivo, en el que cada apoyo, consejo y palabra de aliento dejaron una huella imborrable en este logro académico.

DEDICATORIAS

Con orgullo y sentimiento de honra dedico este logro a mis amados hijos Milán, Valeska, Renny, Michael y Richard Moreno quienes son la fuente que me motiva cada día a esforzarme para cumplir mis proyectos y ser su referente en valores fundamentales como la disciplina y la resiliencia. Por eso este logro lleva sus nombres.

A mi querido padre Ángel Moreno que está en el cielo y que lo recuerdo por haberme formado a través de su ejemplo de honestidad, trabajo y perseverancia, cuyo legado sigue siendo el norte que me guía en cada objetivo personal y profesional que alcanzó.

A mi adorada madre María Samaniego, que aún me acompaña en este mundo y que es la luz que guía siempre mi camino, a ella que con su fe inquebrantable eleva sus oraciones todos los días para que Dios me proteja y me permita alcanzar mis metas. A todos ellos les dedico este trabajo que me forma como profesional comprometido en dejar un legado de superación constante a mi familia y a la sociedad, como una demostración de que cuando queremos podemos y que los sueños se alcanzan con disciplina, esfuerzo y fe en uno mismo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	15
Capítulo 1. Proyección de la investigación.....	27
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.....	28
1.2. Planteamiento del problema.....	29
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).....	33
1.4. Justificación.....	33
1.5. Objeto de estudio.....	35
1.6. Campo de acción.....	36
1.7. Objetivos.....	36
1.7.1. Objetivo General.....	36
1.7.2. Objetivos específicos.....	36
1.8. Hipótesis.....	37
1.9. Alcance temático.....	37
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.....	39
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.....	40
2.1. Estado del arte.....	40
2.2. Marco Teórico.....	47
2.2.1. Modelo de habilidades de Mumford.....	47
2.2.2. Modelo de liderazgo.....	48
2.2.2.1. Cinco habilidades clave.....	50
2.2.2.2. Aplicación para líderes de millennials.....	51
2.2.3 Modelo de cultura de innovación.....	52

2.2.4 Modelo Freedom & Responsibility de Netflix.....	54
2.2.5 Modelo de innovación digital para fomentar la sostenibilidad de British Petroleum (BP) (2024)	57
2.2.6 Modelo de cultura Ágil de Spotify.....	58
2.2.7 Modelo de cultura de propósito y flexibilidad de Google.....	60
2.2.8 Modelo de cultura colaborativa de Zappos	62
2.2.9 Modelo de desarrollo profesional continuo de Salesforce	64
2.2.10 Cultura gerencial en el ámbito empresarial.....	67
2.2.11 Componentes de la cultura gerencial	68
2.2.12 Importancia de la cultura gerencial en el desempeño laboral y productividad	69
2.2.13 Cultura gerencial y su impacto en el desempeño laboral y productividad.....	71
2.2.13.1 Papel de los líderes en la creación de la cultura gerencial	71
2.2.13.2 Relación entre la cultura gerencial y el desempeño laboral.....	73
2.2.13.3 Relación entre cultura gerencial y productividad	74
2.2.14 Características y motivaciones de los colaboradores millennials	75
2.2.14.1 Perfil de los colaboradores millennials en el entorno laboral actual.....	78
2.2.14.2 Valores y expectativas de los colaboradores millennials	79
2.2.14.3 Factores motivacionales para los colaboradores millennials	81
2.2.15 Teoría de la generación millennials y su compromiso laboral.....	82
2.2.15.1 Principales conceptos de la teoría de la generación millennial.....	83
2.2.15.2 Relación entre la cultura gerencial y el compromiso laboral de los colaboradores millennials.....	85
2.3. Marco Conceptual	86
2.3.1 Cultura gerencial	87

2.3.2	Importancia de la cultura gerencial en el contexto empresarial	87
2.3.3	Elementos clave de la cultura gerencial	88
2.3.4	Integridad de los jefes	89
2.3.5	Oportunidad de crecimiento	89
2.3.6	Salario económico y emocional	90
2.3.7	Modelos de cultura gerencial	90
2.3.8	Definición de desempeño laboral.....	90
2.3.9	Compromiso laboral.....	91
2.3.10	Definición de productividad laboral.....	91
2.3.11	Generaciones	92
2.3.12	Generación millennials.....	92
2.3.13	Generación X	92
2.3.14	Generación xennials	93
2.4.	Marco Contextual.....	93
2.4.1	Contextualización de la problemática	94
2.4.1.1	Ubicación	94
2.4.1.2	Población.....	97
2.4.1.3	Contexto económico	97
2.4.1.4	Contexto socio cultural	98
2.4.1.5	Contexto tecnológico	98
2.4.1.6	Contexto legal y de responsabilidad social empresarial (RSE)	99
2.5.	Marco Legal y Normativo.....	99
2.5.1	Marco regulatorio y legal en el sector petrolero en Ecuador.....	100
2.5.2	Contratos de servicios petroleros.....	100

2.5.3 Ley de Régimen Tributario Interno	100
2.5.4 Políticas gubernamentales	101
2.5.5 Políticas energéticas.....	101
2.5.6 Ley de Hidrocarburos	101
2.5.7 Políticas laborales y de empleo.....	102
2.5.8 Código del Trabajo	102
2.5.9 Reglamento General del Código del Trabajo	103
2.5.10 Legislación sobre privacidad de datos	103
2.5.11 Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica	104
2.5.12 Normativa internacional: Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).....	106
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.....	108
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.....	109
3.2 Diseño metodológico	118
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis	118
3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos.....	119
3.2.2.1 Métodos del nivel teórico.....	119
3.2.2.2 Métodos del nivel empírico	120
3.2.2.3 Técnicas de recolección de datos	121
3.2.2.4 Instrumentos de recolección de datos	122
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	123
3.2.3.1 Análisis del plan estratégico	123
3.2.3.2 Aplicación de la encuesta semiestructurada	123

3.2.3.3	Diseño de la encuesta.....	124
3.2.3.4	Aplicación de la encuesta.....	124
3.2.3.5	Validación de las encuestas.....	124
3.2.3.6	Análisis de datos.....	125
3.2.4.	Determinación de la muestra y su criterio de selección.....	127
3.3	Trabajo de campo.....	128
3.3.1	Aplicación de los instrumentos.....	130
3.3.2	Procesamiento de la información.....	131
3.4	Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	133
3.4.1	Resultados de la entrevista aplicada.....	133
3.4.2	Resultados de la Encuesta Aplicada.....	137
3.4.3	Interpretación de la sección 2.....	147
3.4.4	Interpretación de resultados – Sugerencias para mejorar la cultura gerencial en ESSOIL S.A.	169
3.4.5	Análisis de normalidad Shapiro-Wilk.....	171
3.4.6	Análisis de Varianza ANOVA.....	180
3.4.7	Análisis de confiabilidad.....	182
3.5.	Redacción de resultados y discusión.....	185
Capítulo 4.	Propuesta de transformación.....	191
4.1.	Fundamentación de la propuesta de transformación.....	191
4.2.	Estructura del modelo de cultura gerencial.....	193
4.2.1	Nombre del modelo propuesto.....	194
4.2.2	Fundamento del modelo.....	194
4.2.3	Objetivo del modelo.....	195

4.2.4 Ejes estratégicos de transformación.....	195
4.2.5 Implementación del modelo con el ciclo de Deming.....	196
4.2.6. Indicadores clave de éxito.....	198
4.2.7. Impacto esperado	199
4.2.8. Proyección estratégica del impacto.....	200
4.2.9 Cronograma y presupuesto de implementación del Modelo propuesto.....	201
4.2.10 Matriz de riesgo del modelo de cultura gerencia propuesto	204
4.3. Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación.....	208
4.3.1 Recursos necesarios para la aplicación	209
4.3.2 Nivel de cumplimiento de los requisitos de la propuesta.....	211
CONCLUSIONES	213
RECOMENDACIONES.....	216
BIBLIOGRAFÍA	220
ANEXOS	232

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Resumen de los principales hallazgos en las investigaciones previas</i>	44
Tabla 2 <i>Operacionalización de variables</i>	109
Tabla 3 <i>Matriz de consistencia</i>	112
Tabla 4 <i>Rango de edades</i>	137
Tabla 5 <i>Tiempo en la empresa</i>	139
Tabla 6 <i>Colaboración y trabajo en equipo</i>	141
Tabla 7 <i>Comunicación interna</i>	143
Tabla 8 <i>Desarrollo, innovación y bienestar de los colaboradores</i>	145
Tabla 9 <i>Flexibilidad laboral</i>	149
Tabla 10 <i>Desarrollo profesional y capacitación continua</i>	151
Tabla 11 <i>Autonomía</i>	154
Tabla 12 <i>Reconocimiento laboral y valoración del desempeño</i>	156
Tabla 13 <i>Remuneración</i>	159
Tabla 14 <i>Innovación y creatividad</i>	161
Tabla 15 <i>Expresión de ideas</i>	164
Tabla 16 <i>Resumen del procesamiento de los casos</i>	172
Tabla 17 <i>Prueba de normalidad</i>	173
Tabla 18 <i>Especificaciones Bootstrap</i>	175
Tabla 19 <i>Estadísticos descriptivos de Bootstrap</i>	176
Tabla 20 <i>Correlación de Pearson con Bootstrap</i>	177
Tabla 21 <i>Resumen modelo ANOVA</i>	180
Tabla 22 <i>ANOVA</i>	181

Tabla 23 <i>Total de casos de la muestra</i>	182
Tabla 24 <i>Alfa de Cronbach</i>	182
Tabla 25 <i>Descriptivos</i>	183
Tabla 26 <i>Correlación</i>	185
Tabla 27 <i>Ejes estratégicos de transformación</i>	195
Tabla 28 <i>KPIs del Modelo de Cultura Gerencial</i>	198
Tabla 29 <i>Cronograma y presupuesto de implementación del Modelo propuesto</i>	201
Tabla 30 <i>Matriz de riesgos del modelo de cultura gerencial propuesto</i>	204
Tabla 31 <i>Valoración, evaluación y validación de la propuesta</i>	208
Tabla 32 <i>Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta</i>	210

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Provincia de Orellana</i>	95
Figura 2 <i>Cantón Francisco de Orellana</i>	96
Figura 3 <i>Ubicación empresa ESSOIL S.A.</i>	96
Figura 4 <i>Rango de edades</i>	138
Figura 5 <i>Tiempo en la empresa.</i>	140
Figura 6 <i>Colaboración y trabajo de equipo</i>	142
Figura 7 <i>Comunicación interna</i>	144
Figura 8 <i>Desarrollo, innovación y bienestar de los colaboradores</i>	146
Figura 9 <i>Flexibilidad laboral</i>	149
Figura 10 <i>Desarrollo profesional y capacitación continua</i>	152
Figura 11 <i>Autonomía</i>	154
Figura 12 <i>Reconocimiento laboral y valoración del desempeño</i>	157
Figura 13 <i>Remuneración</i>	159
Figura 14 <i>Innovación y creatividad</i>	162
Figura 15 <i>Expresión de ideas</i>	165
Figura 16 <i>Q-Q normal de Standardized Residual grupo de 25-34 años</i>	173
Figura 17 <i>Q-Q normal de Standardized Residual grupo de 35-44 años</i>	174

INTRODUCCIÓN.

A lo largo de las últimas décadas, la disciplina de la gestión organizacional ha estado sujeta a reformas complejas e integrales, desencadenadas por cambios simultáneos de naturaleza estructural, tecnológica y sociocultural. La creciente globalización de los mercados ha situado a las empresas en un marco de interdependencia responsable de ampliar el campo de la competencia y de exigir, de forma casi universal, elevadas cotas de adaptabilidad, innovación y eficiencia. Paralelamente, el acelerado avance de las tecnologías de la información ha reestructurado la gestión de los recursos humanos, la comunicación interdepartamental y el diseño de los procesos productivos, aportando nuevas capacidades y obligaciones a los directivos.

Además, un fenómeno mayormente inexplorado que se está desarrollando rápidamente ha sido la presencia de varias generaciones en el mismo lugar de trabajo. Esta configuración ha cambiado la estructura interna de las organizaciones. La diferencia en valores, expectativas y estilos de trabajo de las diversas generaciones plantea desafíos únicos, así como oportunidades para el crecimiento sostenible de las organizaciones.

Abordar la gestión del capital humano requiere, por tanto, una perspectiva cultural, intergeneracional y estratégica en este caso. La cultura organizacional no debe concebirse como un conjunto estático de normas y valores, sino como un sistema dinámico y evolutivo capaz de adaptarse a las transformaciones del entorno. Dentro de este sistema, la cultura gerencial ocupa un papel fundamental pues constituye el marco que guía las decisiones, las relaciones y las prácticas de liderazgo cotidiano. Una cultura gerencial saludable fomenta la cohesión interna mediante hábitos colectivos basados en la confianza; orienta el enfoque productivo al articular propósitos compartidos; propicia el aprendizaje continuo al favorecer la asunción calculada de riesgos, eleva la satisfacción de los colaboradores al alinear intereses individuales y objetivos organizacionales.

Este escenario ha demostrado la necesidad de revisar, actualizar y reformular los modelos de cultura gerencial vigentes, ya que muchos de ellos responden a estructuras jerárquicas, autoritarias y lineales, que no se ajustan a las dinámicas actuales de trabajo ni a los requerimientos de las nuevas generaciones de empleados. Como se declaró anteriormente, la generación millennial impacta profundamente las estructuras organizativas, las estrategias de gestión y el diseño del capital humano debido a sus rasgos orientados a la innovación, al trabajo colaborativo, al propósito y a la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y personal. No comprender tales expectativas ha causado fenómenos como una alta rotación de la fuerza laboral, bajo compromiso organizacional, baja productividad y climas laborales tensos o poco motivadores.

A pesar de la evolución del entorno empresarial, muchos modelos tradicionales de cultura gerencial siguen anclados en paradigmas del siglo pasado, centrados en el control vertical, la obediencia incuestionable y la estandarización de procesos sin considerar la dimensión humana de los colaboradores. Estas culturas organizacionales rígidas tienden a reprimir la creatividad, desalentar la autonomía y limitar la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. En este tipo de modelos, los líderes actúan más como fiscalizadores que como facilitadores del desarrollo del talento, y los canales de comunicación suelen ser unidireccionales, afectando la transparencia y la participación de los equipos.

En consecuencia, estos modelos resultan incompatibles con las dinámicas laborales actuales, donde se valora la horizontalidad, la colaboración interdisciplinaria, el aprendizaje continuo y el uso intensivo de la tecnología para la gestión de procesos y personas. Esta desconexión entre el modelo de gestión tradicional y las nuevas exigencias del entorno genera tensiones organizacionales que afectan directamente el clima laboral, la innovación interna y, en última instancia, el logro de los objetivos estratégicos.

La generación millennials, compuesta por personas nacidas entre 1981 y 1994, ha emergido como un actor clave en el nuevo escenario laboral. Esta generación ha crecido en un entorno marcado por el acceso a la tecnología, la movilidad global, la

sobreinformación y la transformación digital. A diferencia de generaciones precedentes, los millennials priorizan la realización personal sobre la estabilidad económica, valoran el trabajo con propósito, exigen transparencia en la comunicación y esperan de sus líderes empatía, autenticidad y visión estratégica. Autores como Morgan (2020); Durán (2025); Villacrés e Imacaña (2022); y Hernández y Sánchez (2019) coinciden en que la gestión efectiva de esta generación requiere una transformación profunda de los modelos de liderazgo y en las estructuras organizativas tradicionales.

Estas características, lejos de representar una amenaza para las organizaciones, pueden convertirse en motores de transformación si se canalizan adecuadamente a través de una cultura gerencial alineada a las expectativas generacionales. Para ello, es necesario abandonar los enfoques verticales y autoritarios, y avanzar hacia modelos colaborativos, participativos y centrados en el desarrollo humano. Esto implica rediseñar los sistemas de reconocimiento, fomentar el liderazgo distribuido, implementar canales de comunicación bidireccionales y generar espacios para la innovación y el aprendizaje continuo. Es precisamente esta lógica la que guía la presente tesis.

En América Latina, muchas organizaciones aún enfrentan dificultades para integrar a las nuevas generaciones en sus esquemas de gestión. En sectores tradicionalmente estructurados como el energético o el industrial, se mantiene una cultura gerencial centrada en la supervisión directa, la jerarquía rígida y la toma de decisiones unidireccional. ESSOIL S.A., empresa ecuatoriana del sector petrolero ubicada en el Cantón Francisco de Orellana, constituye un caso paradigmático de esta situación. A pesar de su trayectoria consolidada, una estructura operativa definida y personal calificado, las expectativas de los colaboradores millennials han generado una brecha creciente con los valores tradicionales que sostienen la gestión corporativa. Este desajuste se ha traducido en una mayor rotación, métricas de rendimiento más bajas y un clima laboral caracterizado por la apatía y la desmotivación.

Ante este panorama, resulta impostergable el desarrollo de modelos de cultura gerencial que, simultáneamente, incorporen una dimensión generacional, reconozcan las mutaciones del contexto ambiental y armonicen las expectativas sociales, tecnológicas y

administrativas contemporáneas. Bajo esta premisa, esta disertación doctoral se adscribe en la línea de investigación Gestión Gerencial Corporativa de la Universidad de Innovación e Investigación de México. Dicha línea se orienta al diseño de arquitecturas gerenciales que promuevan la competitividad, el desarrollo humano y la transformación cultural mediante enfoques contemporáneos de liderazgo, inteligencia emocional, evaluación por competencias, innovación organizacional y flexibilidad ante el cambio.

La adscripción a esta vertiente garantiza una reflexión constante sobre las problemáticas que enfrenta las organizaciones en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos) y responde al imperativo de producir saberes de carácter práctico y de inmediata transferencia al ámbito empresarial.

En relación con la organización de la investigación, esta tesis adopta una estructura lógica y progresiva que permite abordar de manera sistemática el fenómeno de estudio. Inicia con una contextualización teórica y empírica del problema, seguida de una delimitación metodológica precisa, y culmina con el diseño, elaboración y validación de una propuesta práctica. Esta organización asegura la coherencia interna del trabajo y, permite articular los aportes conceptuales con las evidencias empíricas y los lineamientos de intervención.

La investigación adopta un enfoque interdisciplinario que integra conocimientos de administración, psicología organizacional, sociología del trabajo y gestión del cambio, lo que enriquece el análisis y fortalece las conclusiones. Los principales aportes se exponen en el Capítulo 1: Proyección de la Investigación. Allí se analizan los aportes de autores recientes como Durán (2025), quien profundiza en los estilos de liderazgo centrados en el colaborador; Moscoso (2023), quien examina la resistencia generacional en culturas organizacionales tradicionales y Almeida (2019), que propone un modelo de gestión del cambio centrado en las emociones organizacionales. También se destacan estudios internacionales como el de Díaz (2022), que analiza el liderazgo empático en la gestión millennial, y el de Morgan (2020), que documenta prácticas exitosas de cultura organizacional en empresas globales con alta presencia de jóvenes colaboradores.

Para conformar el estado del arte que sustenta la presente indagación, se han analizado fuentes académicas relevantes, producidas en el quinquenio más reciente, que tratan el objeto de estudio desde múltiples enfoques. Se incluyeron, en este examen, disertaciones de grado doctoral, así como artículos en revistas de indexación nacional e internacional. Por ejemplo, la tesis de Villacrés e Imacaña (2022) aporta una visión contextualizada sobre la gestión del talento joven en el sector privado ecuatoriano, mientras que el estudio de Hernández y Sánchez (2019) analiza los impactos del liderazgo tradicional en la motivación de equipos multigeneracionales.

Estos trabajos han sido fundamentales para enmarcar la problemática de ESSOIL S.A. en un contexto más amplio, evidenciando que las tensiones entre cultura organizacional y expectativas generacionales constituyen una tendencia global que requiere respuestas innovadoras y contextualizadas.

A nivel nacional, diversos estudios han evidenciado la urgencia de adecuar la cultura gerencial a los desafíos generacionales. Investigaciones como las de Moscoso (2023) y Pazmiño (2020), han identificado que la falta de inclusión de los millennials en los procesos de toma de decisiones, la ausencia de retroalimentación constante y la escasa flexibilidad son factores que limitan su compromiso y reducen su productividad. De forma complementaria, Almeida (2019) plantea como prioridad la inclusión de marcos de gestión del cambio que reconozcan tanto el tejido cultural de la entidad como las dinámicas motivacionales de los actores. Los resultados analíticos han sustentado la concepción de esta investigación, evidenciando de forma sistemática el vínculo entre los patrones culturales directivos, las variables motivacionales y el rendimiento en el contexto intergeneracional. A nivel regional estudios como el de Durán (2025) evidencian cómo el liderazgo tradicional se encuentra en crisis frente a las demandas de las nuevas generaciones en América Latina.

En Ecuador, Villacrés e Imacaña (2022) realizaron una evaluación de la cultura organizacional en el sector público, evidenciando la resistencia generacional como un factor que limita la innovación. Moscoso (2023), en su análisis sobre gestión del talento humano en el sector energético ecuatoriano, advierte que las estructuras rígidas aún

predominan, impidiendo una vinculación eficaz con las expectativas de los jóvenes profesionales.

En el sector privado, investigaciones como las de Pazmiño (2020) sobre desempeño laboral en industrias nacionales han identificado correlaciones directas entre la cultura gerencial y el nivel de compromiso de los trabajadores millennials. Estos antecedentes confirman que la problemática abordada en ESSOIL S.A. no es un caso aislado, sino parte de una tendencia estructural más amplia que requiere atención científica y técnica.

En este marco de reflexión, resulta pertinente analizar el comportamiento de empresas de referencia mundial que han logrado generar entornos laborales innovadores y alineados con las nuevas generaciones. Compañías como Google, Salesforce y Netflix han sido estudiadas por sus modelos organizativos centrados en la confianza, la autonomía, el trabajo colaborativo y el aprendizaje continuo. Estas organizaciones han comprendido que el talento joven no solo busca estabilidad económica, sino que valora entornos flexibles, con líderes empáticos que actúan como mentores más que como supervisores, y estructuras horizontales que fomentan la participación y el sentido de pertenencia.

Estos modelos se han consolidado sobre una base cultural que promueve la transparencia, la diversidad, el equilibrio vida-trabajo y la posibilidad de desarrollo personal y profesional, lo cual ha incrementado sus niveles de retención, innovación y reputación organizacional.

El contexto latinoamericano presenta desafíos particulares derivados de sus condiciones socioeconómicas, institucionales y culturales, los referentes internacionales permiten vislumbrar principios adaptables que pueden ser contextualizados a realidades locales. En ese sentido, esta investigación se inspira en dichas experiencias exitosas para construir una propuesta viable que articule elementos propios de la cultura organizacional ecuatoriana con prácticas gerenciales modernas orientadas al talento millennial. El objetivo central es demostrar que, con un enfoque estratégico y

culturalmente sensible, es posible mejorar el desempeño laboral mediante la adecuación del modelo de cultura gerencial vigente.

La investigación presentada tiene como objetivo primordial elaborar un modelo de cultura gerencial que se ajuste a las características contextuales de ESSOIL S. A. y que a su vez, sirva de mediador entre los principios institucionales y las expectativas de los empleados de la generación millennial, se instrumenta un diseño metodológico de carácter mixto que amalgama procedimientos cualitativos como entrevistas semiestructuradas, análisis de contenido y observación directa, con técnicas cuantitativas que incluyen encuestas estructuradas, análisis estadístico y correlación de variables.

Esta triangulación metodológica propicia una visión integral del fenómeno y garantiza, simultáneamente, la consistencia interna y la generalización de los hallazgos. A su vez la investigación se fundamenta en un corpus teórico multidisciplinario que entrelaza paradigmas de liderazgo, marcos de cultura organizacional, postulados sobre dinámicas generacionales y enfoques de gestión del cambio. Los resultados esperados contribuirán al fortalecimiento de las políticas internas de ESSOIL S.A., al posibilitar una transformación cultural que dé origen a la motivación, permanencia y productividad de su capital humano.

Por otra parte, la aplicación de este modelo reducirá la rotación de personal, mejorará los indicadores de desempeño e impulsará un sitio de trabajo más equitativo y cohesionador, desde el plano académico, se busca aportar evidencia empírica que refuerce la comprensión de las dinámicas generacionales en la cultura organizacional, aportando nuevos marcos de análisis aplicables en empresas de similares características. La propuesta tiene potencial de ser replicada o adaptada en otros entornos organizacionales que enfrenten desafíos similares, especialmente en industrias donde conviven modelos tradicionales con nuevas expectativas laborales.

Este estudio contribuirá al debate sobre la evolución de los estilos de liderazgo en América Latina y al diseño de estrategias gerenciales innovadoras que respondan a la complejidad de los entornos actuales. Se prevé que esta tesis pueda constituir un

referente técnico para investigadores, consultores, gerentes de talento humano y tomadores de decisiones comprometidos con la sostenibilidad institucional y la valorización del capital generacional.

Un aspecto crítico que ha sido identificado en contextos organizacionales como el de ESSOIL S.A. es la desconexión existente entre la teoría académica y la práctica gerencial cotidiana. A pesar de la existencia de modelos contemporáneos que promueven la inclusión generacional, la horizontalidad y el liderazgo colaborativo, su aplicación real sigue siendo limitada o superficial en muchas organizaciones, especialmente en sectores tradicionales como el petrolero.

Esta brecha entre el conocimiento científico disponible y su implementación práctica genera tensiones estructurales, disminuye la eficacia de las políticas de talento humano y perpetúa esquemas de gestión obsoletos. Esta tesis doctoral busca superar esa distancia mediante el diseño de un modelo de cultura gerencial contextualizado, basado en la evidencia empírica recogida en ESSOIL S.A. y sustentado en marcos teóricos actualizados, con el objetivo de ofrecer una propuesta aplicable, viable y alineada a la realidad organizacional.

Este estudio se distingue de investigaciones previas por su enfoque contextualizado e integrador. A diferencia de modelos genéricos de cultura organizacional aplicados en otros entornos, la propuesta desarrollada en esta tesis responde a las particularidades socioculturales, estructurales y operativas de ESSOIL S.A., una empresa del sector petrolero ecuatoriano. La originalidad radica en la adaptación local de principios globales de liderazgo colaborativo, gestión del cambio e innovación generacional, traducidos en acciones prácticas ajustadas al entorno industrial amazónico.

Esta tesis llena un vacío identificado en la literatura existente al enmarcar elementos de la cultura organizacional en un análisis profundo de las expectativas y comportamientos de los colaboradores millennials desde una perspectiva situada y empíricamente fundamentada. Si bien muchos estudios abordan la cultura gerencial de

manera teórica o sectorial, este trabajo aporta un modelo validado para ofrecerse como guía estratégica para otras organizaciones con desafíos similares.

Desde una visión prospectiva, se prevé que la implementación del modelo propuesto no solo transforme la cultura gerencial de ESSOIL S.A., sino que sienta las bases para futuras innovaciones en sus procesos de gestión del talento, clima organizacional y liderazgo. Además, abre líneas de investigación orientadas a la gestión intergeneracional, la evolución hacia una cultura organizacional 5.0 y el estudio del comportamiento organizacional en entornos digitales híbridos. Estos enfoques van a fortalecer aún más la capacidad adaptativa y competitiva de la empresa frente a los desafíos del futuro.

A diferencia de muchos estudios previos que tienden a centrarse exclusivamente en una dimensión del fenómeno organizacional ya sea cultural, generacional o sectorial, esta tesis propone una visión integradora que articula simultáneamente estos tres componentes. En efecto, gran parte de la literatura consultada analiza por separado las transformaciones culturales en las organizaciones, el comportamiento generacional en los entornos laborales o las particularidades del sector energético, pero rara vez se contempla su interacción como un sistema complejo.

Esta omisión reduce la capacidad de generar modelos aplicables a contextos específicos como el de ESSOIL S.A., donde las tensiones entre cultura tradicional, expectativas millennial y rigidez sectorial se entrelazan de forma determinante. El modelo propuesto en esta investigación busca superar esa fragmentación, ofreciendo una respuesta articulada, empírica y contextualizada que permita comprender y transformar la cultura gerencial en escenarios altamente estructurados y culturalmente sensibles.

La solución integral sobre el problema de la investigación abordada en la tesis, la cual está estructurada en cuatro capítulos, se aborda de forma ordenada y en un progreso continuo.

El Capítulo 1, denominado Proyección de la Investigación, establece la base sobre la que se sostiene el presente estudio al exponer con precisión el diagnóstico del

problema abordado, las interrogantes de investigación, tanto generales como específicas, la redacción explícita de los fines perseguidos, la hipótesis que se experimenta y la limitación del objeto de investigación, catalogada en dimensiones temporales, espaciales y temáticas. Igualmente, el capítulo articula una justificación, discutida en los planos teórico, práctico, metodológico y personal, que certifica la significancia académica y empresarial del objeto en cuestión. Para ilustrar la arquitectura del proyecto y las interacciones entre una doctrina estructural, el texto incorpora herramientas gráficas de apoyo, en concreto el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la matriz de variables.

El Capítulo 2, denominado Fundamentación Teórica, constituye el marco conceptual y científico que sustenta la investigación. En él se revisan teorías y modelos contemporáneos sobre cultura organizacional, liderazgo gerencial, gestión del cambio, comportamiento generacional y desempeño laboral, con énfasis en las características y necesidades de la generación millennials.

Este capítulo se enriquece con un análisis del estado del arte, que recopila y compara estudios recientes tanto nacionales como internacionales, identificando coincidencias, vacíos de conocimiento y buenas prácticas aplicables. Se abordan además casos de éxito de empresas que han transformado su cultura para adaptarse a los millennials, como Netflix, Google, Spotify y Salesforce, los cuales sirven de referente para el modelo propuesto.

El Capítulo 3 articula los principios metodológicos llevados a cabo, seguido de la presentación pormenorizada de los resultados obtenidos. En su primera sección, se expone el enfoque de investigación, seguido por la definición del diseño metodológico, la operacionalización de las variables de estudio, la construcción y validación de los instrumentos de recolección, y las estrategias utilizadas para la selección de la muestra. A continuación, se documenta el trabajo de campo, describiendo la aplicación de las encuestas y entrevistas, el procesamiento de los datos y los procedimientos de análisis estadístico y cualitativo de los resultados.

La decisión de adoptar un enfoque metodológico mixto se justifica por la complejidad, la naturaleza dinámica y la multidimensionalidad del fenómeno objeto de investigación. La interacción entre cultura gerencial, comportamiento generacional y desempeño laboral en una organización como ESSOIL S.A. no puede ser comprendida en su totalidad desde una sola perspectiva epistemológica.

Por ello, se recurre a la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, que permite capturar tanto la profundidad de las percepciones individuales como la tendencia general de los patrones observados. Las técnicas cualitativas, como entrevistas semiestructuradas y observación directa, permiten acceder a significados subjetivos, relaciones simbólicas y tensiones culturales que influyen en la experiencia laboral de los colaboradores millennials. Por su parte, los instrumentos cuantitativos, como encuestas estructuradas y análisis estadísticos, aportan evidencia medible y replicable sobre la frecuencia, correlación y distribución de variables clave como motivación, productividad, liderazgo y clima organizacional.

La integración de ambos enfoques no solo enriquece la comprensión del problema, sino que garantiza una mayor validez interna y externa de los hallazgos, al permitir la triangulación metodológica de los datos recolectados. Esta estrategia proporciona una visión más holística y fundamentada del fenómeno, fortaleciendo el diseño y la pertinencia de la propuesta de transformación gerencial adaptada a las características de ESSOIL S.A.

Finalmente, el Capítulo 4, denominado Propuesta de Transformación, presenta el modelo de cultura gerencial diseñado a partir de los hallazgos empíricos y del análisis teórico realizado. Este modelo integra principios rectores como el liderazgo participativo, la comunicación abierta, la flexibilidad laboral, el reconocimiento del desempeño y la formación continua. Se detallan las dimensiones clave del modelo, sus objetivos específicos y las estrategias de implementación requeridas, considerando la realidad organizacional de ESSOIL S.A. Asimismo, se plantea un plan de acción estructurado en fases, acompañado por indicadores de evaluación, mecanismos de monitoreo y recomendaciones para su sostenibilidad.

El capítulo concluye con una reflexión crítica sobre los desafíos de la transformación cultural en entornos industriales tradicionales y ofrece pautas para replicar la propuesta en otras organizaciones del sector. Cada uno de estos capítulos ha sido diseñado para aportar de forma complementaria al desarrollo del trabajo doctoral, garantizando una coherencia interna que favorezca el rigor académico, la aplicabilidad práctica y la generación de conocimiento relevante en el campo de la administración de empresas.

En síntesis, esta investigación doctoral aspira a consolidar un aporte sustantivo al campo de la administración de empresas, mediante el estudio riguroso de un problema contemporáneo de alta complejidad: la transformación cultural en ESSOIL S.A. Dicha transformación se plantea como un objetivo estratégico y como la base para el desarrollo de un modelo de gestión renovado, inclusivo y orientado a potenciar el capital humano como eje de la competitividad organizacional.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

Destacando los hechos de interés en esta investigación, se hace relevante la importancia para una empresa, desarrollar un modelo de cultura gerencial que propicie un mayor orden y pautas necesarias en sus colaboradores, que fortalezca el accionar a través de procedimientos, actitudes, aptitudes; así como, la toma de decisiones correctivas.

La cultura organizacional constituye la manifestación tangible de la mentalidad hegemónica en la institución, exponiéndose a través de sistemas normativos y de creencias subyacentes. A su vez, actúa como un variable estratégica en la efectividad institucional, condicionando los resultados inmediatos de la organización a partir del estado antropológico de los colaboradores, medido en términos de salud, sentido de propósito, compromiso y propensión a la adaptación de Reyna et al. (2015).

Un modelo de cultura gerencial ayuda a fidelizar el talento humano, siendo uno de los retos significativos para las empresas; esto permite desarrollar y cumplir con los objetivos institucionales; factor principal que se enfrenta al existir pérdida de recursos valiosos, como el tiempo que se invierte en el análisis de las políticas a ser implementadas.

Pomavilla y Villa (2019) concluyeron que la cultura gerencial en una organización permite identificar aquellos aspectos fuertes que posee la empresa; de igual forma, detectar las debilidades que necesitan ser reforzadas, a fin de que no afecten el desempeño laboral de la misma y potencie su productividad.

La cultura gerencial, sin duda, orienta sus esfuerzos a obtener la calidez y proactividad del colaborador, lo que a su vez genera un horizonte compartido de sentido y soporte legitimador. Así, la interrogante se desliza hacia la ontología del sujeto: ¿acaso el individuo se convierte en constructo receptivo de estas narrativas, o elige, en cambio, negociar sus términos desde un desplazamiento de la lealtad formal? Existe un vector de resistencia que no necesariamente exige ruptura, marcando, a lo sumo, un cinismo

distanciado o una adhesión condicional que se despliega, sin otro rasgo que el cálculo receptivo, en la articulación de trayectorias.

De allí que el compromiso, en su fisonomía pragmática o simplemente oportunista, requiera ser interrogado no como un monolito, sino como un terciario que exige la supervisión del ojo que lo internaliza, juzga y en casos lo reprograma (Szechter, 2014). Con base a lo citado, se hace evidente la importancia de una cultura gerencial sólida, enfocada en las características generacionales, a fin de mejorar el desempeño laboral y la productividad de la empresa ESSOIL S.A.

1.1 Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio

La tesis es abordada dentro de la línea Gestión Gerencial Corporativa, con raíces en los ejes estratégicos encabezados por la Universidad de Innovación e Investigación de México durante el ciclo académico actual. Esta línea es parte del compromiso de capacidades directivas, del liderazgo estratégico y de la innovación de los esquemas organizacionales en un contexto de competencia y de transformación constante.

La finalidad de esta esfera científica es la producción de saberes, de estructuras conceptuales y de propuestas dirigidas a la optimización de las estructuras de liderazgo, a la racionalización de la toma de decisiones y a la mejora sistémica del capital humano. Todos los sistemas de actuación propuestos se fundamentan en los criterios de eficiencia, de ética y de sostenibilidad.

En este contexto, la gestión gerencial corporativa deja de ser percibida solamente como la administración de recursos tangibles e intangibles o como el cumplimiento delimitado de resultados y adopta el propósito de cultivar entornos organizacionales que son, simultáneamente, inteligentes y adaptativos, habilitados para producir valor sustentado a lo largo del tiempo. La presente investigación denominada Modelo de cultura gerencial para fortalecer la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de millennials en ESSOIL S.A. se inserta en la línea de estudio que vincula los patrones de liderazgo, la cultura institucional y el rendimiento de una

población emergente, los millennials. Se plantea como respuesta a la exigencia recurrente de las empresas actuales de reconfigurar los paradigmas de gestión y gestión del capital humano a la luz de las transformaciones intergeneracionales, tecnológicas y socioculturales.

El estudio se fundamenta en teorías modernas de la administración y la psicología organizacional, proponiendo un modelo de cultura gerencial adaptado a las características y motivaciones de los colaboradores jóvenes, con el fin de mejorar los niveles de productividad, compromiso y sentido de pertenencia. Esto representa una contribución concreta al fortalecimiento de las competencias gerenciales en empresas del sector energético ecuatoriano, y al mismo tiempo, genera conocimiento aplicable a otras organizaciones latinoamericanas que enfrentan desafíos similares en la gestión intergeneracional.

En suma, la elección de esta línea de investigación permite abordar de manera rigurosa un problema organizacional real, y aportar a la construcción de nuevas prácticas gerenciales centradas en la humanización del trabajo, la innovación en el liderazgo y el alineamiento estratégico entre cultura y resultados.

1.2 Planteamiento del problema

La cultura gerencial, en palabras de Yopan et al. (2020), es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan entre los individuos. En este sentido, Vesga (2020) sostiene que la cultura gerencial configura el espacio psicosocial en que se llevan a cabo las prácticas vinculadas a la administración organizacional. En este contexto contemporáneo, las tempranas manifestaciones de cultura gerencial plantean un reto decisivo para las organizaciones que pretenden fomentar el compromiso de sus miembros. Una estructura organizacional que opera sobre componentes culturales disfuncionales no sólo produce un compromiso superficial, sino que también contagia el desempeño a niveles críticos, inclinándose hacia un deterioro sistémico que se traduce en una caída medible de la productividad. Estas dinámicas se agudizan en la actualidad, en la que los entornos laborales agrupan a colaboradores de diferentes cohortes

generacionales y, por tanto, de significaciones, expectativas y prácticas de trabajo contrastantes.

La evaluación del rendimiento laboral es un campo investigativo de larga trayectoria, cuyo objetivo académico y empresarial se centra en mapear y explicar los determinantes que modulan la eficacia y eficiencia productiva en el ámbito organizacional. Bajo esta premisa, Apaza (2018) menciona que “Las empresas más exitosas a nivel mundial ponen a la gestión del desempeño laboral en primer lugar” (p.39) invirtiendo recursos económicos y tiempo en mejorar el desempeño laboral, provocando que la productividad se pueda desarrollar en cada colaborador a través de una cultura gerencial efectiva.

De acuerdo con Cavelier (2020) en su reciente investigación sobre la interacción entre la cultura gerencial y la productividad organizacional, los autores prevalentes sostienen que la acumulación empírica sobre el impacto cultural en los resultados productivos se ha vuelto irrefutable. Cuando la cultura gerencial manifiesta fortaleza y coherencia, los patrones conductuales de los individuos, previamente configurados en otros contextos, muestran transformaciones notorias en el umbral físico y psicológico que marca la entrada a la organización, sugiriendo un mecanismo de internalización selectiva que activa valores profesionales dispuestos a la maximización del desempeño y la eficacia productiva de la empresa.

Anteriormente, no se enfocaba mucho interés en la aproximación teórica de la cultura gerencial como recurso estratégico en la productividad laboral; sin embargo, se ha ido convirtiendo en una variable de interés para las organizaciones, dejando de ser periférico. De acuerdo con Ayestarán et al. (2022) las organizaciones contemporáneas orientan sus esfuerzos estratégicos hacia la maximización de la capacidad productiva y el fortalecimiento de la competitividad, objetivos que, a su vez condicionan la necesidad de administrar los recursos disponibles de manera alineada con la estrategia global. Tal alineación persigue entre otras finalidades, la optimización del rendimiento de la fuerza de trabajo que constituye el fundamento del éxito organizacional.

En los últimos años, los continuos cambios en la estructura gerencial de las empresas y la incorporación de las diferentes generaciones han ocasionado que el desempeño laboral y productividad se vean afectados, despertando el interés de implementar un modelo de cultura gerencial que se adapte a las nuevas generaciones.

Actualmente, son tres las generaciones que comparten lugar en estas estructuras: los Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964) caracterizados en lo laboral por ser apasionados por su trabajo; la generación X (nacidos entre 1965 y 1980) se diferencia por tener los primeros avances digitales, fueron los primeros en formarse en una universidad, gran parte de ellos son los que lideran actualmente en las organizaciones; algunos son dueños. Entre la Generación X y los Millennials surge una micro generación conocida como los Xennials (nacidos aproximadamente entre 1977 y 1982). Este grupo se considera una generación de transición; ya que, combina características de ambos, con una ética de trabajo fuerte y autonomía, pero también con la adaptabilidad y el optimismo característicos de los Millennials.

La generación Y o millennials (nacidos entre 1981 y 1994) se caracteriza por trabajar en lo que les apasiona, no se sienten obligados a un puesto de trabajo y sus expectativas están totalmente alejadas de la jubilación o de un cargo estable. La caracterización de estos últimos resulta relevante en comparación con la generación X; ya que, existe mayor probabilidad que las personas de este grupo pongan sus carreras en primer lugar, postergando el matrimonio y los hijos, La generación de las redes sociales marca su impronta mediante la conectividad inmediata; de aquí surgen los millennials, identificados como el nuevo liderazgo ostensiblemente futuro.

Ante esta ineludible continuidad temporal, las organizaciones se encuentran obligadas a adoptar un modelo de cultura gerencial flexible, perfectamente alineado con los rasgos sociodemográficos y psicológicos que se desprenden de la biografía de esta cohorte, dicha adaptación persigue no solamente la plena incorporación, sino la amplificación del rendimiento laboral, logrando incrementar la productividad al interior de ambientes que, en su naturaleza, se caracterizan por la hiperpresencia digital.

En el contexto empresarial, las empresas industriales del sector Amazónico del Ecuador, representan gran parte de la economía del país. A nivel local, el Cantón Francisco de Orellana constituye uno de los principales sectores estratégicos para la economía basada en la industria petrolera; en ella, se encuentra constituida la empresa ESSOIL S.A. siendo una empresa del sector con capacidad para servir a todas las empresas públicas y privadas en lo referente a renta de equipos de: izaje, maquinaria pesada de construcción, equipos para campamentos petroleros, equipos de suelda, obra civil de todo tipo, magnitud, asesoría y diseños estructurales, cuenta con un equipo de profesionales capacitados, tecnología de punta y calidez en la atención.

Actualmente la empresa ESSOIL S.A. no se ha enfocado en apropiar su cultura gerencial a las diferentes generaciones que conforman el equipo de trabajo, principalmente para la generación Y o millennials que en su mayoría son dirigidos por jefes de departamentos de la generación X o Xennials. Muchas veces puede existir resistencia al cambio debido a la inseguridad que se crea en las situaciones desconocidas; también existe una resistencia natural por temor al incremento de tareas o actividades, aislando a los colaboradores de la Generación millennials de la misión, visión y objetivos empresariales, considerando innecesaria la difusión de la información de la empresa por diferentes medios.

Siendo la cultura gerencial uno de los principales factores a analizar por los millennials. A la hora de evaluar su entrada o permanencia en una organización, ha provocado que su falta de interés con la misma se vea reflejada en su bajo desempeño laboral, afectando con ello la productividad en estos últimos años. Las intervenciones estratégicas promovidas por una cultura gerencial moderna, orientadas a maximizar la efectividad y la productividad del contingente millennial, carecen de un marco evaluativo riguroso y de ajustes posteriores que respondan a las características específicas de este grupo etario.

Observaciones recientes han revelado un incremento en la movilidad interna del personal millennial; de manera paralela, el desempeño de quienes permanecen en la organización presenta una disminución estadísticamente significativa. Este fenómeno se

asocia con la creciente brecha entre las expectativas, valores y marcos de referencia de los colaboradores y las estructuras normativas, jerárquicas y relacionales de la empresa. A partir de diagnósticos preliminares internos y de observaciones directas, se constata que la cultura organizacional vigente no promueve plenamente la participación activa ni el aprovechamiento del potencial creativo y tecnológico de los millennials. Este desfase entre cultura gerencial y necesidades generacionales limita el desempeño organizacional y sostenibilidad del talento humano.

La falta de modelos adaptativos de liderazgo y de gestión cultural adecuados ha dificultado la creación de entornos laborales motivadores y productivos, afectando directamente los indicadores de eficiencia y clima organizacional. Frente a esta problemática, surge la necesidad de diseñar e implementar un modelo de cultura gerencial que responda a las dinámicas y expectativas de los colaboradores millennials. Este enfoque busca fortalecer su compromiso, desempeño y permanencia dentro de la organización.

Dicho modelo debe sustentarse en principios de liderazgo transformacional, comunicación horizontal, reconocimiento del talento, alineación de valores y desarrollo profesional continuo, considerados componentes esenciales para afrontar los desafíos propios de la gestión intergeneracional.

1.3 Formulación del problema (Pregunta de investigación)

¿Cómo contribuir, desde la cultura gerencial, a la promoción de la identidad organizacional, así como a la mejora del desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en la empresa ESSOIL S.A. durante el período 2022–2024?

1.4 Justificación

Desde una perspectiva teórica, este trabajo constituye una contribución significativa a la disciplina de la Gestión Gerencial Corporativa, concentrándose en particular, en la interacción entre cultura organizacional, liderazgo y desempeño a través de cohortes generacionales. El estudio, incorpora conceptos contemporáneos sobre

liderazgo transformacional, administración del talento humano generacional y cultura organizacional adaptativa, lo que enriquece la literatura existente y la amplía mediante la formulación de un modelo gerencial diseñado para su implementación en organizaciones latinoamericanas.

La investigación profundiza en las particularidades de la generación millennial dentro de entornos laborales y propone un marco conceptual que explica cómo las prácticas culturales y directivas inciden directamente en su motivación, compromiso y productividad. De este modo, se genera una base teórica útil tanto para académicos como para profesionales interesados en los desafíos de la dirección intergeneracional en sectores estratégicos como el energético.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se justifica porque sistematiza un procedimiento para diagnosticar la cultura gerencial y su relación con la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials de ESSOIL S.A., y a partir de ello construir un modelo de cultura gerencial ajustado a esta generación. Para esto, se diseñan y aplican instrumentos cuantitativos y cualitativos coherentes con la operacionalización de las variables, lo que permite disponer de un conjunto de técnicas e instrumentos que pueden ser retomados y adaptados en estudios similares.

Además, se organiza una secuencia metodológica que integra el diagnóstico de la situación actual, el análisis de las relaciones entre la cultura gerencial y las variables de resultado en los millennials, y la formulación del modelo de cultura gerencial. En este marco, la triangulación de técnicas, al articular de forma simultánea enfoques cuantitativos y cualitativos, refuerza de forma significativa la validez y la fiabilidad de los hallazgos, puesto que, permite, por un lado, cuantificar las relaciones entre la cultura gerencial, la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials, y por otro, explorar en profundidad sus percepciones, actitudes y expectativas respecto a estos aspectos en su entorno laboral. Esta forma de proceder ofrece un referente replicable para futuras investigaciones orientadas al estudio y diseño de modelos de cultura gerencial en contextos empresariales similares.

La elaboración del modelo se articula en fases sucesivas de diagnóstico, diseño, validación y formulación de propuesta, generando un corpus de conocimiento aplicado, empíricamente sustentado y de alta utilidad práctica. Desde la óptica aplicada, esta investigación aborda un dilema actual en ESSOIL S.A.: la disminución de la productividad y a la baja adhesión de la fuerza laboral millennial a los esquemas de liderazgo convencionales, acentuada por un marco cultural que no articula con sus principios y expectativas.

El diseño teórico-aplicado tiene por objetivo elevar el rendimiento laboral, acotar la desvinculación voluntaria, optimizar el clima intraorganizacional y robustecer la competitividad corporativa mediante la instauración de una cultura gerencial cimentada en la empatía, la participación y la conciencia intergeneracional. Los efectos positivos previstos son extrapolables y adaptables a organizaciones del ámbito energético y a sectores diferenciados que interrelacionan problemáticas homólogas, ampliando, por ende, la huella organizacional y social de la investigación.

En el plano personal, esta tesis representa una oportunidad para profundizar en el estudio de una problemática que conecta directamente con mis intereses académicos y profesionales en el ámbito de la gestión estratégica del talento humano y el liderazgo organizacional transformacional. Como investigador y profesional vinculado a procesos de gestión empresarial, considero fundamental promover enfoques gerenciales que valoren el capital humano como eje estratégico del desarrollo organizacional.

Asimismo, esta investigación ha permitido consolidar competencias investigativas, fortalecer el pensamiento crítico y aportar a la generación de soluciones concretas que impacten positivamente en la realidad laboral de mi entorno. Del mismo modo, reafirma mi propósito de incidir éticamente en los procesos de transformación organizacional desde una perspectiva humanista, innovadora y orientada a resultados.

1.5 Objeto de estudio

Este trabajo se centra en el estudio y comprensión de la cultura gerencial, definida como el tejido de valores, normas, rutinas y pautas de liderazgo que, dentro de

las organizaciones, orienta la acción directiva, la coordinación de recursos humanos y la activación de competencias individuales y colectivas.

1.6 Campo de acción

La presente investigación se centra en el rendimiento profesional de los colaboradores millennials en el marco organizacional de ESSOIL S.A. Este foco se justifica al observar que el desempeño se ubica en una de las dimensiones más vulnerables al desajuste entre los estilos gerenciales tradicionales y los recursos humanos formados en la tecnología digital. Dicha brecha se manifiesta principalmente en la motivación intrínseca, en los índices de productividad objetivamente medidos y en los niveles de compromiso distributivo y procedimental, factores que reflejan las tensiones culturales y estructurales presentes en el contexto particular de ESSOIL S.A., empresa perteneciente a la industria petrolera.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General

Proponer un modelo de cultura gerencial para contribuir al fortalecimiento de la identidad organizacional y a la mejora del desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en la empresa ESSOIL S.A. durante el periodo 2022–2024.

1.7.2 Objetivos específicos

1. Determinar los fundamentos teórico referenciales sobre la cultura gerencial, identidad organizacional, desempeño laboral, productividad y características de los colaboradores millennials, aplicables al contexto de la empresa ESSOIL S.A.
2. Caracterizar la cultura gerencial actual en ESSOIL.S.A. y los niveles de identidad organizacional, desempeño laboral y productividad de los colaboradores millennials durante el período 2022-2024.

3. Analizar la relación entre la cultura gerencial y la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., a partir de la información obtenida en el diagnóstico.

4. Diseñar y validar un modelo de cultura gerencial adaptado a las características generacionales de los colaboradores millennials, orientado a contribuir al fortalecimiento de la identidad organizacional y a la mejora del desempeño laboral y la productividad en ESSOIL S.A.

1.8 Hipótesis

Un modelo de cultura gerencial adaptado a las características generacionales de los millennials contribuye a fortalecer la identidad organizacional y a mejorar el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de esta generación en la empresa ESSOIL S.A. durante el período 2022–2024.

1.9 Alcance temático

En toda investigación es fundamental establecer con precisión los alcances, ya que estos permiten contextualizar el estudio y definir los límites dentro de los cuales se desarrollará el análisis. Este apartado tiene como propósito clarificar hasta dónde llega la investigación, qué aspectos abarca, y cuáles quedan fuera de su alcance, ya sea por razones metodológicas, temporales, geográficas o por decisiones estratégicas del investigador.

La presente investigación define como alcance la elaboración de un modelo de cultura gerencial orientado a potenciar la eficacia operativa y la productividad de los colaboradores millennials en la organización ESSOIL S.A. Para lograrlo se proponen aportes en tres planos: teórico, metodológico y práctico.

En el plano teórico el estudio se sustenta en la sistematización de los paradigmas contemporáneos de la psicología organizacional y la cultura corporativa. En el ámbito metodológico se desarrolla un diseño no experimental con enfoque mixto. En la dimensión práctica se implementa un programa de intervención que aplica el modelo propuesto en el contexto empresarial de ESSOILS.A.

Las delimitaciones del estudio se establecen en cinco ejes. En cuanto a la población se enfoca en colaboradores pertenecientes a la generación millennial (nacidos entre 1981 y 1996). El marco temporal queda acotado a un período de intervención de seis meses. La delimitación espacial se restringe a los niveles operativos de la sede principal y la planta de producción de ESSOILS.A. El enfoque investigativo adoptado es de carácter mixto exploratorio y evaluativo. Finalmente, las variables de estudio, niveles de cultura gerencial, desempeño individual y colectivo, e indicadores de productividad; permitirán comprobar la interrelación entre los factores y la validez del modelo propuesto.

A continuación, se detallan los principales aspectos abordados por el estudio:

Identificación de los elementos de la cultura gerencial en ESSOIL S.A.: se llevará a cabo un inventario sistemático de los determinantes culturales en el ámbito de la gerencia, abarcando de manera exhaustiva valores, normas, creencias, estructura organizativa, estilo de liderazgo, prácticas de comunicación y mecanismos de decisión. La finalidad es cartografiar los rasgos específicos que configuran la cultura gerencial de ESSOIL S.A. y a su vez valorar su relevancia estratégica en el conjunto operativo de la compañía.

Análisis del impacto de la cultura gerencial en los colaboradores millennials: se procederá a un estudio empírico que evalúe el nivel de intercambio cultural sobre el comportamiento de la generación millennial en el ámbito corporativo de ESSOIL S.A. Se examinarán dimensiones tales como motivación, compromiso, satisfacción laboral, familiaridad con las normas no escritas, aspiraciones profesionales y adaptabilidad a las prácticas organizativas. El objetivo es delinear un perfil de cómo las particularidades

culturales inciden sobre la productividad y el rendimiento de este segmento poblacional dentro de la organización.

Evaluación del desempeño laboral y la productividad: se medirá el desempeño laboral y la productividad en ESSOIL S.A., para identificar cualquier correlación con la cultura gerencial. Se utilizarán métricas como el cumplimiento de objetivos, la calidad del trabajo, la eficiencia en los procesos y otros indicadores clave de rendimiento.

Desarrollo del modelo de cultura gerencial: se propondrá un modelo de cultura gerencial adaptado a las necesidades y características de ESSOIL S.A. Este modelo se enfocará en aspectos como la participación de los colaboradores, el enfoque en la calidad, la retroalimentación constante, la colaboración y la innovación.

Recomendaciones y plan de implementación: se proporcionarán recomendaciones específicas para la implementación del nuevo modelo de cultura gerencial en ESSOIL S.A. Esto incluirá estrategias para comunicar el cambio cultural, métodos para involucrar a los líderes y colaboradores en el proceso, así como la creación de un plan detallado para llevar a cabo la transformación cultural

1.10 Delimitación Espacial y Temporal

La presente investigación se desarrollará en la empresa ESSOIL S.A., ubicada en la ciudad de Francisco de Orellana, provincia de Orellana, Ecuador, considerando como unidad de análisis a los colaboradores que forman parte de su estructura organizacional. El estudio se enmarca temporalmente en el período comprendido entre los años 2022 y 2024

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales

Este capítulo tiene como finalidad establecer el sustento conceptual y científico que respalda la investigación, a partir de una revisión rigurosa de teorías, modelos y enfoques relevantes para el estudio. La formulación de un modelo de cultura gerencial orientado a optimizar el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials exige un marco teórico robusto que permita comprender las variables clave involucradas y las relaciones que se establecen entre ellas.

En tal sentido, este capítulo aborda los principales aportes teóricos sobre cultura organizacional, estilos de liderazgo gerencial, gestión del talento humano, motivación laboral y las características distintivas de la generación millennial en el contexto laboral. Asimismo, se analizan modelos conceptuales contemporáneos que vinculan la cultura organizacional con el desempeño individual y colectivo, con el objetivo de identificar fundamentos válidos para el diseño de propuestas de intervención organizacional.

Este cuerpo teórico permite delimitar las categorías de análisis de la investigación, establecer la base para la formulación de hipótesis, y sustentar las decisiones metodológicas que orientan el estudio. Además, proporciona el marco interpretativo necesario para comprender los hallazgos empíricos y garantizar la coherencia entre los objetivos del estudio, los instrumentos de recolección de datos y el modelo propuesto.

2.1 Estado del arte

Chávez y Sobrino (2018) de la Universidad Señor de Sipán, en su trabajo de investigación *Los millennials y desempeño laboral en la empresa Corpo SAC, Chiclayo 2017*, concluyen que:

En cuanto al desempeño laboral de la empresa CORPO SAC, se destaca el rendimiento eficiente en el grupo generacional millennials; no obstante, hay que mencionar los aspectos a mejorar, entre los cuales está el fomento del

crecimiento profesional a través de capacitaciones; la introducción de herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo de los empleados, como el uso del internet en los tiempos actuales y mejorar la comunicación entre los mismos. Asimismo, la variable flexibilidad ha mostrado ser un sentido de desempeño que también se debe mejorar desde la empresa (p.86).

La literatura revisada permite contextualizar la investigación al aportar fundamento sobre cómo un modelo de cultura gerencial puede influir en el desempeño laboral de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., particularmente en la promoción del crecimiento profesional y en la mejora de la comunicación dentro del entorno laboral. Estos antecedentes constituyen una base conceptual sólida para el estudio en curso y ofrecen información valiosa para orientar el diseño del modelo de cultura gerencial propuesto para ESSOIL S.A.

Pazmiño (2020) de la Universidad de Ambato, en su trabajo de investigación *Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Industrias Catedral S.A. de la ciudad de Ambato* concluyó que:

Con base en los resultados arrojados se propone una intervención que, desde la creación de un programa para fortalecer la cultura organizacional, para la organización, podría ser la planeación de estrategias para puntos que componen la baja puntuación de las dimensiones encuestadas. Además, la perfección del proceso y la mejora continua del proceso de evaluación de desempeño se entendería como la realización de tipo de evaluación 360°, como la que ya ha aplicado Industrias Catedral S.A. se propondría y se aplicaría de forma virtual, donde el colaborador dentro de un plazo determinado evalúe consciente y anónimamente tanto a sus compañeros como a sus superiores inmediatos, esto generara resultados menos sesgados por el error humano, así como la interpretación de valores más asertiva y en consecuencia economizando tiempo y recursos valiosos para la organización (pp. 57-58).

Lo anterior sugiere que, para ESSOIL S.A., sería fundamental realizar una evaluación inicial de la cultura gerencial actual para identificar áreas de mejora que afecten particularmente a los colaboradores millennials. Dado que esta generación valora aspectos como el reconocimiento, la flexibilidad y el desarrollo continuo. ESSOIL S.A. debe considerar estrategias con un enfoque adaptado a sus expectativas y valores.

La implementación de una evaluación del desempeño 360° en Industrias Catedral S.A., permite una retroalimentación anónima entre compañeros y superiores, este caso puede ser particularmente efectiva en ESSOIL S.A.

Este tipo de evaluación permite a los colaboradores millennials sentirse escuchados y participativos en el proceso de mejora gerencial. Por otro lado, si bien existen similitudes en el enfoque de ambas empresas hacia el fortalecimiento de la cultura gerencial, ESSOIL S.A. busca diferenciarse aplicando herramientas digitales y de comunicación en tiempo real que faciliten la interacción y el compromiso. Almeida (2019), de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, en su trabajo de maestría titulado *Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana* concluye que:

En la evaluación de los modelos de gestión del cambio, se eligió el Manual HCMBOK® de Vicente Gonçalves como la tradición metodológica de referencia para la formulación de la presente propuesta. Este enfoque articula un conjunto de prácticas, herramientas y actividades explicitadas, flexibles y en su mayor grado objetivo, centradas en la operación del cambio organizacional, subrayando de manera sistemática la primacía del factor humano. Se establece que el análisis preliminar e in situ aborde dimensiones decisivas, como la cultura organizacional específica y la tipología de los interesados (stakeholders) que participarán en el proceso de transformación, de manera que la estrategia resultante se imante a la organización y a sus metas estratégicas. Adicionalmente, la difusión del modelo en instituciones de 32 países, a la fecha de construcción de este trabajo, se constituyó en un argumento acumulativo de validez y fuerza de referencia.

Las técnicas de gestión están dispuestas en una secuenciación de macro actividades, cuya razón operativa radica en la construcción de un estado de seguridad psíquica en los participantes, el que a su vez atempera los efectos indeseables e imprevistos que el cambio pudiera desencadenar en el entramado organizacional.

La etapa preliminar de cualquier programa de gestión del cambio se sustenta en la realización de un diagnóstico exhaustivo de la cultura organizacional, orientado a derivar un diseño de intervención que se ajuste a las características contextuales de la entidad analizada. Esta cultura, en términos operacionales, se configura como el inventario compuesto de artefactos tangibles, valores expresos, creencias subyacentes y supuestos tácitos que circulan en el ambiente, y actúa como un distintivo que, en un mismo tiempo, promueve la continuidad de la imagen corporativa y alimenta la cohesión interna.

Debido a la forma en la que se interioriza, la cultura tiende a generar un grado de compromiso que, en la práctica, suele prevalecer sobre cualquier interés personal, convirtiéndose de este modo en el horizonte que guía las decisiones y las conductas del personal. Por ende, cualquier iniciativa de cambio encuentra en la comprensión precisa de los parámetros culturales y la eventual alineación de estos un umbral decisivo que puede operar en función de acelerar la transformación proyectada o, inversamente, condicionarla a un desacoplamiento que alimenta la resistencia (p. 129).

El modelo HCMBOK® recomienda adaptar la gestión del cambio considerando los *stakeholders* y los objetivos organizacionales, asegurando que cada estrategia esté alineada con la visión de la empresa. En el caso de la empresa ESSOIL S.A., esto implicaría incorporar prácticas y herramientas que valoren la retroalimentación y participación de los colaboradores millennials, alineando los objetivos de la organización con los valores de esta generación. Con un enfoque flexible y objetivo, el modelo HCMBOK® puede ofrecer a la empresa una estructura confiable para implementar cambios en su cultura gerencial, promoviendo un ambiente de trabajo motivador y productivo, donde los millennials se sientan comprometidos y valorados.

Tabla 1

Resumen de los principales hallazgos en las investigaciones previas.

Autor	Año	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgos principales	Relevancia para la investigación actual
Chávez y Sobrino	2018	Determinar la relación entre los millennials y el desempeño laboral en la empresa CORPO SAC, Chiclayo.	Estudio correlacional, diseño no experimental transversal, con encuestas a 40 trabajadores.	Los millennials muestran un desempeño laboral eficiente, influenciado por factores como el uso de herramientas tecnológicas, flexibilidad laboral y oportunidades de crecimiento. Con un coeficiente de correlación de Pearson de $r=0.594$ es decir existe una relación moderada y positiva: cuanto más se aplican las características de los millennials, mejor tiende a ser	Permite identificar la importancia de fomentar el uso de tecnología, flexibilidad laboral y oportunidades de desarrollo profesional como parte de un modelo de cultura gerencial adaptado a las necesidades de los millennials en ESSOIL S.A.

			su desempeño laboral, aunque su influencia no es absoluta ni determinante.		
				Destaca la necesidad de evaluaciones continuas y adaptadas para mejorar la cultura gerencial y su influencia en el desempeño laboral, particularmente entre millennials. Ofrece un marco para el diseño de estrategias que mejoren la comunicación, reconocimiento y compromiso en ESSOIL S.A.	
Pazmiño	2020	Diagnosticar la cultura organizacional y determinar su relación con el desempeño laboral en Industrias Catedral S.A.	Enfoque mixto, aplicación de encuestas (Denison Organizational Culture Survey) y análisis estadístico (SPSS).	Existe una correlación significativa entre cultura organizacional y desempeño laboral. Se recomienda implementar evaluaciones 360° virtuales para fomentar la participación y reducir sesgos.	Ofrece un marco para iniciar cambios culturales en ESSOIL S.A. mediante el
Almeida	2019	Proponer una metodología para la gestión del cambio en la	Propuesta metodológica basada en el modelo HCMBOK®,	El modelo HCMBOK® enfatiza la gestión del cambio centrada	

diversificación de la empresa Orellana, basada en el modelo HCMBOK®.	con enfoque en la cultura organizacional y stakeholders.	en el factor humano, asegurando seguridad psíquica y reduciendo conflictos. Incluye análisis de artefactos, valores y creencias organizacionales como punto de partida.	análisis de valores y creencias organizacionales. Sugiere incorporar herramientas digitales y prácticas adaptadas a las necesidades de los millennials para fortalecer su compromiso y productividad.
--	--	---	---

Nota. Tabla muestra el resumen que compara los principales hallazgos de las investigaciones previas. Elaboración Propia (2025).

El desarrollo del presente capítulo ha permitido construir una base teórica sólida para comprender la relación entre cultura gerencial, desempeño laboral y la generación millennial en el entorno organizacional contemporáneo. A partir del análisis de diversos modelos conceptuales, enfoques de liderazgo y prácticas empresariales exitosas, se evidencia que una cultura gerencial adaptativa, inclusiva y orientada al desarrollo humano es clave para potenciar la productividad y el compromiso de los colaboradores millennials.

Asimismo, se destacan las características distintivas de esta generación, sus motivaciones y expectativas laborales, lo cual justifica la necesidad de replantear los estilos tradicionales de gestión. Estos elementos teóricos no sólo enriquecen el enfoque analítico de la investigación, sino que también orientan el diseño del modelo propuesto, respondiendo a las demandas del contexto actual de ESSOIL S.A. y del sector empresarial en general.

2.2 Marco Teórico

El presente marco teórico proporciona los fundamentos conceptuales y analíticos que sustentan la investigación sobre la transformación de la cultura gerencial en ESSOIL S.A., en función de las características de sus colaboradores millennials. Se abordan de manera articulada las principales teorías sobre cultura organizacional, liderazgo, gestión del cambio, comportamiento generacional y desempeño laboral, desde una perspectiva crítica y contextualizada. La finalidad de este capítulo es construir una base sólida que permita comprender las dinámicas complejas que configuran el entorno organizacional contemporáneo, especialmente en sectores estructurados como el energético.

Para ello, se revisan aportes de autores clásicos y contemporáneos, así como investigaciones recientes publicadas en los últimos cinco años, con el objetivo de identificar avances, tensiones y vacíos de conocimiento. Esta revisión teórica no sólo orienta el enfoque metodológico de la investigación, sino que también sirve como punto de partida para el diseño de una propuesta de transformación gerencial coherente con los retos intergeneracionales y sectoriales actuales.

2.2.1 Modelo de habilidades de Mumford

El modelo de habilidades de Mumford es un enfoque de liderazgo basado en capacidades, desarrollado a principios de los años 90 a partir de una investigación con 1.800 oficiales del ejército. Este modelo examina la relación entre habilidades adquiridas a través del tiempo mediante educación, experiencia, y el desempeño del líder (Camp & Bushardt, 2022).

De acuerdo con Rodríguez (2018) los componentes principales del modelo incluyen:

- atributos individuales (capacidad cognitiva general y cristalizada, motivación y personalidad)
- competencias (habilidades para resolver problemas, juicio, y habilidades sociales, y conocimiento)

- resultados de liderazgo (resolución efectiva de problemas y desempeño)
- influencias ambientales y experiencias profesionales

El modelo sugiere que estas habilidades y atributos pueden desarrollarse con el tiempo, influyendo en la efectividad del liderazgo. Sin embargo, se ha criticado por ser demasiado amplio y específico para el contexto militar en el que se desarrolló originalmente.

Este modelo de habilidades gerenciales enfocado en los millennials se considera medianamente ideal, dado que la generación aporta competencias tecnológicas, prefieren la autonomía, el liderazgo participativo y el trabajo en equipo. Además, tienen una orientación hacia valores individuales y menor compromiso organizacional, lo que impacta su retención en las empresas. Su enfoque en el balance trabajo-vida puede generar una menor disposición para enfrentar retos laborales difíciles.

2.2.2 Modelo de liderazgo

En el libro *The Future Leader: 9 Essential Skills for the Next Generation of Leaders*, Morgan (2020) explora cómo los líderes deben adaptarse a las expectativas de los millennials. Propone un modelo que integra la flexibilidad, la innovación y la colaboración, destacando la necesidad de que los líderes escuchen activamente y respondan a las necesidades de su equipo para fomentar un ambiente de trabajo positivo.

Elementos clave del modelo de liderazgo en el futuro: En un entorno empresarial marcado por la disrupción tecnológica, la diversidad generacional y la evolución de las expectativas laborales, el liderazgo tradicional resulta cada vez más insuficiente para responder a los desafíos emergentes. Las nuevas generaciones, en especial los millennials, demandan modelos de liderazgo más humanos, flexibles, colaborativos y culturalmente sensibles. En este contexto, es imprescindible repensar los fundamentos del liderazgo desde una perspectiva prospectiva, que anticipe las competencias clave que deberán desarrollar los líderes del futuro para guiar organizaciones sostenibles, innovadoras y resilientes.

A partir del enfoque propuesto por Morgan (2020) se identifican cuatro mentalidades fundamentales que configuran este nuevo paradigma de liderazgo: la mentalidad del explorador, del chef, del sirviente y del ciudadano global. Estos enfoques representan una síntesis de habilidades técnicas, emocionales y culturales que, al integrarse en la cultura gerencial, permiten alinear los valores organizacionales con las aspiraciones de los colaboradores millennials y potenciar el desempeño colectivo en contextos dinámicos e interconectados.

Mentalidad del explorador: fomenta la curiosidad, la capacidad de aprendizaje continuo y la mentalidad de crecimiento. Los líderes deben adaptarse a cambios constantes y estar dispuestos a probar nuevas ideas (Morgan, 2020). La curiosidad y la adaptabilidad son características valoradas por los millennials, quienes prefieren entornos de trabajo donde se fomente el aprendizaje continuo. En una cultura gerencial adaptada a esta generación, los líderes deben promover la mentalidad de explorador, incentivando a los gerentes a experimentar nuevas ideas y metodologías en sus procesos de liderazgo. A través de espacios para la innovación y el aprendizaje de nuevas habilidades.

Mentalidad de chef: promueve un equilibrio entre la tecnología y el enfoque humano, enfatizando la importancia de las habilidades interpersonales junto con el uso de herramientas tecnológicas (Morgan, 2020). Esta mentalidad se enfoca en equilibrar el uso de la tecnología con habilidades interpersonales, un enfoque que resulta clave para los millennials, nativos digitales que valoran la interacción humana en su entorno laboral. Los líderes millennials deben ser capaces de integrar herramientas digitales en sus equipos de manera que complementen las relaciones interpersonales.

Mentalidad de sirviente: incluye la humildad y la vulnerabilidad, donde los líderes sirven a sus colaboradores y al cliente, en lugar de simplemente dirigir (Morgan, 2020). En este enfoque, el liderazgo está orientado a servir a los colaboradores, una práctica que se alinea bien con las expectativas de los millennials en razón al respeto y la colaboración en el trabajo. La cultura gerencial basada en esta mentalidad promueve el apoyo y la mentoría, ya que ayudan a sus colaboradores a alcanzar sus objetivos.

Mentalidad de ciudadano global: resalta la importancia de la diversidad y la apertura cultural para liderar eficazmente en un mundo interconectado (Morgan, 2020). En espacios de trabajo diversos y conectados, donde el valor de la inclusión y la apertura cultural impulsa a los millennials, los líderes eficaces necesitan algo llamado mentalidad de ciudadanía global. Esto les permite identificar y utilizar las diferencias entre las culturas de los miembros del equipo de manera respetuosa y colaborativa, de manera inclusiva.

Los líderes millennials tendrían que orientarse hacia el aprendizaje de habilidades de comunicación intercultural y practicar la inclusión para crear una cultura de liderazgo que valore la diversidad y mejore la perspectiva colectiva del equipo.

2.2.2.1 Cinco habilidades clave

Futurista: habilidad para anticipar y planificar el futuro en un entorno empresarial cambiante. Los millennials suelen estar orientados hacia el futuro y valoran un liderazgo que sepa anticiparse a los cambios Almirón et al. (2019) a medida que los gerentes incorporan esta habilidad en su cultura gerencial, desarrollan una visión clara de hacia dónde se dirige la empresa y cómo sus equipos pueden adaptarse a los cambios. Esto implica la planificación a largo plazo y la preparación para posibles escenarios, generando estabilidad y dirección en un entorno de alta incertidumbre.

Inteligencia emocional (Yoda): involucra el autoconocimiento y la empatía para conectar y entender las emociones de los colaboradores (Morgan, 2020). Esta habilidad es crucial en una cultura gerencial para millennials, permite a los líderes conectar emocionalmente con sus equipos, promoviendo el bienestar y la motivación. Los gerentes millennials, al desarrollar inteligencia emocional, pueden comprender mejor las necesidades de sus colaboradores, responder con empatía y crear un ambiente de apoyo.

Capacidad de traductor: capacidad para comunicar de manera clara y eficaz, siendo un puente entre ideas complejas y los equipos de trabajo (Morgan, 2020). En una cultura gerencial basada en esta habilidad, los líderes se convierten en puentes que conectan las metas organizacionales con el trabajo de sus equipos, resguardando que

cada colaborador articule y se oriente hacia la consecución de los propósitos corporativos. La transparencia comunicacional se erige en un criterio no negociable para la generación millennial, que sitúa la claridad y la autenticidad como ejes centrales en el espacio de trabajo.

Habilidad de entrenador: inspirar, motivar y ayudar a los colaboradores a alcanzar su máximo potencial (Morgan, 2020). Estimular y facilitar que los colaboradores desplieguen su potencial pleno constituye una dimensión cardinal en la cultura gerencial orientada a los millennials, esta cohorte demanda, de manera perenne, piezas de retroalimentación inmediata y espacios de progresión; en consecuencia, los líderes ocupacionales han de interiorizar la postura de “entrenador”, brindando asesoría, reconocimiento y soporte incesantes. Una cultura gerencial que eleva la tutoría y el coaching a ejes estratégicos materializa una atmósfera permanente de aprendizaje, permitiendo a los millennials perfeccionar competencias y escalar trayectorias profesionales.

Adolescente tecnológico: familiaridad y destreza con las herramientas tecnológicas emergentes y su impacto en el negocio (Morgan, 2020). La familiaridad con la tecnología es una ventaja competitiva en la cultura gerencial para millennials. Los gerentes de esta generación deben liderar con una visión clara del impacto de las herramientas digitales en el negocio y promover su adopción en el equipo. Además, deben mantenerse al día con las nuevas tecnologías y evaluar cómo pueden integrarse para mejorar la eficiencia, optimizar procesos y mantener a sus equipos en la vanguardia del cambio tecnológico.

2.2.2.2 Aplicación para líderes de millennials

Morgan (2020) sugiere que, para atraer y retener a los millennials, los líderes deben:

- fomentar la inclusión y crear un ambiente donde se valore la diversidad, incluyendo políticas y prácticas que valoren y celebren la diversidad, que se genere espacios seguros donde todos se sientan incluidos y respetados.

- ser transparentes y auténticos, lo que permite a los colaboradores conectar con un propósito mayor. Los millennials valoran la transparencia y desean conectar con un propósito mayor. Por lo que, se vuelve ideal que los gerentes sean claros y abiertos en sus decisiones, demostrando integridad y promoviendo una cultura gerencial que inspire confianza.
- ofrecer retroalimentación constante, algo fundamental para esta generación que busca un crecimiento personal y profesional. La cultura gerencial debe incluir un sistema de feedback regular; en el cual, los gerentes proporcionen comentarios constructivos y reconocimiento; además reciban opiniones de su equipo, promoviendo una relación de mejora continua.

2.2.3 Modelo de cultura de innovación

El Modelo de Cultura de Innovación, formulado por Jay Rao y Joe Weintraub, proporciona un marco analítico y prescriptivo para evaluar y reforzar estructuras gerenciales que priorizan la innovación, atributo crítico para la atracción y retención de líderes de la generación millennial. La atención que recibe la cultura gerencial se justifica porque logra diseñar sistemas organizacionales que promueven el aprendizaje continuo, la colaboración Inter país y el crecimiento personal, así como atributos que la cohorte de millennial demanda de sus directivos y que a su vez catalizan el compromiso y la progresión profesional de dicha población.

La metodología se basa en seis bloques clave que interactúan y crean una estructura que fomenta y sostiene la innovación dentro de las organizaciones:

Recursos: los líderes necesitan contar con herramientas, tiempo y fondos suficientes para implementar sus ideas innovadoras y motivar a sus equipos. Los autores Bautista et al. (2019) indican que este permite experimentar y fomentar en los colaboradores la exploración de nuevas ideas y soluciones.

Procesos: la implementación de métodos o procesos estructurados permite a los gerentes guiar a sus equipos en el flujo de ideas y la ejecución de proyectos, asegurando que las iniciativas innovadoras se lleven a cabo de manera eficiente (Bautista, Rigueros,

Triana, & Valero, 2019). Una cultura gerencial que prioriza estos procesos les brinda a los líderes millennials la estructura necesaria para implementar cambios y liderar con efectividad, sin sacrificar la creatividad.

Resultados: los resultados de la innovación deben medirse en términos de impacto tangible, como productividad, satisfacción del cliente y rendimiento financiero (Asociación para el progreso de la Dirección [APD], 2023). De acuerdo con Araya et al. (2021) los millennials encuentran motivación en ver cómo sus esfuerzos generan cambios visibles en la organización o en su puesto de trabajo; por lo que, un enfoque en resultados concretos permite a los gerentes alinear sus propias metas con los objetivos organizacionales, creando un sentido de propósito y compromiso.

Valores: la cultura gerencial debe promover principios de cambio, aceptación del riesgo y transparencia. Los millennials valoran un liderazgo progresista que les permita cuestionar el status y ser parte activa de la transformación organizacional (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2024). Al establecer una cultura gerencial que promueva estos valores, los líderes millennials pueden generar un entorno donde sus equipos se sientan inspirados y motivados a asumir riesgos calculados para impulsar la innovación.

Conductas: los comportamientos esperados, como la colaboración, la creatividad y la proactividad, son esenciales en una cultura gerencial. Los líderes millennials buscan entornos donde la iniciativa y el aporte individual sean valorados y promovidos (Naranjo & Calderón, 2021), una cultura gerencial que fomenta estas conductas crea un ambiente dinámico donde los millennials se sienten empoderados para proponer ideas, liderar proyectos innovadores y trabajar en equipo.

Clima: el clima de trabajo, en el que se promueva la confianza, el respeto y el apoyo mutuo, es especialmente importante para una cultura gerencial de los millennials, dado que estos buscan un entorno que priorice su bienestar y que ofrezca un espacio seguro para expresarse y compartir ideas sin temor a la crítica (Naranjo & Calderón,

2021) en este sentido, se vuelve ideal la creación de un ambiente donde sus equipos se sientan valorados, apoyados y motivados a contribuir.

Tras analizar diversos modelos diseñados para desarrollar una cultura gerencial alineada con las características y expectativas de los millennials, resulta esencial explorar cómo estos enfoques han sido adoptados y adaptados por empresas líderes en distintos sectores. Examinar casos de organizaciones que han implementado con éxito una cultura gerencial orientada a esta generación permite observar la aplicación práctica de estos conceptos teóricos, enriqueciendo así la comprensión de las estrategias que generan impacto en términos de compromiso, innovación y adaptabilidad. Esta perspectiva ofrece una guía sólida para visualizar cómo estos modelos se traducen en prácticas concretas que responden a las aspiraciones de los millennials, destacando su efectividad en la creación de entornos de trabajos colaborativos y motivadores.

2.2.4 Modelo Freedom & Responsibility de Netflix

Netflix, Inc. se presenta como un proveedor de contenidos y plataforma de streaming estadounidense, con domicilio jurídico en Los Gatos, California. Su constitución tuvo lugar el 29 de agosto de 1997 mediante la iniciativa de Reed Hastings y Marc Randolph, quien en su origen se articuló como un sistema de arrendamiento de soportes ópticos, diseñado para la entrega y recepción mediante el servicio postal (Netflix, 2024).

La introducción del servicio de streaming instantáneo por parte de Netflix permitió a los suscriptores acceder a un extenso catálogo de largometrajes y episodios televisivos a través de dispositivos conectados a Internet, reconfigurando de modo paradigmático el canal de entrega de la empresa y, a su vez, oficiando de acelerador del posterior proceso de internacionalización.

Hoy, la organización despliega una operación integrada que cubre el ciclo completo de la producción: desde la generación o adquisición de obra, hasta la distribución en mercados globales. Esta orientación obligó a la compañía a apalancar significativos recursos financieros en la generación de contenido original y, en

consecuencia, a validar la creación de series y largometrajes que, por su singularidad y estándares de producción, han logrado sedimentarse de manera efectiva en el imaginario colectivo a escala planetaria. (Netflix, 2024).

El modelo gerencial de Netflix se distingue por su enfoque “Freedom & Responsibility” (Libertad y Responsabilidad), desarrollado por Reed Hastings y Patty McCord. Este modelo está enfocado en la flexibilidad y autonomía, es un ejemplo de cómo una empresa puede adaptarse a las necesidades de los colaboradores modernos, especialmente millennials. Promueve una estructura libre de reglas estrictas, otorgando a los colaboradores la libertad y responsabilidad de tomar decisiones, según Rodríguez (2023) se incentiva la honestidad y transparencia, y se enfatiza en la importancia de mantener un equipo de alto rendimiento. Netflix también destaca el equilibrio entre la vida laboral y personal, valores fundamentales para la generación millennials.

De acuerdo con el portal de Netflix (2024) su modelo de cultura gerencial se caracteriza por los siguientes elementos fundamentales:

Dream Team: Netflix se fundamenta en la búsqueda y retención exclusiva de profesionales de alto rendimiento. La compañía prioriza el desempeño individual sobresaliente y la capacidad excepcional de sus miembros para trabajar en equipo. Esta filosofía se basa en la premisa de que un equipo conformado únicamente por talentos extraordinarios multiplica el potencial de la organización (Aksu, 2024).

La filosofía de Netflix de mantener un equipo de alto rendimiento responde a la mentalidad de los millennials de trabajar en un entorno desafiante y colaborativo, donde puedan aprender de otros profesionales talentosos. Este aspecto es crucial en una cultura gerencial para millennials, ya que valoran las oportunidades de crecimiento y el trabajo en equipos de alto calibre que fomenta la excelencia.

Las personas son más importantes que los procesos: el acceso continuo a datos relevantes sumado a la delegación formal de autoridad en los equipos de trabajo produce mejores desempeños individuales y colectivos. La combinación de empoderamiento cognitivo y prerrogativa ejecutiva reduce la latencia en la

retroalimentación y estimula la autonomía informada (Netflix, 2024). Contratan a personas inusualmente responsables que se desenvuelven eficazmente en este ambiente de apertura y libertad.

La preferencia de Netflix por dar prioridad a las personas sobre los procesos encaja con la visión millennials de un ambiente que permita la adaptabilidad y el desarrollo personal. Contratar a personas altamente responsables y darles la libertad de actuar promueve un entorno de confianza y empoderamiento, elementos que esta generación valora en su liderazgo (Rodríguez M., 2023). Este enfoque permite a los millennials sentirse reconocidos como individuos, en lugar de ser parte de un sistema rígido y estructurado.

Incómodamente emocionante: para alcanzar su objetivo de entretener al mundo, Netflix promueve una cultura de valentía y ambición. La empresa abraza el concepto de “The Thrill of What's Next” (El entusiasmo por lo nuevo), fomentando que sus colaboradores se muevan fuera de su zona de confort para impulsar la innovación, incluso cuando esto genere incomodidad (Netflix, 2024).

Al fomentar una cultura donde se abraza el cambio y se exploran nuevas ideas, Netflix responde a las expectativas de los millennials de trabajar en un ambiente dinámico y en constante evolución (McCord, 2018). Esta cultura de valentía y ambición permite que los gerentes millennials desafíen sus límites y mantengan un sentido de entusiasmo por el crecimiento y la innovación, atributos que resultan motivadores para esta generación.

Ser excelentes y siempre mejores: Netflix (2024), mantiene como principio fundamental que su versión actual nunca es tan buena como lo será en el futuro. Esta filosofía implica un compromiso constante con la autoconciencia organizacional, identificando áreas de mejora y desarrollando la disciplina y resiliencia necesarias para alcanzar niveles superiores de excelencia continuamente.

La filosofía de Netflix, orientada a la automejora constante, refleja una cultura de resiliencia y autoconciencia, cualidades especialmente valoradas por la generación

millennial. En el marco de una cultura gerencial enfocada en esta generación, el énfasis en el desarrollo continuo permite a los líderes mantenerse competitivos y motivar a su equipo a convertirse en la mejor versión de sí mismos, generando un ambiente de superación constante (McCord, 2018).

2.2.5 Modelo de innovación digital para fomentar la sostenibilidad de British Petroleum (BP) (2024)

BP PLC, originalmente asentada bajo la denominación British Petroleum, integra actualmente un conglomerado multinacional dedicado a actividades energéticas, centrandose su centro operativo en Londres, Reino Unido.

Su creación data de 1908, cuando fue constituida bajo la denominación Anglo-Persian Oil Company, pero a lo largo de más de un siglo ha integrado en su cadena de valor todos los eslabones relacionados con hidrocarburos, abarcando la exploración y producción de petróleo y gas natural, así como los procesos de refinación, comercialización y distribución de derivados energéticos. Además, BP ha ampliado sus operaciones hacia energías renovables y soluciones de bajas emisiones de carbono, reflejando su compromiso con la transición energética. En España, BP está presente desde 1954, contando con más de 750 estaciones de servicio y una refinería en Castellón que procesa aproximadamente 6 millones de toneladas de crudo al año (BP, 2024).

Según menciona el director ejecutivo Bob Dudley la empresa ha reconocido el desafío de atraer a millennials, en parte, debido a la percepción de la industria petrolera como anticuada y ambientalmente negativa. Para contrarrestarlo, BP enfatiza su compromiso con la transición hacia energías limpias y su papel en el cambio global. Su estrategia se centra en fomentar la innovación tecnológica y crear roles significativos para que los jóvenes talentos sientan que contribuyen positivamente a la sociedad. Además, BP ha adoptado medidas de flexibilidad laboral y promueve una cultura de inclusión y diversidad, alineada con los valores de los millennials (Ward, 2016).

Enfoques claves

Compromiso con la sostenibilidad: BP ha manifestado su intención de liderar la transición hacia energías limpias mediante inversiones en tecnologías sostenibles y proyectos de energía renovable. Esto le permite posicionarse como una opción atractiva para los millennials, quienes valoran la sostenibilidad; y, además, fortalece su imagen de compromiso ambiental. Un ejemplo de este enfoque es su colaboración con MuleSoft para modernizar su infraestructura digital mediante una estrategia de APIs, lo cual impulsa la innovación y la eficiencia en sus operaciones (MuleSoft, 2024).

Innovación tecnológica: la compañía ha hecho de la innovación un pilar de su estrategia; lo cual, atrae a jóvenes profesionales interesados en tecnología y posiciona a BP como una empresa moderna y orientada al futuro (El Español, 2020).

Roles significativos: BP se esfuerza en crear roles que aporten un sentido de propósito y significado; lo cual, resulta especialmente atractivo para los millennials, quienes valoran el impacto social de su trabajo y buscan oportunidades de contribuir positivamente a la sociedad (BP, 2024).

Flexibilidad laboral: la incorporación de estrategias de flexibilidad laboral, tal como el teletrabajo y la organización horaria modular, se erige en factor determinante a la hora de captar cohortes de trabajadoras y trabajadores más jóvenes, quienes privilegian la conciliación efectiva entre los ámbitos profesional y personal en el arranque de sus trayectorias laborales (BP, 2024).

2.2.6 Modelo de cultura Ágil de Spotify

Fundada en 2006 en Estocolmo, Suecia, Spotify es una plataforma líder en streaming de música y podcast, con presencia en más de 180 países y una base de usuarios que supera los 400 millones (Pereira, 2022).

La empresa es reconocida por su “modelo de escuadrones”, donde equipos pequeños y autónomos, denominados “squads”, tienen la libertad de organizarse y

trabajar de manera independiente (Salesforce, 2022). Este enfoque promueve la colaboración, la innovación y la responsabilidad compartida, alineándose con los valores de los millennials que reconocen el aprendizaje continuo y la autonomía en el trabajo.

Cada escuadrón tiene sus propias capacidades, pero los miembros de diferentes escuadrones que comparten una habilidad o función (como desarrolladores o diseñadores) pueden formar “capítulos”. Estos capítulos permiten el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre los equipos. Spotify también utiliza “guilds” o gremios, que son grupos de interés que abarcan toda la organización. Los gremios permiten que colaboradores con intereses o especialidades comunes (como tecnología o diseño) se reúnan, compartan conocimientos y establezcan redes de colaboración (Pereira, 2022).

El acceso continuo a datos relevantes sumado a la delegación formal de autoridad en los equipos de trabajo produce mejores desempeños individuales y colectivos. La combinación de empoderamiento cognitivo y prerrogativa ejecutiva reduce la latencia en la retroalimentación y estimula la autonomía informada (Spotify, 2023) Spotify destaca un modelo organizativo donde la cultura corporativa y el uso intencionado de redes internas son motores estratégicos.

Al cultivar un espacio que promueve la comunicación horizontal y la cocreación inter equipo, la compañía se alinea de manera eficaz con las expectativas de la generación millennial, que prefiere ambientes laborales caracterizados por la colaboración abierta y la transparencia radical.

La cultura gerencial en Spotify está diseñada para promover la experimentación y la mejora continua. Los escuadrones tienen libertad para probar y fallar en pequeñas escalas, lo que les permite aprender y mejorar rápidamente (Stewart, 2022). Los millennials valoran los entornos que admiten el riesgo calculado y el aprendizaje a través de la experiencia. La adaptabilidad es un componente crucial en este modelo, que faculta a los equipos ajustar sus enfoques según los desafíos y oportunidades cambiantes del mercado.

Spotify es consciente de la importancia del bienestar para atraer y retener a los millennials. La empresa promueve políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal, ofreciendo opciones de trabajo flexible y apoyo en salud mental (Stewart, 2022). Los millennials valoran las empresas que demuestran un compromiso genuino con su bienestar. Al priorizar un entorno saludable y equilibrado, Spotify se posiciona como un lugar de trabajo atractivo para esta generación, que busca empleadores que valoren el bienestar integral de sus colaboradores.

2.2.7 Modelo de cultura de propósito y flexibilidad de Google

Fundada en 1998 en Mountain View, California, Google se erige como una corporación tecnológica global dedicada a la provisión integral de soluciones en los ámbitos de la web, el software y los dispositivos electrónicos interconectados. La compañía se distingue por su sólida orientación hacia una declaración de misión que articula como objetivo la estructuración sistemática de la información planetaria, a la que aspira a conferir el carácter de accesibilidad universal y utilidad práctica (Google, 2024).

La cultura gerencial de Google ha sido diseñada para atraer y retener a la generación millennials, enfocándose en aspectos que esta valora profundamente, como la flexibilidad laboral, la innovación y un propósito significativo en el trabajo. Google ofrece a sus colaboradores la posibilidad de elegir proyectos que les apasionen, fomentando un sentido de propiedad y contribución significativa (Google, 2024). Esta flexibilidad permite a los millennials equilibrar su vida laboral y personal, un aspecto crucial para esta generación.

La organización adopta un modelo cultural que privilegia la innovación continua, disponiendo que cada miembro del equipo destine el veinte por ciento de su jornada laboral a la exploración de iniciativas individuales que, a su criterio, generen valor para la organización. La implementación sistemática de esta praxis ha dado origen a desarrollos de impacto reconocido, tales como el servicio de correo electrónico Gmail y el agregador de noticias Google News (Conger & Scheiber, 2020). Google se centra en

su misión de “organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil”, lo que resuena con los millennials que buscan un propósito significativo en su trabajo.

La estructura organizacional de Google es plana y democrática, lo que facilita la comunicación abierta y la colaboración entre equipos (Bohn, 2019). Este ambiente es atractivo para los millennials. Además, la empresa ofrece múltiples oportunidades de desarrollo profesional, incluyendo programas de capacitación y mentoría, lo que satisface el deseo de los millennials de aprender y crecer continuamente en sus carreras (Hernández, Corrales, & Sánchez, 2019).

La cultura gerencial de Google se encuentra estratégicamente alineada con las expectativas y valores de la generación millennial. Promueve un entorno caracterizado por la flexibilidad y la autonomía, permitiendo que los colaboradores elijan proyectos de su interés y equilibren su vida laboral y personal. De igual forma Google fomenta una cultura de innovación continua, incentivando a los colaboradores a destinar tiempo a iniciativas personales que puedan aportar valor a la empresa (Conger & Scheiber, 2020). Este enfoque impulsa la creatividad y responde al deseo de los millennials de trabajar en un ambiente dinámico y estimulante.

La priorización del desarrollo profesional y del aprendizaje permanente, articulada a través de itinerarios de formación e iniciativas de mentoría, actúa como mediador del compromiso y de la motivación de la generación millennial, la cual aprecia de modo significativo las trayectorias de ampliación de capacidades personales y profesionales.

Tal definición de la cultura directiva transforma a Google en modelo paradigmático de la desviación reflexiva de su ecosistema organizacional en función de la atracción y de la retención del talento millennial, al incorporar dispositivos que articulan, de manera sistemática, el apego afectivo, la innovación continua y el desarrollo integral de los colaboradores dentro de unas estructuras flexibles y en continua evolución.

2.2.8 Modelo de cultura colaborativa de Zappos

Fundada en 1999 y con domicilio en Las Vegas, Nevada, Zappos opera como un minorista electrónico centrado en la distribución de calzado y artículos de vestimenta. La entidad se distingue por un modelo cultural de dirección atípico, caracterizado por la aplicación de la denominación “holocracia”, mecanismo que suprime jerarquías jerárquicas convencionales y redistribuye competencias de forma horizontal en los distintos niveles de la estructura. Tal disposición propicia la cooperación horizontal y la facultad de los empleados para adoptar decisiones en el ámbito de su círculo de influencia, promoviendo la autonomía y el compromiso, aspectos altamente valorados por los millennials (García, 2020).

Zappos, ha construido una cultura corporativa sólida, fundamentada en una serie de valores esenciales que guían las interacciones y decisiones dentro de la organización García (2020), destaca cómo la empresa ha hecho de la selección del personal uno de sus procesos clave, asegurándose de que los nuevos colaboradores se alineen con los valores de la empresa. Estos valores incluyen “Deliver WOW Through Service” (Sorprender con el Servicio) y “Embrace and Drive Change” (Aceptar e Impulsar el Cambio), los cuales promueven una mentalidad de servicio y adaptabilidad. Este enfoque permite a Zappos cultivar un ambiente en el que la colaboración se da de manera natural; ya que, todos los miembros comparten una misma misión y propósito dentro de la empresa (García, 2020).

La empresa considera que el compromiso de los colaboradores es esencial para alcanzar el éxito, lo cual se manifiesta en la estructura de trabajo y en la libertad que tienen los colaboradores para tomar decisiones. Según el análisis de Abhinay (2024), asegura de que cada individuo tenga un rol activo en la creación de un ambiente laboral positivo y comprometido. Este enfoque fomenta una cultura colaborativa en la que cada miembro de la organización siente que su trabajo tiene un impacto significativo. Además, se promueve la autonomía de los colaboradores para que puedan tomar decisiones en función de los valores compartidos; lo cual, fortalece el sentido de pertenencia y la responsabilidad colectiva.

Zappos, ha sido pionera en la implementación de modelos de trabajo innovadores que fomentan el desarrollo organizacional.

La Universidad Iberoamericana Tijuana (2024), expone cómo la empresa ha revolucionado sus prácticas gerenciales para fomentar la colaboración, la creatividad y la adaptabilidad. Uno de los elementos destacados es el compromiso de Zappos con la creación de un entorno de trabajo dinámico, donde la flexibilidad y la apertura al cambio son cruciales. En lugar de seguir una jerarquía rígida, Zappos utiliza una estructura gerencial más plana que permite que todos los colaboradores se sientan parte integral de la toma de decisiones. Este modelo facilita la colaboración entre equipos y promueve la innovación al permitir que los colaboradores propongan ideas y mejoras constantes.

Uno de los elementos más distintivos de la cultura de Zappos es su enfoque en el servicio al cliente, un aspecto en el cual la ayuda entre los colaboradores juega un rol fundamental. Según García (2020), Zappos fomenta una cultura donde todos los colaboradores, independientemente de su posición, se enfocan en ofrecer un servicio excepcional. Este compromiso compartido con la satisfacción del cliente ha creado un ambiente donde la colaboración es esencial para cumplir y superar las expectativas del cliente, generando una lealtad que trasciende el nivel organizacional y se refleja en la relación con los consumidores.

La cultura gerencial de Zappos se caracteriza por su enfoque en la autonomía, la colaboración y el compromiso de los colaboradores. A diferencia de muchas organizaciones tradicionales, Zappos ha adoptado un modelo de “holocracia” que descentraliza la autoridad y permite que los colaboradores de todos los niveles participen en la toma de decisiones. Este modelo además de eliminar las jerarquías rígidas fomenta una cultura en la que la innovación y la iniciativa personal son valoradas. La holocracia de Zappos permite a los gerentes actuar más como facilitadores y mentores que como supervisores, empoderando a los colaboradores y creando un ambiente de confianza y responsabilidad compartida (Adamo, 2023).

El proceso de selección de personal en Zappos es fundamental para mantener esta cultura gerencial. Al reclutar individuos que comparten los valores de la organización, como la dedicación al servicio y la capacidad de adaptarse al cambio, la empresa asegura un equipo que trabaja en armonía y alinea sus esfuerzos hacia un propósito común (Abhinaya, 2024). Este enfoque es particularmente efectivo para los millennials, quienes suelen valorar el compromiso con una misión significativa y prefieren entornos en los que pueden ser auténticos y expresar sus ideas.

2.2.9 Modelo de desarrollo profesional continuo de Salesforce

Establecida en 1999 en San Francisco, California, Salesforce se ha consolidado como referente mundial en la provisión de plataformas de administración de relaciones con clientes (CRM) sustentadas en la nube. La organización articula un enfoque de “gestión del talento” orientado hacia la progresión profesional de sus empleados, caracterizado por la disponibilidad de iniciativas de mentoría estructuradas y de módulos formativos que catalizan la movilidad ascendente en la trayectoria profesional interna (Salesforce, 2024).

Salesforce implementa una política de innovación abierta, permitiendo que las ideas fluyan entre todos los niveles de la organización y alentando a los colaboradores a participar activamente en la generación de nuevas ideas, la empresa promueve un ambiente donde los colaboradores son estimulados a proponer mejoras o nuevos enfoques, independientemente de sus roles específicos. Esta apertura a la innovación impulsa un ciclo de desarrollo constante, donde las ideas se evalúan; y, cuando es viable, se implementan rápidamente para mantenerse a la vanguardia en la industria tecnológica.

La cultura de Salesforce valora el aprendizaje y la formación continua como parte fundamental de su crecimiento organizacional Denning (2011) señala que Salesforce ofrece numerosos programas de capacitación y desarrollo profesional, accesibles a todos sus colaboradores. Estas oportunidades fortalecen las habilidades técnicas y las competencias en liderazgo y gestión. Salesforce utiliza su propia

plataforma Trailhead, diseñada para que los colaboradores se capaciten en habilidades tecnológicas y blandas (Salesforce, 2024). Este énfasis en el desarrollo profesional fomenta la innovación al asegurar que los colaboradores estén actualizados con las últimas tendencias y tecnologías.

Este enfoque es altamente atractivo para los millennials, quienes valoran el crecimiento personal y profesional como un componente clave de su satisfacción laboral. La plataforma interna de Salesforce, Trailhead, permite a los colaboradores actualizar sus conocimientos de manera continua, lo que se adapta a la preferencia de los millennials por la flexibilidad y el aprendizaje autodirigido Araya et al. (2021) la oportunidad de mejorar habilidades técnicas y de liderazgo fortalece la preparación de los colaboradores y fomenta un compromiso más profundo con la empresa, dado que los millennials tienden a valorar los entornos de trabajo donde el aprendizaje es incentivado y accesible.

Un aspecto central de la cultura de Salesforce es su liderazgo inclusivo, que alienta a los gerentes a ser facilitadores y no controladores. En este modelo, los líderes trabajan junto a sus equipos, promoviendo un enfoque de liderazgo que prioriza la colaboración y la inclusión. Salesforce reconoce que la diversidad y la inclusión son fundamentales para la innovación; por lo que, fomenta equipos diversos en términos de experiencia y antecedentes Araya et al. (2021).

El enfoque de liderazgo colaborativo permite a los millennials desarrollar sus habilidades en un entorno donde se sienten respaldados y escuchados. La diversidad y la inclusión son valores fundamentales para Salesforce, que promueve equipos variados en experiencia y perspectiva, según Camp y Bushardt (2022), esta diversidad impulsa la innovación y se alinea con el valor que los millennials otorgan a trabajar en empresas comprometidas con la inclusión y la equidad. Para esta generación, es importante que las organizaciones reflejen un entorno donde se respete la diversidad y se valore la autenticidad.

Salesforce ha integrado su misión de responsabilidad social en su cultura gerencial Denning (2011) destaca que la empresa fomenta el sentido de propósito y compromiso con la sociedad, lo que motiva a los colaboradores a contribuir tanto en el ámbito profesional como en causas sociales. La filosofía 1-1-1 de Salesforce (donación del 1% de tiempo, 1% de producto y 1% de recursos a la comunidad), es parte integral de su cultura.

Este nivel de compromiso con la RSC es en parte responsable no solo por el sentido de pertenencia y orgullo de los empleados, sino también de una mentalidad innovadora centrada en una solución que beneficie tanto a la empresa como a la sociedad. La cultura gerencial de Salesforce se basa en un sistema siempre activo de evaluación y retroalimentación donde los empleados pueden ajustar sus metas y ser dirigidos. Salesforce implementa reuniones de revisión de desempeño y feedback constante para que los colaboradores sepan en qué aspectos deben mejorar (Denning, 2011). Este proceso ayuda a fortalecer la cultura de innovación al hacer ajustes rápidos y eficientes que optimizan el rendimiento de los colaboradores y de la organización en general (Salesforce, 2022).

La cultura gerencial de Salesforce representa un modelo efectivo para atraer y retener al talento millennials. Su enfoque en el desarrollo profesional, la innovación abierta, el liderazgo inclusivo, la responsabilidad social y la retroalimentación constante se alinea perfectamente con los valores y expectativas de esta generación (Camp & Bushardt, 2022).

La implementación de estos elementos en otras organizaciones puede facilitar la adaptación a los cambios generacionales, ayudando a crear un ambiente en el que los millennials se sientan motivados, comprometidos y respaldados en su crecimiento profesional. Salesforce demuestra cómo una cultura gerencial moderna y orientada al desarrollo continuo puede satisfacer las necesidades de una fuerza laboral millennials, maximizando tanto el rendimiento individual como el éxito organizacional.

2.2.10 Cultura gerencial en el ámbito empresarial

La cultura gerencial se configura como un eje determinante en la dinámica organizacional, al influir directamente en los estilos de liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación interna y el vínculo entre directivos y colaboradores. Este constructo no solo refleja las creencias, valores y actitudes de quienes ocupan roles de gestión, sino que también condiciona el ambiente de trabajo, el clima organizacional y la capacidad de adaptación frente a entornos cambiantes.

Comprender la cultura gerencial permite analizar cómo las prácticas de liderazgo inciden en el rendimiento colectivo, en la innovación y en la sostenibilidad de las organizaciones. Por ello, su estudio resulta esencial para delinear modelos de gestión más efectivos, especialmente cuando se busca responder a las necesidades de nuevas generaciones de trabajadores, como los millennials, que priorizan valores como la participación, la flexibilidad y el propósito en sus espacios laborales.

Definición de cultura gerencial

Se trata de los principios, convicciones, mentalidades y acciones que identifican a los directivos y su estilo de liderazgo y administración en una empresa. La cultura de gestión tiene el potencial de impactar en cómo se llevan a cabo las decisiones, se establece la comunicación y se desarrollan las relaciones entre los gerentes y los colaboradores, así como con otros integrantes de la organización (Mena, 2019).

Según Yopan et al. (2020) la cultura de gestión abarca los valores, convicciones, actitudes y conductas que definen a los directivos y líderes de una organización. La cultura organizacional ejerce un efecto sistemático sobre el proceso cognitivo a partir del cual se deliberan las decisiones, se estructuran las comunicaciones y se regulan las interacciones interpersonales en el ámbito corporativo.

Dada esta función reguladora, la cultura del liderazgo puede operar como variable decisiva en la trayectoria competitiva de la firma, en la medida en que intercede en los niveles de motivación y de alineación del capital humano, a su vez condiciona la

agilidad de la organización frente a las variaciones de su entorno (Curletto & Uicich, 2019).

Una cultura gerencial que fomente la flexibilidad y la agilidad en la toma de decisiones podría ayudar a la empresa a ajustarse rápidamente a las nuevas realidades del entorno empresarial. Ejecutivos capaces de agregar valor a través de la innovación y la capacidad de respuesta ayudarían a la organización a reorientarse en las condiciones de la nueva realidad del mercado Bravo et al. (2023).

2.2.11 Componentes de la cultura gerencial

De acuerdo con Yopan et al. (2020) la cultura está distribuida en seis componentes principales, pueden variar en función al tipo de empresa:

Valores: los valores constituyen el conjunto de convicciones que orientan de manera permanente y explícita la conducta de los líderes y directivos en cualquier tipo de organización. En el núcleo de tales convicciones se hallarían principios como la ética, la integridad, el compromiso con la calidad y la responsabilidad social, los cuales actúan como referentes orientadores en los procesos de deliberación, en la formulación de políticas y en la ejecución de decisiones empresariales. Los valores, por lo tanto, no son meras declaraciones retóricas, sino construcciones conceptuales que configuran la identidad organizacional y que resultan, de hecho, inseparables de la práctica cotidiana de la empresa (Camp & Bushardt, 2022) los valores establecen la base para la cultura ética y moral de la organización.

Normas: define el comportamiento aceptable en la organización y sus políticas, procedimientos documentados, expectativas, entre otros. Estas pueden ser formales, como políticas o procedimientos documentados, o informales basadas en la cultura y tradición de la empresa (Asociación para el progreso de la Dirección [APD], 2023). Las normas establecen las pautas para cómo se espera que los líderes y gerentes se comporten y tomen decisiones.

Comportamientos: los comportamientos son las acciones y actitudes que los líderes y gerentes exhiben en su trabajo diario. Estos comportamientos son observables y pueden incluir la forma en que tratan a los colaboradores, cómo resuelven los conflictos, cómo lideran reuniones y cómo se relacionan con otros miembros de la organización Yopan et al. (2020) los comportamientos de los líderes influyen en gran medida en la cultura de la empresa.

Comunicación: la comunicación es esencial en la cultura gerencial. Se refiere a cómo los líderes y gerentes se comunican entre sí y con los colaboradores. Una comunicación eficaz puede fomentar la transparencia, la confianza y la comprensión en la organización, mientras que una comunicación deficiente puede dar lugar a malentendidos y desconfianza (Asociación española para la Calidad [AEC], 2020).

Estructura Organizacional: la estructura organizacional se refiere a cómo se organiza la empresa en términos de departamentos y niveles de autoridad. La estructura puede ser jerárquica, plana, matricial, entre otras (Gómez, 2019) la elección de una estructura afecta la cultura gerencial, ya que influye en cómo se toman las decisiones y se comunican en la organización.

Procesos y Procedimientos: los procesos y procedimientos constituyen los métodos sistemáticos mediante los cuales se ejecutan las funciones y operaciones empresariales. Pueden clasificarse, de acuerdo con su grado de formalidad, en definiciones explícitas y medibles, reflejadas en manuales de operación o cartillas metodológicas, o bien en rasgos taciturnos y de carácter implícito, propios de las costumbres y hábitos adoptados por los grupos de trabajo, según Yopan et al. (2020) los procesos y procedimientos afectan la eficiencia y la calidad del trabajo pueden reflejar la cultura gerencial en términos de enfoque en la mejora continua y la estandarización.

2.2.12 Importancia de la cultura gerencial en el desempeño laboral y productividad

Un clima organizacional caracterizado por una cultura gerencial constructiva y equilibrada tiene el potencial de incrementar el nivel de motivación y el grado de

identificación de los colaboradores con la empresa. La actuación de los líderes, orientada por principios tales como el reconocimiento sistemático, la equidad procedimental y el respeto interindividual, genera percepciones de justicia y valoración, que, a su vez, fortalecen el sentido de pertenencia hacia los propósitos y metas de la organización, según Pilligua et al. (2019) los colaboradores redoblan la entrega hacia sus funciones y actividades institucionales.

Una estructura organizativa centrada en la confianza probada y en la rendición de cuentas sistemática conforma un ecosistema donde cada integrante se siente legitimado para comunicar creatividad, inquietudes o mejoras potenciales. La acción de los directivos al depositar fe en los grupos y al forjar vínculos que privilegian la autonomía minimiza la inercia y en paralelo, inserta la cooperación como norma operativa (Bravo, Barba, Almenaba, & Ruiz, 2023).

Es esencial que la empresa ESSOIL S.A., gestione de manera activa su cultura gerencial, considerando la interrelación entre la cultura, ambiente laboral y competitividad. Esto implica establecer valores y principios claros; además, de asegurar que se reflejen en las prácticas diarias y en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Según Bravo et al. (2023) la cultura gerencial debe ser gestionada de manera coherente con las operaciones diarias y la dirección estratégica de la empresa; se resalta la necesidad de analizar la cultura, el ambiente laboral y la competitividad como elementos interrelacionados que involucran a las personas, la organización y el trabajo en el ámbito gerencial. En consecuencia, se puede deducir que la cultura de una organización y su gestión son factores cruciales que influyen en el rendimiento y la productividad de los colaboradores.

2.2.13 Cultura gerencial y su impacto en el desempeño laboral y productividad

La transformación del tejido organizacional en el siglo XXI demanda un abordaje estratégico centrado en la cultura gerencial, el desempeño laboral y las características distintivas de las distintas cohortes generacionales de los colaboradores.

En este marco, la dirigencia empresarial asume un rol matriz en la edificación de una cultura direccional capaz de incidir favorablemente sobre la productividad, la integración interna y la sustentabilidad, particularmente en contextos organizacionales complejos y dinámicos como el de ESSOIL S.A. La compañía enfrenta, entre otros, el reto de ponderar y ajustar sus prácticas gerenciales a las expectativas de la generación millennials, cuyo sistema de motivaciones, valores y modalidades de trabajo presenta diferencias de corte significativo respecto a los conjuntos generacionales precedentes.

2.2.13.1 Papel de los líderes en la creación de la cultura gerencial

Aunque el liderazgo ha sido un tema relevante a lo largo de la historia, su importancia se ha acentuado en el siglo XX y continúa siendo en la actualidad. A medida que se ha ido definiendo el concepto, el enfoque del liderazgo ha evolucionado significativamente. Inicialmente, las investigaciones se centraban en el liderazgo desde una perspectiva individual, pero en la actualidad se le comprende como una dinámica más amplia, compleja, influida por factores sociales y estratégicos, lo que refleja su naturaleza integral y global (Pedraja, Marchioni, Espinoza, & Muñoz, 2020).

Según Méndez et al. (2023), la cultura gerencial se define como el corpus de prácticas procedimentales y valores normativos que los ejecutivos articulan y difunden deliberadamente en el seno de la organización, funcionando como espejo del estilo director en los procesos de toma de decisión. Consecuentemente, el líder encargado de moldear dicha cultura está obligado a intervenir de forma deliberada y estratégica tanto en el diagnóstico de problemas como en la decisión resolutoria, orientándose hacia aquellas alternativas que repliquen favorablemente la imagen de su autoridad y que

simultáneamente, señala una dirección congruente con los fines plurianuales de la empresa. Una cultura gerencial consolidada se traduce en un incremento sistemático de la eficacia operativa y en el reforzamiento de la cohesión organizacional en torno a los objetivos coincidentes, convirtiendo las orientaciones explícitas en el marco estratégico en patrones de conducta interiorizados.

La importancia de un líder en una empresa se basa en su capacidad para influir en la dirección, el rendimiento y la cultura gerencial. Un buen líder debe fomentar la colaboración y participación para tomar decisiones estratégicas que contribuyan significativamente al éxito y la sostenibilidad de la organización en el entorno empresarial Méndez et al. (2023).

En ESSOIL S.A., la adaptación de la cultura gerencial a la generación millennial requiere un enfoque estratégico que reconozca los valores y expectativas de este grupo generacional, el cual busca en su entorno laboral un liderazgo más transparente, colaborativo y flexible. La cultura gerencial de la empresa debe centrarse en la construcción de un ambiente en el que los colaboradores millennials perciban que sus aportes son valorados y en el que dispongan de oportunidades efectivas para participar activamente en la toma de decisiones.

Un aspecto clave en esta adaptación es el papel del ejecutivo de la organización, quien debe desde el primer momento, asumir la responsabilidad de orientar a su colectivo en un entorno que exhiba variaciones dinámicas.

Para que dicha transición alcance su objetivo, es imperativo que el liderazgo no solo proyecte la visión deseada, sino que también articule de modo sistemático las directrices tácticas a las que debe ceñirse cada nivel jerárquico, sus líderes deben resolver problemas operativos, y además generar una percepción de confianza y apoyo dentro del equipo Almirón et al. (2019). Esto implica adoptar prácticas de liderazgo que prioricen el bienestar de los colaboradores y que fomenten un sentido de pertenencia, ambos elementos especialmente valorados por los millennials.

Al construir una cultura gerencial que integre estos elementos la empresa logrará incrementar la satisfacción laboral y la productividad, también reducirá la rotación de personal, un desafío común en las empresas que no logran adaptarse a las demandas de nuevas generaciones. La sostenibilidad a largo plazo de ESSOIL S.A., dependerá de su capacidad para mantener una cultura gerencial que evolucione junto con las tendencias del mercado y las características de su talento humano, mostrando flexibilidad y apertura para mantener la relevancia de la empresa en un entorno cambiante.

2.2.13.2 Relación entre la cultura gerencial y el desempeño laboral

De acuerdo con López (2020), la cultura gerencial y el desempeño laboral han adquirido un papel central en el desarrollo empresarial. Anteriormente, estos aspectos solían considerarse como asuntos secundarios, mientras que la atención se centraba en la estrategia de negocio, la innovación de productos o servicios y la expansión de mercados. Sin embargo, a medida que las empresas han evolucionado y se han vuelto más conscientes de la importancia de sus colaboradores, se ha producido un cambio de paradigma.

Una cultura organizacional robusta, articulada en torno al fortalecimiento sistemático de capacidades gerenciales, se erige como elemento esencial para abordar las exigencias inherentes al entorno empresarial contemporáneo. Tal cultura debe dirigirse, de manera deliberada, hacia la innovación sostenida, así como hacia la optimización permanente de los procedimientos operativos y estratégicos. Según Pintado et al. (2023), una cultura gerencial proactiva impulsa el éxito a largo plazo y asegura que la organización esté preparada para los cambios futuros en el mercado.

El desempeño laboral, por otro lado, se ha vuelto un indicador clave del éxito empresarial. De acuerdo con Palacios et al. (2024), los colaboradores caracterizados por un alto sentido de compromiso y una sólida eficacia funcional son determinantes en la excelencia de productos y servicios, en la fidelización de la clientela y en la agilidad institucional ante variaciones del entorno competitivo. Un contexto organizacional

marcado por la creciente ambigüedad exige, en consecuencia, la movilización de un capital humano que combine dedicación e impacto, configurándose así en el recurso estratégico que establece el umbral entre la viabilidad y el colapso del proyecto.

2.2.13.3 Relación entre cultura gerencial y productividad

La productividad laboral se erige como un elemento económico esencial que guarda una estrecha relación con el desarrollo económico, la competitividad y el nivel de vida en una nación. En esencia, la productividad laboral mide el conjunto total de producción, representado por el Producto Interno Bruto (PIB), generado por una cantidad específica de personas empleadas durante un período de tiempo determinado (Cavelier, 2020).

De acuerdo con Obando et al. (2020), la productividad laboral constituye la relación formal entre el volumen de producción obtenido y el insumo de trabajo, el cual se cuantifica ya sea en unidades de trabajo-padre (o sea, trabajadores) o en medidas temporales, como horas efectivas de trabajo. Desde la teoría, el trabajo es conceptualizado como un factor de producción amenazado por su costo y su productividad marginal, de tal modo que un incremento en la productividad laboral propicia negocios de menor costo medio. La mejora se realiza, por la vía de un incremento en el rendimiento, corrigiendo factores de habilitación y motivación.

En la matriz administrativa de ESSOIL, la introducción de una proposición de cultura gerencial que ponga al bienestar y desarrollo del individuo en su centro se proyecta, en términos analíticos, como un incremento del coeficiente de productividad laboral. La racionalidad argumental es que ambientes de trabajo que garantizan incentivos extrínsecos e intrínsecos, en un marco de cohesión y autonomía, tienden a maximizar la eficiencia operativa. Los actores se articulan con una menor fricción y mayores tasas de alineación con las metas empresariales, traduciéndose en un rendimiento colectivo que excede la mera suma de esfuerzos individuales.

La atención prevalente en los indicadores de rendimiento individual y organizacional urge a las empresas a integrar de manera explícita la función del capital

humano en su tablero de mando estratégico. La contribución de los trabajadores afecta no solo la ejecución de tareas monetarias sino también el cumplimiento de las metas de la firma de manera que cualquier desajuste en su motivación, su salud física o el contexto social en que operan genera desvíos de eficiencia. Por lo tanto, resulta necesario adoptar una óptica que examine a la persona en su totalidad, captando la configuración biopsicosocial que la constituye. Según Obando et al. (2020), resulta fundamental que las empresas se centren en estos aspectos, concentrándose en su recurso humano y en su bienestar (Cavelier, 2020).

Al ofrecer alineación entre la cultura gerencial y las necesidades explícitas de los colaboradores, se genera un entorno donde estos perciben reconocimiento y respaldo sostenido, para la generación millennials, este alineamiento trasciende prioridades meramente productivas y se orienta hacia la creación de un marco laboral que considere su bienestar integral. Con este horizonte el diseño de programas que promuevan el bienestar físico y el respaldo emocional, sumados a una política de inclusión genuina, se presentan no solo como iniciativas deseables, sino como palancas que realzan la satisfacción laboral, orientan la eficiencia y consolidan el compromiso hacia la organización.

2.2.14 Características y motivaciones de los colaboradores millennials

Según Ramírez (2021), los millennials buscan un sentido en su trabajo, valoran la flexibilidad en la gestión del tiempo y buscan empleos que tengan un impacto positivo más allá del salario. Están motivados para aprender y enfrentar desafíos, siempre manteniéndose empleables mediante el desarrollo de nuevas habilidades. Prefieren entornos laborales cooperativos y diversificados, y también están conectados en línea, enfocados en el multitasking y valorando la opinión de sus compañeros. Esto implica que el liderazgo en una organización debe crear un entorno de trabajo que inspire y motive a los colaboradores a través de un sentido de propósito y contribución a un bien mayor. La flexibilidad en la gestión del tiempo, una de las características más valoradas por los millennials, requiere una cultura gerencial que permita adaptarse a diferentes horarios y estilos de trabajo.

Al implementar políticas de flexibilidad, ESSOIL S.A., por un lado, fomentará un ambiente laboral atractivo para los millennials y, por otro lado, mejorará su satisfacción y productividad. Esta adaptación a un estilo de trabajo más flexible y colaborativo puede fomentar la lealtad de los colaboradores y reducir la rotación, un desafío común en organizaciones que no logran adaptarse a las expectativas generacionales.

En países desarrollados los millennials han crecido con un acceso temprano a la educación digital, a programas de intercambio internacional y a culturas laborales orientadas a la meritocracia, en América Latina muchos jóvenes enfrentan limitaciones estructurales como la precariedad laboral, la informalidad del empleo y sistemas educativos menos conectados con las exigencias del mercado laboral global, esto influye directamente en sus expectativas laborales, priorizando la estabilidad económica, la movilidad social y el reconocimiento profesional dentro de sus entornos inmediatos. En el caso ecuatoriano, los millennials valoran las oportunidades de capacitación ofrecidas por la empresa, un entorno respetuoso que promueva la inclusión, y políticas de flexibilidad que se ajusten a sus realidades personales y familiares.

Estas diferencias evidencian la necesidad de construir modelos de cultura gerencial localmente contextualizados, como el que se propone en esta tesis. En el caso de ESSOIL S.A., promover una cultura organizacional que respete la diversidad generacional y responda a las expectativas socioculturales de los millennials nacionales puede ser determinante para incrementar su compromiso, productividad y permanencia en la empresa. Así, la implementación de políticas de flexibilidad laboral, acompañadas de liderazgo participativo y retroalimentación constante, no solo responde a tendencias globales, sino que también se ajusta a la realidad latinoamericana, fortaleciendo el vínculo entre los colaboradores y la organización.

De acuerdo con Mitta (2019), esta generación, conocida como nativos digitales, ha crecido en un mundo tecnológico y se siente cómoda con la tecnología en todos los aspectos de sus vidas, son altamente sociales gracias a las redes sociales y tienden a conectarse con personas de todo el mundo. Aunque pueden ser juveniles en su actitud,

muchos tienen educación universitaria y buscan vivir experiencias significativas en el presente. Son inconformistas, multitarea y autodidactas gracias a Internet. Además, son globales, creativos, y desean el éxito en términos de tiempo libre, tienen un fuerte sentido de la justicia y la responsabilidad social, prefieren la independencia laboral y son consumistas influidos por el marketing y las redes sociales (Ramos & Pedroza, 2018).

La cultura gerencial de la empresa puede beneficiarse al incorporar tecnologías digitales que faciliten el multitasking, la colaboración en línea y el aprendizaje continuo. Los millennials, como nativos digitales, valoran estas herramientas y las consideran esenciales para su productividad y conexión con el equipo. Ramírez (2021) menciona que los millennials tienen una fuerte relación con la tecnología, considerándola esencial en sus vidas para la comunicación, relaciones sociales y desarrollo de la creatividad, priorizan a sus familias y están muy apegados a ellas, esforzándose por mejorar la calidad de vida de sus seres queridos, buscan la felicidad a través del tiempo dedicado a la familia, viajes y socialización con amigos, además de valorar la cultura y las costumbres. Por otro lado, lo considera como una generación “globo local”, interesada tanto en las tendencias locales como globales, y buscan estar a la vanguardia de la innovación, son sensibles a eventos mundiales como crisis económicas y desastres, lo que afecta su percepción de la estabilidad y seguridad laboral.

Los millennials tienen una conexión intrínseca con la tecnología, que consideran esencial para su vida personal y para su desempeño laboral. Esta generación se siente cómoda en entornos tecnológicos y espera que la tecnología esté integrada en su vida laboral para facilitar la comunicación, la creatividad y la colaboración (Mitta, 2019). En el contexto de la cultura gerencial, las empresas deben invertir en herramientas digitales y plataformas de colaboración en línea que agilicen el trabajo y les permitan interactuar y expresar su creatividad. Fomentar un ambiente de trabajo tecnológico puede mejorar su satisfacción y motivación; ya que, ven la tecnología como un facilitador clave de su rendimiento y su bienestar.

2.2.14.1 Perfil de los colaboradores millennials en el entorno laboral actual

Según Novella et al. (2018), los colaboradores pertenecientes a la generación millennial, inmersos en el contexto laboral contemporáneo, se definen por su capacidad de adaptación, su orientación hacia la búsqueda de un propósito profesional, su afán de crecimiento y su preferencia por la flexibilidad y el equilibrio entre la actividad laboral y la vida personal. A su vez, estos profesionales propugnan la diversidad, la inclusión y la responsabilidad social como normas explícitas en la cultura organizativa. Las empresas que analizan y se alinean a estas dinámicas se posicionan ventajosamente para captar y mantener de manera sostenida a este perfil de talento joven y en constante motivación.

Los millennials destacan por su capacidad de realizar múltiples tareas de forma simultánea (multitasking) y por su consumo activo de contenido digital. Esta generación prefiere el uso de redes sociales y plataformas digitales para mantenerse informada y conectada, lo que los convierte en un grupo clave para el desarrollo de estrategias digitales en las empresas (Peñalosa, 2021).

Los millennials son nativos digitales que han crecido con acceso constante a la tecnología; lo cual, les ha permitido desarrollar habilidades de multitasking, una característica valiosa en los ambientes laborales modernos. Esta capacidad de realizar múltiples tareas de manera simultánea los convierte en colaboradores eficientes en situaciones que requieren manejar varias responsabilidades al mismo tiempo, especialmente en roles que implican el uso de herramientas digitales o la administración de información. Su preferencia por mantenerse conectados a través de redes sociales y plataformas digitales indica una adaptabilidad natural a la comunicación virtual y a los entornos de trabajo digitalizado (Camp & Bushardt, 2022). La inclinación hacia el consumo activo de contenido digital también sugiere que los millennials son receptivos al aprendizaje continuo a través de recursos en línea; lo que, puede aprovecharse en programas de capacitación y desarrollo profesional dentro de la empresa.

En una cultura gerencial orientada a mejorar su desempeño, es clave para las organizaciones reconocer y valorar estas habilidades digitales, adaptando las estrategias de comunicación y las oportunidades de crecimiento profesional para alinearlas con las competencias y preferencias de esta generación. Al hacerlo, se podrá fomentar un ambiente de trabajo que maximice la productividad y satisfacción laboral de los colaboradores millennials, facilitando su compromiso y contribuyendo al éxito organizacional, según Bautista et al. (2019).

Gallo et al. (2021) mencionan que los millennials han enfrentado crisis económicas en el pasado y han sido afectados por altas tasas de desempleo y deudas educativas. Esta generación se caracteriza por su preferencia por la movilidad laboral en lugar de la lealtad a largo plazo hacia una misma empresa. Valoran el tiempo libre sobre los salarios elevados y muestran baja tolerancia frente a las injusticias laborales.

Asimismo, son conscientes de la importancia de planificar sus pensiones y bienestar futuro debido a la incertidumbre que rodea los sistemas de seguridad social. Los tipos de contratos laborales que poseen son diversos lo que evidencia la heterogeneidad de sus experiencias y condiciones de empleo. En consecuencia, se destaca la necesidad de implementar políticas que promuevan el empleo joven y el desarrollo de habilidades para mejorar su situación en el mercado laboral colombiano.

Al adaptar sus políticas y prácticas de recursos humanos para satisfacer las necesidades y preferencias de los millennials, ESSOIL S.A. puede fortalecer su atractivo como empleador, mejorar la retención de talento y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo y motivador para esta generación en particular.

2.2.14.2 Valores y expectativas de los colaboradores millennials

La generación millennial muestra un fuerte compromiso con valores sociales y ambientales, lo que se refleja en su preferencia por empresas que promuevan la responsabilidad con la sociedad y ofrezcan un entorno inclusivo. A diferencia de generaciones anteriores, los millennials consideran los beneficios económicos y el desarrollo profesional al elegir un lugar de trabajo y buscan empleadores cuyos valores

reflejan sus convicciones personales y su deseo de generar un impacto positivo en la sociedad.

Este grupo de colaboradores valora altamente trabajar en ambientes que demuestren un compromiso con causas sociales relevantes, como la sostenibilidad, la equidad de género, la inclusión de minorías y la preservación del medio ambiente. Políticas empresariales que fomenten prácticas sostenibles, programas de voluntariado, iniciativas de igualdad y diversidad, esfuerzos por reducir el impacto ambiental, aumentan su motivación, compromiso y contribuyen a su satisfacción en el trabajo, al sentir que su labor va más allá de la simple generación de beneficios económicos según Almirón et al. (2019).

En el contexto contemporáneo, la fuerza laboral millennial se distingue por su capacidad de adaptación rápida frente a entornos cambiantes, por su orientación hacia la obtención de un sentido significativo del quehacer cotidiano, por la exigencia de trayectorias de aprendizaje continuo y por la valoración de la flexibilidad y del equilibrio entre la esfera personal y la profesional. Asimismo, los miembros de esta generación ejercen presión sobre el entramado organizacional para que éste priorice la diversidad, la inclusión y la responsabilidad social.

Las instituciones que interpretan y alinean sus políticas a estas prioridades incrementan de forma estadísticamente relevante su capacidad de captar y conservar a los referentes más jóvenes y dinámicos del actual mercado laboral. En consecuencia, para atraer y retener a este grupo, las empresas deben adoptar políticas claras de responsabilidad social y fomentar un ambiente inclusivo. Como resultado obtendrán un equipo comprometido y motivado, alineado con los valores y la misión de la organización.

Según Araya et al. (2021), los millennials destacan por su enfoque laboral centrado en el disfrute y el significado en el trabajo, a diferencia de generaciones anteriores. Valoran el desarrollo de carreras portátiles, donde la movilidad y adaptabilidad son clave, esperan retroalimentación constante, prefieren la flexibilidad

para equilibrar vida personal y laboral, reconocen la autoridad basada en la credibilidad personal en lugar de la jerarquía. Su compromiso se basa en creencias compartidas y en una misión con la empresa, valoran la gestión por resultados sobre la presencia en la oficina. La colaboración horizontal y la tecnología son pilares en su enfoque laboral.

Por otro lado, Garza et al. (2019) determinan que esta generación presenta características únicas en cuanto a expectativas laborales, las empresas deben abordar aspectos clave para el desarrollo de habilidades de los colaboradores millennials. En general, las diferencias de género no son significativas en estas expectativas, salvo en la valoración relativa hacia la responsabilidad social y el programa de compensaciones.

El conjunto de datos indica una percepción subóptima de la gestión del capital humano. Tal hallazgo postula la urgencia de actualizaciones en las políticas de Recursos Humanos orientadas a satisfacer las demandas de la generación millennial y a institucionalizar dinámicas colaborativas y de crecimiento mutuo.

2.2.14.3 Factores motivacionales para los colaboradores millennials

De acuerdo con Curletto y Uicich (2019), los jóvenes pertenecientes a la generación millennials encuentran motivación para emprender en la búsqueda de aprobación, la aspiración de riqueza, el sentido de comunidad, el crecimiento personal y la autonomía. Los trabajadores de la Generación “Y” crecieron en una era de avances tecnológicos y desarrollo rápido de la ingeniería, lo que les ha brindado la capacidad de adaptarse ágilmente a las novedades tecnológicas. Valoran aspectos clave en su entorno laboral, como un ambiente positivo y relajado, flexibilidad en los horarios, salarios competitivos y la reputación de su empleo.

También priorizan la capacidad de mantener un equilibrio entre su vida personal y profesional, muestran un compromiso más hacia su propio crecimiento que hacia la empresa para la que trabajan. Sienten atracción por las organizaciones que invierten en su desarrollo y les ofrecen diversidad en sus tareas diarias (Araya, Rojas, & Varas, 2021).

Por tanto, las empresas deben adaptarse a las expectativas de los miembros de la Generación “Y” para retener su talento y evitar la rotación no deseada, la cual puede disminuir la productividad. Para ello, es necesario promover una estructura menos burocrática y más abierta, reconocer oportunamente los logros de los colaboradores y proporcionar retroalimentación de manera frecuente.

Los empleados más jóvenes deben recibir procesos continuos de formación y desarrollo, así como asumir funciones diversas que amplíen sus competencias profesionales. Además, la empresa debe crear un ambiente de trabajo dinámico. En general, resulta esencial que las empresas comprendan con mayor claridad las necesidades específicas de los miembros de la Generación “Y” y diseñen estrategias diferenciadas para atraerlos, motivarlos y mantener su compromiso organizacional (Araya, Rojas, & Varas, 2021).

Zárate (2023) sugiere que las organizaciones deben adaptarse a las expectativas de los trabajadores de la generación “Y” para retenerlos y evitar la rotación no deseada y la pérdida de productividad; se recomienda que las organizaciones inviertan en capacitación y desarrollo, permitan variedad en el trabajo diario y promuevan un ambiente dinámico de trabajo. Las organizaciones deben comprender mejor a los trabajadores de la generación “Y” y diseñar técnicas específicas para atraerlos y retenerlos; ya que, son la primera generación que ha nacido y crecido en un mundo digital.

2.2.15 Teoría de la generación millennials y su compromiso laboral

El estudio de la generación millennial y su vinculación al trabajo ha adquirido una relevancia estratégica para las organizaciones que intentan sostener una ventaja competitiva, fomentar la innovación y preservar la sostenibilidad. Esta cohorte, que abarca una proporción considerable del ámbito laboral a nivel global y nacional, exhibe atributos, convicciones y expectativas que cuestionan los paradigmas gerenciales convencionales.

Por ello, se hace necesario descomponer los principios rectores que caracterizan a los millennials y los determinantes que afectan su compromiso organizacional. Esta sección tiene como propósito examinar los conceptos teóricos más relevantes sobre la generación millennial y establecer los vínculos existentes entre su perfil generacional y la cultura gerencial vigente, con el fin de aportar insumos para el diseño de modelos organizacionales más adaptativos, eficaces y coherentes con las demandas del entorno empresarial contemporáneo.

2.2.15.1 Principales conceptos de la teoría de la generación millennial

La investigación sobre la generación millennial analiza las dimensiones distintivas que configuran las expectativas e interacciones de este grupo etario en el contexto laboral. Los individuos considerados parte de esta generación nacieron aproximadamente entre 1981 y 1994 y actualmente se encuentran en una etapa de consolidación profesional. No obstante, en la literatura académica, las delimitaciones temporales entre generaciones son, por naturaleza, aproximadas y sujetas a revisiones, por lo que las fechas propuestas de inicio y término pueden variar según el enfoque teórico adoptado.

En consecuencia, el debate recurrente se centra, en general, en la selección de un año de corte que cierre el grupo millennial y abra la investigación de cohortes subsecuentes, particularmente las que se atribuyen al siglo 21 (Gallo, Gonzales, Román, & García, 2021).

La flexibilidad psicosocial, la adaptabilidad cognitiva, la búsqueda de significado existencial, la valoración de un balance armónico entre la esfera personal y la profesional y la inclinación hacia la retroalimentación sistemática y permanente, constituyen referentes estructurales del individuo millennial en la dinámica organizativa contemporánea.

Estas propiedades pueden ser reedificadas y puestas en operatividad estratégica si las organizaciones las integran articuladamente en su marco de ingeniería cultural directiva (Curletto & Uicich, 2019). Al considerar estos rasgos, se tiene la oportunidad

de crear un entorno atractivo y motivador para los colaboradores millennials, diseñando estrategias de liderazgo que no solo respondan a las expectativas generales de esta generación, sino que también fomenten la individualidad y diversidad de sus miembros.

Implementar una cultura gerencial que valore el equilibrio trabajo-vida personal y brinde retroalimentación constante, permitirá que los millennials se sientan valorados y alineados con los objetivos de la organización (Córdova & Maldonado, 2016). Si integran un propósito claro en el trabajo, las empresas pueden lograr que estos colaboradores encuentren un significado profundo en sus funciones, lo que impulsa su compromiso; y, en última instancia, su desempeño y productividad. A través del análisis proactivo de estas particularidades, es posible formular iniciativas de captación y fidelización del talento millennial orientadas a optimizar el rendimiento de estas cohortes generacionales y, en consecuencia, impulsar la sostenibilidad organizacional en sectores económicos heterogéneos.

Entre los rasgos distintivos de los millennials, sobresalen la búsqueda de un propósito explícito y significativo en las actividades laborales, la pretensión de equilibrar las esferas profesional y personal, la valoración de oportunidades de aprendizaje permanente y de trayectoria profesional, así como la inclinación hacia una interlocución franca y transparente con las estructuras jerárquicas (Madero, 2019).

De acuerdo con Solórzano y Guerrero (2019), los millennials son conocidos por ser habitantes del mundo digital y cibernautas prácticos que dedican gran parte de su tiempo a la tecnología. Ven el mundo real y el mundo virtual como dos aspectos interconectados de la misma realidad. Su relación con la tecnología es tan significativa que a menudo se les considera inestables, y su dispositivo móvil, especialmente el teléfono celular, despierta un fuerte interés. Para los jóvenes de esta generación, el teléfono celular es un rito de paso importante que simboliza la transición de la niñez a la adolescencia. Esta generación ha creado un debate continuo en la sociedad en general, y ha impulsado cambios significativos en la dinámica educativa, que ahora debe adaptarse al contexto tecnológico y al análisis de datos.

2.2.15.2 Relación entre la cultura gerencial y el compromiso laboral de los colaboradores millennials

En 1911, Frederick Taylor fue pionero en la exploración de la relación entre la estructura organizativa y la motivación, basándose principalmente en el principio de motivación extrínseca. Su principal objetivo era mejorar la eficiencia en trabajos mecanizados. Su enfoque se centraba en aumentar la productividad mediante un sistema eficaz de división y asignación de tareas sin sobrecargar a los colaboradores individualmente. Sin embargo, este sistema resultó en un alto costo en términos de supervisión y control (Garza, Guzmán, & López, 2019).

De acuerdo con Pinela y Armijos (2022), el comprometimiento organizacional de los trabajadores se encuentra determinado, en primer término, por la retribución económica y por la configuración de las condiciones de trabajo en las cuales realizan el quehacer profesional. Complementariamente, los requerimientos de competencias psicosociales y de acondicionamiento físico presentan una incidencia moderada. A su vez, las particularidades del capital humano sexo, edad, experiencia, la diversidad de tareas que se encuentran facilitadas y la dialéctica que se establece en la estructuración de los procesos productivos constituyen variables que inciden de manera directa sobre el grado de identificación y de implicación multidimensional de los individuos con la organización.

El concepto de compromiso organizacional ha dado lugar al desarrollo de diversos modelos que analizan sus componentes. Garza (2019) identifica tres tipos de compromiso organizacional, el primero se refiere a la necesidad de mantenerse en la organización debido a la inversión de tiempo y esfuerzo que el trabajador ha realizado; así como, a las limitadas alternativas disponibles en el mercado laboral y los costos asociados a cambiar de empleo. Este compromiso se basa en un análisis de costo-beneficio y no necesariamente implica una alineación de valores personales con los de la empresa.

El compromiso afectivo por otro lado, se refiere al vínculo emocional entre el empleado y la organización, que se manifiesta a través de la valoración de su trabajo y genera orgullo, pertenencia y lealtad hacia la empresa, especialmente cuando esta cumple sus expectativas personales y profesionales (Pinela & Armijos, 2022).

El compromiso normativo es aquel que se basa en una obligación moral de pertenecer y permanecer en la organización. Este sentido moral se desarrolla a lo largo de la vida, influenciado por experiencias laborales anteriores y las prestaciones que la empresa ofrece a sus trabajadores. Implica una obligación de reciprocidad y retribución hacia la organización (Pinela & Armijos, 2022).

2.3 Marco Conceptual

El presente marco tiene como objetivo definir y delimitar con precisión las categorías clave que estructuran esta investigación, a partir de conceptos fundamentales y operacionalizables que permiten abordar de manera rigurosa el problema de estudio. El marco conceptual actúa como una guía para el diseño metodológico, la recolección de datos, el análisis de resultados y la validación del modelo propuesto, garantizando así la coherencia lógica y científica del proceso investigativo.

En el contexto de la presente investigación se caracterizan cuatro constructos primordiales: la cultura gerencial, el desempeño laboral, la productividad y la cohorte millennial. Se clarifican sus dimensiones, indicadores e interrelaciones. La selección de estos constructos ha sido guiada, tanto en términos de pertinencia teórica como en la observación empírica, por la necesidad de responder a la problemática formulada y de alinear la indagación con los supuestos de la línea de investigación en Gestión Gerencial Corporativa que la articula.

Se someten a consideración definiciones conceptuales y operacionales que hacen posible la elaboración de métricas que, en el contexto de ESSOIL S.A., conserven la validez y la fiabilidad exigibles. La formulación de estos enunciados conceptuales constituye, en consecuencia, una orientación precisa para el diseño de los instrumentos empíricos de recolección de datos. Este apartado se articula con las secciones teóricas

precedentes y establece una transición explícita hacia el diseño de los procedimientos operacionales que se desarrollan en los capítulos siguientes.

2.3.1 Cultura gerencial

La cultura gerencial de acuerdo con Salcedo (2022), comprende el conjunto específico de prácticas, filosofías y estilos de liderazgo que caracterizan la forma en que los gerentes y directivos conducen una organización. Este concepto engloba los valores, metodologías, enfoques de toma de decisiones y patrones de comportamiento que los líderes utilizan para dirigir y gestionar sus equipos y recursos gerenciales.

La cultura gerencial se manifiesta a través de la manera en que los gerentes establecen objetivos, implementan estrategias, manejan el cambio y desarrollan las relaciones con los colaboradores, siendo fundamental en la creación de un ambiente de trabajo efectivo y en la consecución de las metas gerenciales (Gómez, 2019). La cultura se presenta como un determinante estructural que incide, en múltiples dimensiones, sobre las actividades gestionadas en las organizaciones, permeando los ciclos de planificación, organización, dirección y control. Funciona como un código de conducta que norma la divulgación de decisiones, la mediación de conflictos y la coadyuvancia de la rutina administrativa, estableciendo un marco de referencia que orienta y disciplina las decisiones de los líderes en las diversas jerarquías de la entidad.

2.3.2 Importancia de la cultura gerencial en el contexto empresarial

La cultura gerencial actúa como el sistema nervioso de una organización, canalizando el pensamiento estratégico de la alta dirección en la acción cotidiana de la empresa. Un liderazgo de alta calidad, cimentado en valores coherentes, produce una dinámica organizativa en la cual la toma de decisiones, la transmisión de información y la ejecución de iniciativas se despliegan de modo ágil y alineado, añadiendo valor tangible a la calidad operativa y a la resiliencia estratégica de la organización.

Cada patrón de conducta, cada norma implícita y cada recurso que un gerente decide movilizar a diario crea una reverberación que afecta tanto el rendimiento

inmediato como la capacidad de la firma para reconfigurar y revalidar su ventaja competitiva frente a entornos en mutación (Younes, Echeverri, & Vieira, 2023).

2.3.3 Elementos clave de la cultura gerencial

Según Younes et al. (2023), los elementos de la cultura gerencial son componentes específicos que caracterizan el estilo de liderazgo y gestión de los directivos en una organización. Estos elementos incluyen:

Competencias directivas: son habilidades fundamentales que los gerentes deben poseer, incluyendo el pensamiento estratégico, la capacidad de negociación, la inteligencia emocional y la gestión del tiempo. Según Salcedo (2022), estas competencias son cruciales para un liderazgo efectivo.

Estilos de liderazgo: los patrones de comportamiento y enfoques que los gerentes adoptan para dirigir sus equipos, que pueden variar desde estilos autoritarios hasta participativos, adaptándose según las necesidades de la situación y el equipo (Amaya, Félix, Rojas, & Diaz, 2020).

Procesos de toma de decisiones: las metodologías y criterios que los gerentes emplean para evaluar situaciones y seleccionar cursos de acción. Salcedo (2022) destaca la importancia de la toma de decisiones basada en datos y el juicio experto.

Habilidades gerenciales: las cuales según Younes et al. (2023), pueden ser:

- habilidades técnicas: conocimiento específico del área y la industria.
- habilidades humanas: capacidad para trabajar y liderar equipos.
- habilidades conceptuales: visión estratégica y pensamiento sistémico.

Prácticas de gestión del talento: Los métodos utilizados para desarrollar, motivar y retener al personal, incluyendo sistemas de mentoring, coaching y programas de desarrollo profesional (Bautista, Rigueros, Triana, & Valero, 2019).

- **Filosofía de gestión:** Los principios y valores que guían las decisiones y acciones gerenciales, incluyendo la ética en los negocios y la responsabilidad social corporativa (Salcedo, 2022).
- **Manejo del cambio e innovación:** Las estrategias y enfoques para liderar transformaciones organizacionales y fomentar la innovación desde el nivel directivo (Salcedo J., 2022).
- **Sistemas de comunicación directiva:** Los canales y estilos de comunicación que los gerentes utilizan para interactuar con sus equipos y otros stakeholders (Salcedo, 2022).
- **Mecanismos de control y seguimiento:** Las herramientas y métodos colaboradores para monitorear el desempeño y asegurar el cumplimiento de objetivos (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2024).
- **Resolución de conflictos:** Los enfoques y protocolos utilizados para manejar situaciones conflictivas y negociaciones dentro del ámbito gerencial (Bautista, Rigueros, Triana, & Valero, 2019).

2.3.4 Integridad de los jefes

El supervisor representa el agente al que incumbe dirigir la actividad de los subordinados, al mismo tiempo que debe integrarse en sus preferencias y preocupaciones personales; de esta manera, la congruencia entre el discurso y el comportamiento constituye, en su desempeño, un requisito ineludible (Lima & Polanco, 2017).

2.3.5 Oportunidad de crecimiento

La oportunidad de crecimiento laboral se refiere a la posibilidad que un empleado tiene de avanzar en su carrera dentro de una organización o en el mercado laboral en general (Bayón, 2019). Esta oportunidad implica la perspectiva de adquirir nuevas responsabilidades, roles, habilidades, conocimientos y, en muchos casos, un aumento en la remuneración y el estatus laboral.

2.3.6 Salario económico y emocional

El salario económico es la contraprestación financiera percibida por un trabajador en virtud del desempeño de sus funciones laborales en una entidad organizacional. Este concepto abarca no únicamente el sueldo base acordado en el contrato individual, sino también todas las retribuciones complementarias, tales como bonificaciones por cumplimiento de metas, incentivos de carácter variable, prestaciones monetarias y cualquier otra modalidad de retribución en forma de recursos monetarios (Chávez, Chuchon, & Vilchez, 2023).

El presente parámetro se acoge a la porción material y mensurable de la remuneración que aquél percibe a cambio de la prestación de sus servicios productivos, mientras que el salario emocional constituye una modalidad de contraprestación extra monetaria que el trabajador obtiene, en calidad de compensación, como resultado de la valoración organizativa a su precio de esfuerzo y su acumulativo valor agregado. Con su manifestación en dimensiones intangibles se articulan, entre otros, la cultura organizativa, el ajuste de los compromisos laborales a aspiraciones personales, la orientación al avance profesional, la resiliencia formal y social, la variabilidad disciplinaria, los diseños de salud y bienestar completos y otros programas orientados a la calidad de la vida laboral (Rodríguez N., 2020).

2.3.7 Modelos de cultura gerencial

Los modelos de cultura gerencial son representaciones teóricas o conceptuales que describen y explican los diferentes enfoques, estilos y valores que guían el liderazgo y la gestión en una organización (Chiatchoua, 2023). Estos modelos ayudan a comprender cómo se desarrolla la cultura gerencial, cómo influye en el comportamiento de los colaboradores y en los resultados de la empresa.

2.3.8 Definición de desempeño laboral

El desempeño laboral, también conocido como rendimiento laboral, se refiere a la evaluación de cómo un empleado realiza sus tareas y responsabilidades en el entorno

de trabajo (Palmar, Rafael, Valero, & Jhoan, 2014), citado en (Bautista & Cienfuegos, 2020), implica medir la calidad y la cantidad del trabajo que un empleado realiza en relación con las expectativas y estándares establecidos por la organización.

Importancia del desempeño laboral. El desempeño laboral resulta ser un determinante crítico para el logro estratégico y la ventaja competitiva duradera de cualquier organización. Una plantilla que exhibe altos niveles de eficacia y eficiencia se constituye en un recurso intangible de valor estratégico que potencia de manera directa el crecimiento y la sostenibilidad de la firma (Bautista & Cienfuegos, 2020). Por lo tanto, la gestión efectiva del desempeño laboral es esencial para alcanzar los objetivos gerenciales y satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

2.3.9 Compromiso laboral

El compromiso laboral representa la intensidad del vínculo afectivo, la identificación cognitiva y la inversión temporal que un individuo desarrolla hacia su labor y su organización. En términos operativos, se manifiesta como una disposición constante a participar activamente en las tareas, a contribuir a la cohesión organizacional y al logro eficiente de las metas corporativas (Pinela & Armijos, 2022).

2.3.10 Definición de productividad laboral

El término productividad laboral designa el volumen de actividad productiva alcanzado por un trabajador o un colectivo de trabajadores en un intervalo de tiempo específico, correlacionado con el conjunto de recursos aplicados en esa misma unidad temporal (Jaimes, 2020). En otras palabras, mide la eficiencia con la que se utilizan los recursos como: el tiempo, la mano de obra y los materiales, para lograr resultados o productos.

Importancia de productividad laboral. La productividad laboral es esencial para el funcionamiento efectivo y la competitividad de una organización. Ayuda a lograr eficiencia, rentabilidad y satisfacción del cliente; lo que, a su vez, contribuye al éxito de la empresa a largo plazo (Novella, Repetto, Robino, & Rucci, 2018). Por lo tanto, las

organizaciones a menudo implementan estrategias para medir, mejorar y mantener la productividad laboral en todos los niveles de la organización.

2.3.11 Generaciones

El término generaciones se refiere a grupos de personas nacidas en períodos similares que comparten ciertas experiencias, influencias culturales y eventos históricos significativos. Estas generaciones a menudo se caracterizan por valores, actitudes y comportamientos compartidos que pueden diferir de una generación a otra. A lo largo de la historia, se han identificado y definido varias generaciones, y cada una tiene sus propias características distintivas (Chávez, Chuchon, & Vilchez, 2023).

2.3.12 Generación millennials

Los millennials, definidos frecuentemente como la Generación “Y”, abarcan a individuos nacidos entre el comienzo de la década de 1980 y la mitad de la década de 1990; la delimitación cronológica exacta es objeto de consenso variable. Su trayectoria vital se ha inscrito sobre un telón de fondo de transformaciones profundas: la digitalización omnipresente, modificaciones sustanciales en las estructuras laborales y la reconfiguración de las prácticas culturales y de socialización (Chávez, Chuchon, & Vilchez, 2023).

2.3.13 Generación X

La generación X, identificada frecuentemente como generación post-boomer, comprende a los individuos nacidos entre mediados de la década de 1960 y principios de la de 1980 y se caracteriza por haber madurado durante un período de transición crítico entre la era analógica y la digital (Araya, Rojas, & Varas, 2021). Esta generación se caracteriza por ser independiente, adaptable y pragmática, siendo testigos y protagonistas de importantes avances tecnológicos como el nacimiento de Internet y los ordenadores personales. Son reconocidos por su escepticismo saludable, su ética laboral sólida y su capacidad para equilibrar la vida personal y profesional.

Además, de ser considerados el puente perfecto entre las generaciones anteriores y posteriores, ya que entienden tanto los métodos tradicionales como las nuevas tecnologías. En el ámbito profesional, esta generación ha demostrado ser emprendedora y resiliente, ocupando actualmente posiciones de liderazgo en empresas y organizaciones, mientras mantienen una perspectiva realista sobre el trabajo y la vida en general (González, Quiroz, Álvarez, & Hernández, 2022).

2.3.14 Generación xennials

Se define a los xennials como una microgeneración nacida entre 1977 y 1982, caracterizada por poseer rasgos tanto de la Generación X como de los Millennials. Esta microgeneración es vista como un puente entre ambas generaciones, ya que combina la ética de trabajo y la autonomía valorada por la Generación X con la adaptabilidad tecnológica de los millennials (Raišienė, Rapuano, Dóry, & Varkulevičiūtė, 2021)

Mientras las generaciones mayores crecieron en entornos más jerárquicos, con escasa digitalización y estructuras laborales rígidas, los millennials se formaron en un contexto globalizado, hiperconectado y caracterizado por la inmediatez y el acceso constante a la información. En regiones como América Latina, y particularmente en zonas periféricas o menos industrializadas como la Amazonía ecuatoriana, este desfase se amplifica debido a condiciones culturales arraigadas, desigualdades en el acceso a tecnología, y estilos de liderazgo tradicionales que no se han actualizado al ritmo de los cambios globales. Esta brecha generacional produce tensiones organizacionales que dificultan la cohesión de los equipos, la efectividad en la comunicación y la implementación de modelos gerenciales contemporáneos, siendo especialmente perceptible cuando las estructuras de poder están dominadas por generaciones con visiones distintas sobre el trabajo, la autoridad y el desarrollo profesional.

2.4 Marco Contextual

En el presente marco contextual, se aborda el contexto territorial y corporativo de la empresa ESSOIL S.A., ubicada en la provincia de Orellana de la región amazónica del Ecuador, donde coexisten diferentes generaciones de colaboradores, especialmente

millennials y generación X. Esta delimitación espacial y sectorial es fundamental para analizar cómo las características particulares del entorno petrolero, el capital humano multigeneracional y las condiciones sociales de la región influyen en la cultura gerencial, el desempeño laboral y la productividad organizacional. A través de esta contextualización, se evidencian las condiciones que justifican la necesidad de una transformación cultural alineada con las demandas emergentes del talento joven en entornos industriales complejos y cambiantes.

2.4.1 Contextualización de la problemática

Ecuador destaca por su patrimonio natural y su pluralidad cultural; sin embargo, la explotación y comercialización del petróleo han sido durante varias décadas un motor determinante del crecimiento macroeconómico. Los ingresos derivados de la extracción y comercialización del crudo continúan constituyendo un ingreso crucial para la Tesorería nacional. El sector incorpora múltiples agentes, entre los que sobresale Petroecuador, entidad de mayoría estatal, y un conjunto de firmas privadas, tanto nacionales como extranjeras, que desarrollan actividades de exploración, producción y comercialización, bajo esquemas contractuales definidos por el Estado ecuatoriano.

2.4.1.1 Ubicación

La implementación del proyecto se llevará a cabo dentro de las instalaciones de ESSOIL S.A., situada en la provincia de Orellana, en la cabecera Cantonal Francisco de Orellana. La participación se focalizará en las dos generaciones de colaboradores presentes, los millennials y la generación X, quienes componen los respectivos equipos de trabajo.

La provincia de Orellana, una de las veinticuatro provincias de la República del Ecuador, cuenta con una superficie aproximada de 21.675 kilómetros cuadrados y pertenece a la región de la Amazonía. Geográficamente, se limita al norte con la provincia de Sucumbíos, al sur con Pastaza, al este con la República del Perú y al oeste con la provincia de Napo. Como cabecera provincial, la ciudad de Puerto Francisco de Orellana, conocida popularmente como El Coca, se erige como un núcleo urbano y

centro comercial relevante en la Amazonía ecuatoriana. Está situada a la orilla del río Napo y presenta una población de notable diversidad multicultural, resultado de la convivencia de varias agrupaciones étnicas, entre las que se destacan los kichwas y los waoranis.

La provincia de Orellana se caracteriza por su abundante riqueza natural y su gran biodiversidad. Gran parte de su territorio está cubierto por la selva amazónica, lo que la convierte en una zona de gran interés ecológico y turístico. En la provincia se encuentran varias áreas protegidas, como el Parque Nacional Yasuní, reconocido como una de las regiones de mayor biodiversidad en el mundo. La economía de Orellana está fuertemente ligada a la industria petrolera, debido a la presencia de yacimientos petroleros en la región. La extracción de petróleo y las actividades relacionadas con esta industria son pilares importantes de la economía provincial. La agricultura, la pesca y el turismo también desempeñan un papel significativo en la economía local.

Figura 1

Provincia de Orellana



Nota. Ubicación de la Provincia de Orellana. Fuente: PDYOT, GAD Francisco de Orellana (2023).

Figura 2*Cantón Francisco de Orellana*

Nota. Ubicación del Cantón Francisco de Orellana. Fuente: PDYOT, GAD Francisco de Orellana (2023)

Figura 3*Ubicación empresa ESSOIL S.A.*

Nota. Ubicación de la empresa ESSOIL S.A. Fuente: Google Maps (2025).

2.4.1.2 Población

La empresa ESSOIL S.A., está conformada por 380 colaboradores divididos en 4 departamentos: Recursos Humanos, Financiero, Gestión y Operaciones, Seguridad Industrial o HSE; esta empresa opera en la ciudad de Francisco de Orellana.

2.4.1.3 Contexto económico

Es imprescindible evaluar la transmisión de la variabilidad de precios internacionales del crudo hacia el devenir de la evaluación financiero-operativa de ESSOIL S.A. La cotización del petróleo constituye un determinante exógeno de primer orden que condiciona el margen de beneficio y, por ende, la viabilidad de financiar iniciativas de optimización del recurso humano y de la eficiencia productiva. Su correlación temporal y estructural debe ser estimada empíricamente para dimensionar su alcance sobre los estados financieros y de rendimientos.

Adicionalmente, resulta ineludible un estudio simultáneo de la estructura de demanda y del consumo energéticos, tanto en los agregados nacionales como en los vectores internacionales. La identificación de elasticidades, nuevas prácticas de consumo y los ciclos de debilidad o expansión de la demanda mundial de derivados permiten elaborar diagnósticos que, proyectados, evidencian el horizonte que tendrán los precios transferidos y, por ende, el efecto potencial sobre la caja y el ciclo de inventarios de la firma. La construcción de este marco sistémico resulta esencial para evaluar el riesgo integral asociado a la operación.

La inversión en tecnología y capacitación tiene un papel crucial en la sostenibilidad económica de la organización. En particular, resulta pertinente analizar como dichas inversiones orientadas al desarrollo de los colaboradores millennials, pueden potenciar la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la productividad organizacional.

2.4.1.4 Contexto socio cultural

Es importante considerar las características socioculturales de los colaboradores millennials en la empresa, comprender sus valores, creencias, actitudes y preferencias de comunicación en el trabajo. Estas características permitirán adaptar las prácticas de gestión, la cultura gerencial a las necesidades y expectativas de esta generación.

Es imprescindible analizar los cambios generacionales que están ocurriendo en la fuerza laboral; cómo estos impactan la cultura y la dinámica de trabajo en la empresa. Los colaboradores millennials aportan perspectivas y experiencias únicas que deben ser consideradas para mejorar su compromiso y desempeño laboral.

De la misma manera es relevante examinar cómo los estilos de liderazgo influyen en la cultura gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A. Los líderes deben adaptarse a las expectativas y necesidades de esta generación, fomentando la participación, la retroalimentación continua y el desarrollo profesional.

Este análisis sociocultural se basará en datos y fuentes confiables como: encuestas, estudios de generaciones en el lugar de trabajo y análisis de clima laboral. Estos elementos respaldan las conclusiones y recomendaciones presentadas en la tesis doctoral.

2.4.1.5 Contexto tecnológico

La revolución digital ha impulsado la adopción de tecnologías emergentes en las organizaciones, incluyendo aquellas en la industria petrolera como ESSOIL S.A. Esto ha dado lugar a cambios profundos en la forma en que se realizan las tareas, se gestionan los procesos y se toman decisiones.

El análisis de las recientes tendencias de innovación tecnológica, a saber, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la analítica de datos y la automatización de procesos, permite dilucidar sus efectos estructurales sobre la cultura directiva y el

rendimiento operativo de la cohorte millennial en ESSOIL S.A. cada una de estas tecnologías actúa como un conducto para la optimización de la eficiencia, la potenciación de la innovación y la elevación de la calidad dentro del espacio laboral.

Es importante considerar las herramientas y plataformas digitales utilizadas en ESSOIL S.A. para la comunicación interna, la colaboración, la gestión del conocimiento y la productividad laboral. Estas herramientas desempeñan un papel crucial en el fomento de la interacción efectiva y el trabajo en equipo entre los colaboradores millennials, facilitando la consecución de los objetivos gerenciales.

Asimismo, se debe considerar la gestión del cambio tecnológico en ESSOIL S.A. La implementación exitosa de nuevas tecnologías requiere estrategias efectivas para facilitar la adopción por parte de los colaboradores millennials. También es necesario abordar los desafíos y resistencias asociados al cambio, promoviendo una cultura gerencial receptiva y fomentando una mentalidad de aprendizaje continuo.

2.4.1.6 Contexto legal y de responsabilidad social empresarial (RSE)

ESSOIL S.A. está sujeta al marco normativo nacional relacionado con la seguridad industrial, el respeto a los derechos laborales, la inclusión social y la responsabilidad ambiental. A ello se suma la creciente presión de los actores sociales y del mercado para que las empresas no solo cumplan con la ley, sino que actúen con responsabilidad social. En este sentido, la RSE en ESSOIL S.A. se expresa en iniciativas vinculadas a la capacitación del talento humano local, inversión en infraestructura comunitaria, y programas de inclusión y diversidad. La implementación de una cultura gerencial que fortalezca la ética empresarial, la transparencia y la corresponsabilidad con el entorno social, se alinea con los valores y expectativas de la generación millennial, que exige coherencia entre el discurso corporativo y la acción concreta.

2.5 Marco Legal y Normativo

El presente marco legal y normativo establece las disposiciones jurídicas nacionales que regulan el funcionamiento del sector petrolero en Ecuador, así como los

derechos y obligaciones que rigen las relaciones laborales, contractuales, ambientales y sociales vinculadas a las operaciones de empresas como ESSOIL S.A. Esta sección recoge las principales leyes, reglamentos y políticas públicas que inciden en la actividad hidrocarburífera, con especial atención a aquellas normativas que afectan directamente la cultura gerencial, el desempeño laboral y la gestión del talento humano en el contexto amazónico. Además, se incluyen disposiciones sobre protección de datos personales y responsabilidad social, elementos clave para garantizar que el modelo propuesto se ajuste al marco normativo vigente, promoviendo una gestión sostenible, ética y alineada con los principios del desarrollo territorial integral.

2.5.1 Marco regulatorio y legal en el sector petrolero en Ecuador

El régimen normativo que afecta la industria petrolera ecuatoriana se conforma a partir de un conjunto de legislaciones, resoluciones y decretos que establecen los parámetros y expectativas vinculados a las actividades de exploración, extracción, refinación, distribución y transporte de hidrocarburos. Entre las disposiciones más significativas que ordenan el funcionamiento del sector destacan las siguientes:

2.5.2 Contratos de servicios petroleros

Los convenios suscritos entre el Estado ecuatoriano y las firmas petroleras representan marcos normativos mediante los cuales se define la cooperación para la ejecución de actividades determinadas en el subsector. Dentro de cada contrato se especifican las condiciones técnicas, las modalidades económicas y los requisitos de naturaleza jurídica que regirán las fases de búsqueda y extracción de recursos hidrocarburíferos.

2.5.3 Ley de Régimen Tributario Interno

Esta ley establece las obligaciones y regulaciones tributarias para las empresas que operan en Ecuador, incluyendo las empresas petroleras. Establece los impuestos y regímenes tributarios aplicables a la actividad petrolera.

2.5.4 Políticas gubernamentales

Las políticas gubernamentales relevantes para este proyecto sobre el modelo de cultura gerencial en ESSOIL S.A. y su impacto en el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials son:

2.5.5 Políticas energéticas

Las políticas gubernamentales relacionadas con el sector energético en Ecuador pueden influir significativamente en la industria petrolera y, por ende, en ESSOIL S.A. Esto puede abarcar políticas de promoción de la inversión en el sector, regulación de precios de los hidrocarburos, incentivos para la exploración y producción, y medidas para fomentar la eficiencia energética.

2.5.6 Ley de Hidrocarburos

Esta ley es la principal normativa que regula el sector petrolero en Ecuador. Establece los principios, derechos y obligaciones relacionados con la actividad petrolera, incluyendo la exploración, explotación, transporte y comercialización de hidrocarburos. También define los contratos de asociación y concesión petrolera.

Artículos en relación con la Ley de Hidrocarburos

- “*Artículo 1*: Establece el objeto y ámbito de aplicación de la ley.”
- “*Artículo 2*: Define los principios y objetivos de la política Hidrocarburífera.”
- “*Artículo 4*: Aborda la promoción de la inversión en el sector y la atracción de capitales.”
- “*Artículo 12*: Establece las facultades del Estado para regular y controlar el sector.”

Reglamento General de la Ley de Hidrocarburos

Este reglamento complementa la Ley de Hidrocarburos y establece las normas específicas para la aplicación de dicha ley. Regula aspectos como la contratación, los plazos, las regalías, los permisos y licencias, entre otros.

Artículos de relación con el Reglamento General de la Ley de Hidrocarburos

- “*Artículo 15*: Regula la fijación y ajuste de precios de los hidrocarburos.”
- “*Artículo 18*: Establece los procedimientos para la contratación de servicios petroleros.”
- “*Artículo 30*: Menciona los incentivos económicos y fiscales para la actividad de exploración y producción.”
- “*Artículo 35*: Aborda las medidas para la eficiencia energética y el uso de tecnologías limpias.”

2.5.7 Políticas laborales y de empleo

El gobierno puede implementar políticas para promover el empleo y mejorar las condiciones laborales en el país. Esto podría incluir regulaciones laborales específicas para el sector petrolero, iniciativas de capacitación y desarrollo de habilidades, políticas de equidad de género y programas de inclusión laboral para jóvenes y grupos vulnerables.

2.5.8 Código del Trabajo

- “*Artículo 1*: Establece los principios fundamentales del derecho laboral.”
- “*Artículo 2*: Define los derechos laborales y los deberes de los empleadores.”
- “*Artículo 6*: Aborda la promoción y garantía del empleo.”
- “*Artículo 12*: Menciona los derechos y garantías laborales básicas.”
- “*Artículo 31*: Regula la duración de la jornada laboral y el descanso.”

2.5.9 Reglamento General del Código del Trabajo

- “*Artículo 68*: Establece los requisitos para la contratación de trabajadores extranjeros.”
- “*Artículo 81*: Regula el contrato de trabajo a plazo fijo.”
- “*Artículo 106*: Aborda las condiciones de trabajo en actividades insalubres o peligrosas.”
- “*Artículo 201*: Menciona las condiciones para el trabajo de menores de edad.”

2.5.10 Legislación sobre privacidad de datos

Dado que la investigación requerirá la recopilación y el análisis de datos personales de los colaboradores Millennials, es importante considerar las regulaciones de privacidad establecida en la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales (2021):

Artículo. 2. Ámbito de aplicación material

La presente ley se aplicará al tratamiento de datos personales contenidos en cualquier tipo de soporte, automatizados o no, así como a toda modalidad de uso posterior. Esta no será aplicable a:

1. Personas naturales que utilicen estos datos en la realización de actividades familiares o domésticas.
2. Personas fallecidas, sin perjuicio de lo establecido en el artículo 28 de la presente ley.
3. Datos anonimizados, en tanto no sea posible identificar a su titular.

Tan pronto como los datos dejen de estar disociados o de ser anónimos, su tratamiento estará sujeto al cumplimiento de las obligaciones establecidas en esta ley, especialmente la de contar con una base de licitud para continuar tratándose de manera no anonimizada o disociada.

La presente ley no será aplicable a:

4. Actividades periodísticas y otros contenidos editoriales.
5. Datos personales cuyo tratamiento se encuentre regulado en normativa especializada de igual o mayor jerarquía en materia de gestión de riesgos por desastres naturales; y, seguridad y defensa del Estado.
6. Datos o bases de datos establecidos para la prevención, investigación, detección o enjuiciamiento de infracciones penales o de ejecución de sanciones penales, llevado a cabo por los organismos estatales competentes en cumplimiento de sus funciones legales. En cualquiera de estos casos deberá darse cumplimiento a los estándares internacionales en la materia de derechos humanos y a los principios de esta ley, y como mínimo a los criterios de legalidad, proporcionalidad y necesidad.
7. Datos que identifican o hacen identificable a personas jurídicas. Son accesibles al público y susceptibles de tratamiento los datos personales referentes a contacto de profesionales, datos de comerciantes, representantes, socios y accionistas de personas jurídicas; y, servidores públicos, siempre y cuando se refieran al ejercicio de su profesión, oficio, giro de negocio, competencias, facultades, atribuciones o cargo y se trate de nombres y apellidos, funciones o puestos desempeñados, dirección postal o electrónica, y, número de teléfono profesional. En el caso de los servidores públicos, además serán de acceso público y susceptibles de tratamiento de datos, el histórico y vigente de la declaración patrimonial y de su remuneración (p.5).

2.5.11 Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica

La Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica, publicada en el Suplemento del Registro Oficial N.º 394 el 21 de diciembre de 2018, proporciona un régimen jurídico específico orientado hacia el desarrollo sostenible, equitativo e integral de la zona amazónica ecuatoriana. El texto legislativo califica a la Amazonía como circunscripción territorial especial, lo que conlleva la concesión de un estatus administrativo que justifica un tratamiento

diferenciado en el seno de la organización estatal, debido a sus distintivas condiciones ambientales, sociales, culturales y económicas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

La presente normativa tiene como meta primordial asegurar la articulación efectiva de la planificación, la implementación y la evaluación de las políticas públicas dirigidas a fomentar el desarrollo integral de las provincias amazónicas, que comprenden Sucumbíos, Napo, Orellana, Pastaza, Morona Santiago y Zamora-Chinchipec. Ésta establece, a su vez, el diseño de instrumentos de compensación destinados a mitigar los efectos sociales y ambientales generados, en particular, por las actividades extractivas del sector hidrocarburífero y minero (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

Uno de los principales instrumentos establecidos por la Ley es la creación del Fondo para el Desarrollo Sostenible Amazónico; el cual, se nutre entre otras fuentes, con al menos el 10% de las rentas provenientes de la explotación petrolera generada en la región. Estos recursos están destinados a financiar proyectos estratégicos que prioricen áreas como: salud, educación, agua potable, saneamiento ambiental, infraestructura vial, conectividad, seguridad alimentaria y fortalecimiento de capacidades productivas (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018).

La Ley Amazónica contempla la constitución del Instituto de Planificación y Desarrollo Amazónico, cuya función es coordinar con los gobiernos autónomos descentralizados, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, para definir y ejecutar proyectos alineados a las necesidades locales, garantizando así la participación ciudadana y el control social.

En el contexto de esta investigación, la aplicación de la Ley Amazónica adquiere relevancia debido a que la empresa, objeto de estudio, se encuentra ubicada dentro del territorio de la región amazónica ecuatoriana. Por tanto, cualquier propuesta relacionada con la cultura gerencial, el desarrollo del talento humano o la implementación de modelos gerenciales debe considerar los principios de equidad, sostenibilidad, inclusión y participación establecidos en dicha normativa. Su observancia permite alinear los objetivos empresariales con las políticas de desarrollo territorial, contribuyendo no solo

al fortalecimiento institucional de la empresa, sino también al bienestar integral de las comunidades amazónicas.

2.5.12 Normativa internacional: Convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

La Organización Internacional del Trabajo, en su carácter de Organismo de las Naciones Unidas, establece marcos normativos destinados a la promoción de unas condiciones de trabajo que sean justas, equilibradas y protegidas. Como País Miembro Ecuador ha suscrito diversos instrumentos convencionales de la OIT que regulan, de manera explícita, las prácticas vinculadas a la administración del recurso humano, a la construcción de la cultura organizacional y a la tutela de los derechos laborales, prestando singular atención a los ámbitos de actividad considerados estratégicos, entre los que se incluye, de manera preeminente, el sector energético.

Entre los convenios más relevantes se destacan:

- *“Convenio N.º 87 sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, que garantiza a los trabajadores el derecho de organizarse y participar en actividades sindicales sin interferencias.”*
- *“Convenio N.º 98 relativo al derecho de sindicación y de negociación colectiva, que promueve relaciones laborales basadas en el diálogo social y acuerdos equitativos.”*
- *“Convenio N.º 100 sobre igualdad de remuneración entre hombres y mujeres por un trabajo de igual valor, lo cual refuerza la equidad salarial en entornos diversos e inclusivos.”*
- *“Convenio N.º 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, que prohíbe toda forma de exclusión basada en género, raza, religión, orientación política, nacionalidad u origen social.”*
- *“Convenio N.º 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, que establece principios básicos para garantizar ambientes laborales seguros y saludables.”*

En el contexto de esta investigación, dichos convenios constituyen marcos de referencia fundamentales para el diseño de una cultura gerencial moderna, responsable y alineada con estándares internacionales. Su inclusión refuerza la necesidad de implementar políticas de liderazgo participativo, bienestar laboral, equidad generacional y respeto a los derechos fundamentales del trabajador, pilares esenciales para lograr un entorno organizacional sostenible y competitivo en ESSOIL S.A.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación

Este capítulo presenta los procedimientos metodológicos que sustentan la investigación planteada. Se sistematizan los métodos, instrumentos, modelos y estrategias de investigación seleccionados para la ejecución del estudio, de modo que los resultados alcanzados respondan a los criterios de fiabilidad y validez. Con la aplicación de un enfoque sistemático y crítico, se examinan las herramientas diseñadas para aprehender la cultura gerencial de la empresa ESSOIL S.A. y su incidencia en el rendimiento laboral y la productividad de los colaboradores de la generación millennial. Se establece un marco metodológico que garantice el tratamiento riguroso de las evidencias empíricas, permitiendo la articulación coherente entre teoría y práctica en el contexto del caso analizado.

3.1 Cuadro Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
VI (Causa): Modelo de cultura gerencial	Modelo de cultura gerencial: En palabras de Yopan et al. (2020), el modelo de cultura gerencial es un sistema de valores compartidos y creencias que interactúan entre los individuos. De acuerdo con Vesga et al. (2020) esta cultura constituye el espacio psicosocial en el cual son ejecutadas las actividades en la gestión de las organizaciones	Un modelo de cultura gerencial se define como un marco conceptual que describe los elementos clave de la cultura gerencial relacionados con la gestión y liderazgo dentro de una empresa. Este modelo opera mediante la identificación y caracterización de los valores, creencias, normas y comportamientos que guían las acciones de los	Participación en capacitaciones Rotación de personal Comunicación efectiva	Tasa de participación en capacitaciones. Número de colaboradores capacitados/Total de colaboradores) $\times 100$. Índice de rotación de personal. (Número de colaboradores que abandonan la empresa/Número total de colaboradores) $\times 100$. Tasa de comunicación efectiva entre líderes y colaboradores.

		gerentes y líderes en la organización.		(Respuestas positivas sobre comunicación/Total de respuestas) × 100
VD (Efecto): Identidad organizacional, desempeño laboral y productividad	Identidad organizacional: Según Mondragón et al., (2022), la identidad organizacional se entiende como el grado en que los colaboradores se sienten identificados con la organización, comparten sus valores y se reconocen a sí mismos como parte de ella. Esta identidad se expresa en el compromiso, en la motivación y el sentido de pertenencia que muestran los colaboradores.	Identidad organizacional: Se refleja en los niveles de motivación, satisfacción y compromiso que manifiestan los colaboradores respecto a ESSOIL S.A., por ello se mide de forma indirecta mediante los indicadores de motivación y satisfacción laboral incluidos. Estos indicadores permiten evaluar cómo el modelo de cultura gerencial se asocia al fortalecimiento de la identidad	Identidad organizacional afectiva y de pertenencia Factores motivacionales	Nivel de identidad organizacional percibida = respuestas en 4 y 5 en los ítems de pertenencia, orgullo e identificación/Total de respuestas) x 100.

	<p>Desempeño laboral: Apaza (2018) señala que, el desempeño laboral es una disciplina que ha sido analizada por muchos años, cuyo interés por parte de las organizaciones radica en poder entender los diferentes aspectos que inciden en la productividad de estas.</p> <p>Productividad: De acuerdo con López, et al., (2021), la productividad es una primera condición para lograr mejores estándares de vida; la</p>	<p>organizacional y a la mejora del desempeño y la productividad.</p> <p>Desempeño laboral: Conjunto de actividades y procesos que una empresa lleva a cabo para evaluar y gestionar el rendimiento de sus colaboradores en el trabajo</p> <p>Productividad:</p>	<p>Satisfacción Laboral</p> <p>Eficiencia en el trabajo</p> <p>Producción y resultados</p> <p>Optimización de recursos</p>	<p>Nivel de motivación laboral. (Respuestas positivas en encuestas de motivación/Total de respuestas) $\times 100$.</p> <p>Grado de satisfacción laboral. (Respuestas positivas en encuestas de satisfacción/Total de respuestas) $\times 100$.</p> <p>Eficiencia en el trabajo. (Tareas completadas a tiempo/Total de tareas asignadas) $\times 100$.</p> <p>Tasa de productividad (relación entre producción y recursos). (Producción total/Recursos colaboradores) $\times 100$.</p>
--	---	--	--	---

	cual, obviamente se debe complementar con aspectos de competitividad y todas las políticas gubernamentales para un mejor crecimiento y desarrollo	La productividad se define como la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para generarla. Se expresa como la cantidad de bienes o servicios producidos por unidad de tiempo, recursos o colaboradores.		Porcentaje de optimización de recursos. (Recursos planificados/Recursos utilizados) × 100.
--	---	---	--	--

Nota. Matriz de operacionalización de las variables de estudio. Elaborado por: Moreno (2025).

Tabla 3

Matriz de consistencia

Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Objetivos específicos	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
P.G ¿Cómo contribuir, desde la cultura gerencial, a la	HG. Un modelo de cultura gerencial adaptado a las	OG: Proponer un modelo de cultura gerencial para contribuir al	OE1. Determinar los fundamentos teórico referenciales	Variable Independiente :	Participación en capacitaciones	Tasa de participación en capacitaciones. Número de colaboradores

<p>promoción de la identidad organizacional, así como a la mejora del desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en la empresa ESSOIL S.A. durante el período 2022–2024?</p>	<p>características generacionales de los millennials contribuye a fortalecer la identidad organizacional y a mejorar el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en la empresa ESSOIL S.A. durante el período 2022–2024.</p>	<p>fortalecimiento de la identidad organizacional y a la mejora del desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en la empresa ESSOIL S.A. durante el período 2022–2024.</p>	<p>sobre la cultura gerencial, identidad organizacional, desempeño laboral, productividad y características de los colaboradores millennials, aplicables al contexto de la empresa ESSOIL S.A.</p>	<p>Modelo de Cultura gerencial</p>	<p>Rotación de personal</p> <p>Comunicación efectiva</p>	<p>capacitados/Total de colaboradores) ×100.</p> <p>Índice de rotación de personal. (Número de colaboradores que abandonan la empresa/Número total de colaboradores) ×100.</p> <p>Tasa de comunicación efectiva entre líderes y colaboradores.</p>
--	---	---	--	------------------------------------	--	--

						(Respuestas positivas sobre comunicación/Total de respuestas) ×100
			OE2. Caracterizar la cultura gerencial actual en ESSOIL.S.A. y los niveles de identidad organizacional, desempeño laboral y productividad de los colaboradores	Variable/s dependientes: Desempeño laboral y productividad	Identidad organizacional afectiva y de pertenencia Factores motivacionales	Nivel de identidad organizacional percibida = respuestas en 4 y 5 en los ítems de pertenencia, orgullo e identificación/Total de respuestas) x 100. Nivel de motivación laboral. (Respuestas positivas en

			millennials durante el período 2022-2024.			encuestas de motivación/Total de respuestas) ×100.
			OE3. Analizar la relación entre la cultura gerencial y la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., a partir de la información		Satisfacción Laboral	Grado de satisfacción laboral. (Respuestas positivas en encuestas de satisfacción/Total de respuestas) ×100.
					Eficiencia en el trabajo	Eficiencia en el trabajo. (Tareas completadas a tiempo/Total de

			obtenida en el diagnóstico.			tareas asignadas) $\times 100$.
			OE4. Diseñar y validar un modelo de cultura gerencial adaptado a las características generacionales de los colaboradores millennials, orientado a contribuir al fortalecimiento de la identidad organizacional y a la mejora del desempeño		Producción y resultados	Tasa de productividad (relación entre producción y recursos). (Producción total/Recursos colaboradores) $\times 100$.

			laboral y la productividad en ESSOIL S.A.			
--	--	--	--	--	--	--

Nota. Matriz de consistencia. Elaborado por: Moreno (2025).

3.2 Diseño metodológico

Para comprender de manera integral la relación entre la cultura gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., se diseñó un enfoque metodológico riguroso, que combina distintas técnicas e instrumentos orientados a obtener evidencia válida, confiable y contextualizada.

El diseño metodológico no sólo responde a la naturaleza multidimensional del objeto de estudio, sino que también se ajusta a las particularidades organizacionales y generacionales presentes en la empresa analizada. Esta estructura permite identificar tanto los factores estructurales como las percepciones individuales que inciden en los niveles de productividad, motivación y compromiso del talento humano, generando una base sólida para la formulación de propuestas gerenciales innovadoras y sostenibles.

3.2.1 Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, en el que se integran de forma complementaria métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permitió analizar, por una parte, la relación entre la cultura gerencial, la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials a través de indicadores numéricos; y, por otra, comprender en profundidad las percepciones, significados y experiencias de los actores involucrados en ESSOIL S.A.

El estudio adoptó un diseño mixto concurrente, donde los datos cuantitativos y cualitativos se recolectaron en un mismo periodo de tiempo y se analizaron de forma paralela, con el objetivo de contrastar, complementar y validar los hallazgos de ambos enfoques. En esta investigación, las encuestas estructuradas aplicadas a los colaboradores y las entrevistas semiestructuradas, la observación y las listas de verificación cualitativa se administraron durante la misma fase de trabajo de campo, integrándose luego en el análisis e interpretación de resultados.

En el proceso cuantitativo, el estudio se enmarca en un diseño no experimental transversal, puesto que las variables se observaron tal como se dan en la realidad, sin

manipulación ni control de estímulos, y se midieron una sola vez. El alcance del componente cuantitativo es correlacional explicativo, ya que se buscó determinar la relación existente entre el modelo de cultura gerencial y la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials, mediante el uso de encuestas y análisis estadísticos, incluyendo regresión lineal.

En el proceso cualitativo, el diseño corresponde a un estudio fenomenológico, orientado a comprender y profundizar en las experiencias, percepciones y significados que los colaboradores atribuyen a la cultura gerencial, a su identidad con la organización y a su desempeño laboral. Para ello se emplearon entrevistas semiestructuradas, observación directa y listas de verificación cualitativa, que permitieron captar las vivencias subjetivas y las tensiones culturales presentes en el entorno organizacional de ESSOIL S.A.

3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

Con el propósito de recolectar información relevante, precisa y contextualizada que permita analizar la relación entre la cultura gerencial y el desempeño laboral de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., se emplearon métodos teóricos y empíricos, complementados con técnicas e instrumentos coherentes con el enfoque mixto adoptado en la investigación.

3.2.2.1 Métodos del nivel teórico

Analítico-Sintético: Se utilizó para revisar y descomponer la información proveniente de la literatura sobre cultura gerencial, identidad organizacional, desempeño laboral, productividad y características generacionales de los colaboradores millennials, identificando sus componentes principales; después, permitió integrar estos elementos en un marco conceptual que orientó la formulación del problema, de la hipótesis y del modelo propuesto.

Inductivo-Deductivo: A partir de estudios previos y de la evidencia empírica existente, se indujeron regularidades generales sobre la relación entre la cultura gerencial

e indicadores de desempeño. Con base en estas regularidades, se dedujeron supuestos específicos para el contexto de ESSOIL S.A., que guiaron la construcción de las variables, dimensiones e indicadores en los instrumentos.

Histórico-Lógico: Se aplicó para analizar la evolución de la cultura gerencial y de la gestión del talento humano en ESSOIL S.A., así como los cambios generacionales asociados a la incorporación de millennials. Esto permitió comprender la lógica interna que explica la situación actual y justificar la necesidad de proponer un nuevo modelo de cultura gerencial.

Sistémico-Estructural: Se utilizó para concebir la cultura gerencial, el desempeño laboral y la productividad como un sistema de elementos interrelacionados. Este enfoque facilitó la organización de las variables y dimensiones en la matriz de operacionalización y sirvió de base para estructurar los componentes del modelo de cultura gerencial adaptado a los colaboradores millennials.

3.2.2.2 Métodos del nivel empírico

Observación científica: Permitió registrar de manera sistemática manifestaciones de la cultura gerencial en el entorno laboral en ESSOIL S.A., tales como estilos de liderazgo, formas de comunicación, clima laboral y prácticas de gestión del talento humano. Estas observaciones complementaron la información obtenida por encuesta y entrevista, ayudando a contextualizar los resultados.

Análisis documental: Permitió examinar documentos internos de la empresa con el objetivo de identificar lineamientos formales de la cultura gerencial, así como evidencias relacionadas con el desempeño y la productividad de los colaboradores. Esta información fue esencial para contrastar el discurso institucional con las percepciones de los trabajadores.

Encuesta semiestructurada: Funcionó como método principal de recolección de datos cuantitativos, A través de un cuestionario semiestructurado se midieron percepciones sobre cultura gerencial, identidad organizacional, motivación, satisfacción,

desempeño y productividad en los colaboradores millennials. Los resultados permitieron cuantificar tendencias y relaciones entre las variables de estudio.

Entrevista semiestructurada: Este método cualitativo fue empleado para profundizar en las experiencias, percepciones y expectativas de los colaboradores respecto a la cultura gerencial actual, su identificación con la empresa y las condiciones que inciden en su desempeño. Las entrevistas proporcionaron información variada, necesaria para interpretar los hallazgos cuantitativos y sustentar la construcción del modelo.

Análisis de contenido: Se empleó para procesar la información obtenida en las entrevistas, en las respuestas abiertas del cuestionario y en los registros de observación.

3.2.2.3 Técnicas de recolección de datos

Estas técnicas fueron seleccionadas no solo por su validez metodológica, sino por su capacidad para captar tanto los datos objetivos como las percepciones, actitudes y significados subyacentes que configuran el entorno organizacional de ESSOIL S.A. La aplicación rigurosa de entrevistas y encuestas semiestructuradas permitió profundizar en el análisis del fenómeno, fortaleciendo así la confiabilidad, pertinencia y aplicabilidad de los hallazgos obtenidos.

Entrevista: Esta técnica facilitó un diálogo más fluido y ameno con los entrevistados, lo que permitió obtener información clave para el desarrollo y culminación de la investigación. Además, contribuyó a generar un ambiente de confianza, propiciando respuestas más detalladas y sinceras, esenciales para el análisis profundo de los temas abordados. Las preguntas formuladas fueron diseñadas para explorar aspectos directamente relacionados con los indicadores clave de "Cultura Gerencial" y "Desempeño Laboral". Se tomó como referencia teorías relevantes sobre liderazgo, motivación y gestión del cambio, asegurando que las cuestiones fueran tanto pertinentes como adecuadas al contexto de la investigación. Además, se tuvo en cuenta la estructura gerencial específica de la empresa, su dinámica intergeneracional y sus objetivos estratégicos; lo que, permitió ajustar las preguntas a la realidad y

particularidades de ESSOIL S.A., garantizando así que la información recolectada fuera lo más relevante y aplicable posible a la situación de estudio.

Encuesta: Cada pregunta fue cuidadosamente diseñada para medir indicadores específicos previamente identificados, asegurando que estuvieran completamente alineadas con los objetivos de la investigación. La formulación de las preguntas se basó en teorías y modelos relevantes sobre cultura gerencial y comportamiento laboral, a la vez que incorporó un enfoque práctico adaptado a las características y necesidades de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A. Con el fin de garantizar claridad, relevancia y precisión, las preguntas fueron sometidas a un proceso de validación con expertos y a una prueba piloto; lo que, permitió realizar los ajustes necesarios para optimizar su comprensión y asegurar su eficacia en la recolección de datos.

3.2.2.4 Instrumentos de recolección de datos

La selección de los instrumentos de recolección de datos en esta investigación respondió a la necesidad de captar tanto las percepciones subjetivas como los patrones cuantificables asociados a la cultura gerencial y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores millennials. Se optó por herramientas metodológicas que facilitarían la triangulación de información, fortaleciendo la validez interna del estudio.

Cuestionario. Se aplicó un cuestionario semiabierto compuesto por 11 preguntas, diseñado para abordar de manera efectiva los objetivos de la investigación. Este cuestionario combinó tanto preguntas cerradas como abiertas, permitiendo la recolección de datos cuantitativos y cualitativos. Las preguntas cerradas, estructuradas con opciones de respuesta predeterminadas, facilitaron el análisis estadístico y la obtención de resultados claros y medibles. Por otro lado, las preguntas abiertas ofrecieron a los participantes la oportunidad de proporcionar respuestas detalladas y contextuales; lo que, permitió obtener una comprensión más profunda de sus percepciones, experiencias y sugerencias. El detalle de las preguntas que conforman el cuestionario se presenta en el Anexo 3 (Formato de validación de instrumento-encuesta).

3.2.3 Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

Se identificaron las variables principales de la investigación: Cultura Gerencial y Desempeño Laboral, estableciendo los indicadores específicos para medir cada una de ellas. Para ello, se revisó detalladamente el plan estratégico de la organización.

Al ser el Gerente General de la empresa, se obtuvo acceso integral a toda la documentación y archivos actualizados, lo que permitió una revisión exhaustiva de la información disponible. Este acceso facilitó la obtención de los datos necesarios para la investigación.

Con el apoyo de los jefes departamentales clave, se realizó una revisión detallada de los documentos obtenidos, asegurando que toda la información estuviera al día y resolviendo cualquier duda relacionada con los procesos internos de la empresa.

3.2.3.1 Análisis del plan estratégico

Se realizó una evaluación del Plan Estratégico de la empresa para verificar la alineación de los objetivos organizacionales, a través de la revisión de la misión, visión y valores organizacionales, que permitió identificar la integración entre estrategias y prácticas diarias, se evaluaron los objetivos a corto, mediano y largo plazo; finalmente, se examinó las iniciativas estratégicas desarrolladas en referencia a mejorar la cultura gerencial, tales como los programas de liderazgos implementados y capacitaciones.

3.2.3.2 Aplicación de la encuesta semiestructurada

El cuestionario utilizado se constituyó como una encuesta semiestructurada, dirigida a los 300 participantes involucrados, seleccionados según las necesidades específicas del proyecto. Esta encuesta combinó preguntas abiertas y cerradas, con el objetivo de recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos, permitiendo un análisis integral del problema de investigación.

3.2.3.3 Diseño de la encuesta

Las preguntas han sido diseñadas de manera directa y específica, para cubrir los objetivos de la investigación, abordando aspectos esenciales como la evaluación de la cultura gerencial, su impacto en los millennials y las áreas prioritarias para mejorar. Este análisis se realizó sobre las preguntas, garantizando que aquellas que evalúan un mismo constructo (como percepción, impacto y prioridades de mejora) presentaran una alta coherencia entre sí.

3.2.3.4 Aplicación de la encuesta

Las encuestas fueron aplicadas a 300 colaboradores, quienes cumplieron los lineamientos, que fueron tener más de seis meses de antigüedad en la empresa, ocupar diversos cargos, ya sean operativos, administrativos o de liderazgo; y, pertenecer en su mayoría a las generaciones millennial y X. La implementación se realizó con el apoyo del departamento de Talento Humano, quienes se encargaron de hacer un seguimiento a cada colaborador para aumentar la tasa de respuesta. Este proceso incluyó el envío de recordatorios a través de un grupo integrado por todos los participantes, así como visitas breves a cada departamento para resolver dudas sobre el cuestionario.

Estas estrategias aseguraron que los resultados obtenidos reflejaran de manera precisa las percepciones y experiencias de los colaboradores, lo que fortaleció la confiabilidad de los instrumentos utilizados. En este sentido, las encuestas se emplearon para recolectar datos cuantitativos, los cuales proporcionaron una visión integral sobre la percepción de la cultura gerencial, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials.

3.2.3.5 Validación de las encuestas

Previo a la aplicación de los instrumentos, estos fueron sometidos a una revisión exhaustiva por parte de expertos en metodología de investigación y administración empresarial. Esta revisión tuvo como objetivo garantizar que los instrumentos sean claros, pertinentes y se encuentren completamente alineados con los objetivos de la

investigación. Los expertos analizaron cada componente del cuestionario para verificar que las preguntas fueran precisas y comprensibles, asegurando que pudieran obtenerse datos relevantes y válidos.

Adicionalmente, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores seleccionados, con el fin de identificar posibles ajustes o mejoras en el diseño de los instrumentos. Durante esta fase, se proporcionó especial atención a la interpretación de las preguntas y a la duración del cuestionario, buscando que fuera eficiente en términos de tiempo y fácil de completar para los participantes. Los comentarios y sugerencias obtenidos de esta prueba piloto permitieron realizar las modificaciones necesarias, optimizando los instrumentos para su implementación en la muestra completa y asegurando la validez de los resultados obtenidos.

3.2.3.6 Análisis de datos

Una vez recolectadas las encuestas, el análisis de los datos obtenidos se realizó mediante el siguiente proceso:

- **Revisión de respuestas**

Se verificó que el número de encuestas completadas coincidiera con la muestra de estudio establecida (300 participantes). Una vez confirmada la muestra, se procedió a revisar posibles inconsistencias entre las respuestas, eliminando aquellos valores atípicos que pudieran distorsionar los resultados. Además, se codificaron tanto las respuestas cualitativas como cuantitativas, facilitando así su análisis y garantizando que los datos estuvieran listos para ser procesados de manera precisa y eficiente.

- **Identificación de patrones y tendencias**

El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), una herramienta líder y ampliamente reconocida en el ámbito académico y profesional para el análisis

estadístico avanzado y la visualización de datos (IBM, 2024). Esta plataforma ofrece una variedad de funciones poderosas que facilitan el análisis de datos complejos, incluyendo la capacidad de realizar modelos de regresión, análisis multivariantes y pruebas de hipótesis. Mediante el uso de SPSS, se evaluaron las relaciones estadísticas entre las variables de interés; en particular, la influencia de la cultura gerencial sobre el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores.

El uso de modelos de regresión permitió determinar con precisión la magnitud y dirección de la influencia de la cultura gerencial en el desempeño de los colaboradores, lo que ayudó a identificar patrones significativos y proporcionar una visión más clara de las variables implicadas. Este enfoque metodológico robusto no solo facilitó un análisis detallado de los datos, sino que también fortaleció la validación de la hipótesis planteada, contribuyendo a la solidez y fiabilidad de los resultados obtenidos en la investigación.

- **Extracción de resultados**

Los hallazgos obtenidos fueron interpretados en función de los objetivos de investigación, esto permitió identificar patrones, tendencias y áreas clave de mejora tanto en la cultura gerencial como en el desempeño laboral. A través del análisis de los datos, se logró destacar los aspectos más relevantes que podrían influir en el entorno gerencial, proporcionando una visión integral de las dinámicas internas de la empresa.

El análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas presentó algunos desafíos, como la depuración de respuestas incompletas e inconsistentes, así como la diversidad de percepciones entre las diferentes áreas de trabajo. La familiarización con herramientas estadísticas avanzadas representó una curva de aprendizaje. Sin embargo, estas dificultades fueron superadas mediante la

integración de datos cualitativos y cuantitativos, lo que permitió una interpretación más completa y rica de los resultados.

3.2.4 Determinación de la muestra y su criterio de selección

Población de estudio

En el marco de esta investigación, se ha seleccionado una muestra representativa de 300 colaboradores de ESSOIL S.A., empresa ubicada en la ciudad de Francisco de Orellana, Ecuador, dedicada a la industria petrolera y servicios relacionados. La población de estudio está compuesta por colaboradores activos de la empresa, distribuidos en cuatro departamentos clave: Recursos Humanos, Financiero, Gestión y Operaciones; y, Seguridad Industrial (HSE). Este enfoque asegura que los datos recolectados reflejen la experiencia y percepción actual de los trabajadores dentro de la organización.

Justificación de la selección de la muestra

Relevancia y Experiencia: La muestra seleccionada abarca a colaboradores de diferentes áreas dentro de ESSOIL S.A., lo que permite obtener una visión integral y diversa de la cultura gerencial en la empresa. La diversidad de roles garantiza que se capture la experiencia de los colaboradores en diversas funciones y niveles jerárquicos, particularidad fundamental para analizar el impacto de la cultura gerencial en el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials.

Representatividad de la Población: La división de la muestra en los departamentos de Recursos Humanos, Financiero, Gestión y Operaciones, y Seguridad Industrial (HSE), asegura que todos los aspectos relevantes de la cultura gerencial sean cubiertos. Cada uno de estos departamentos tiene un papel crucial en el funcionamiento general de ESSOIL S.A., proporcionando una representación completa de las prácticas gerenciales que afectan a los colaboradores.

Diversidad de Perspectivas: Al incluir colaboradores de diferentes áreas, la muestra garantiza que se recogen una variedad de perspectivas sobre cómo la cultura gerencial influye en los diferentes grupos de trabajo dentro de la empresa. Esta diversidad es esencial para un análisis exhaustivo de cómo los millennials perciben y experimentan la cultura de la organización.

Disponibilidad y Voluntad de Participación: Los colaboradores seleccionados fueron elegidos con base en su disponibilidad y disposición para participar en la investigación. Se optó por un muestreo de conveniencia, facilitando la recolección de datos sin generar barreras logísticas; además, asegura que los participantes cuenten con el conocimiento y la experiencia suficiente para proporcionar información relevante y precisa.

Profundidad del Análisis: Esta muestra de 300 colaboradores permite un análisis detallado y profundo sobre la interacción de la cultura gerencial con los factores que afectan el desempeño y la productividad de los colaboradores. La combinación de respuestas cualitativas y cuantitativas de los distintos departamentos enriquecerá la comprensión del impacto de la cultura gerencial en el comportamiento de los colaboradores.

Por consiguiente, la selección de esta muestra de 300 colaboradores de ESSOIL S.A., representando diversas áreas clave de la empresa, está diseñada estratégicamente para proporcionar datos sólidos y relevantes que permitan desarrollar un análisis completo de la cultura gerencial y su relación con el desempeño laboral y la productividad en la empresa.

3.3 Trabajo de campo

La fase de trabajo de campo representó una etapa crucial para la validación y aplicación de los instrumentos diseñados, permitiendo evaluar su viabilidad y pertinencia en el contexto real de la empresa ESSOIL S.A. Antes de la aplicación definitiva, se llevó a cabo una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores seleccionados intencionalmente, pertenecientes a distintas áreas funcionales. Esta prueba

tuvo como objetivo comprobar la claridad de las preguntas, el tiempo de respuesta, y la capacidad de los instrumentos para captar información significativa respecto a las variables investigadas: cultura gerencial y desempeño laboral en millennials.

Durante la ejecución del trabajo de campo se presentaron tanto aspectos positivos como desafíos. Entre los aspectos positivos, se destaca la disposición de los participantes, quienes mostraron interés en expresar sus percepciones y experiencias laborales, así como una actitud colaborativa durante el proceso. Esto se tradujo en respuestas detalladas, especialmente en las preguntas abiertas, que enriquecieron el análisis cualitativo posterior.

Por otro lado, uno de los desafíos más relevantes fue coordinar los tiempos de aplicación de las encuestas y entrevistas sin afectar el normal desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores. Para superar este obstáculo, se definieron franjas horarias estratégicas en conjunto con los jefes de departamento, lo cual permitió la participación sin comprometer la operatividad de la empresa.

La aplicación de los cuestionarios semiestructurados y entrevistas permitió identificar ajustes menores en la redacción de ciertos ítems, los cuales fueron modificados luego de la prueba piloto para garantizar una mejor comprensión por parte de los participantes. Asimismo, se evidenció la utilidad de combinar preguntas cerradas con abiertas, dado que las respuestas cuantificables facilitaron el análisis estadístico, mientras que las cualitativas aportaron matices interpretativos importantes para comprender el entorno organizacional.

El trabajo de campo permitió validar la aplicabilidad de los instrumentos diseñados, y afinar su contenido para asegurar la calidad de los datos recopilados. La experiencia empírica adquirida en esta etapa fortaleció la consistencia metodológica de la investigación y facilitó una aproximación más precisa a la realidad organizacional de ESSOIL S.A., asegurando que los resultados obtenidos sean representativos y útiles para el desarrollo de la propuesta doctoral.

3.3.1 Aplicación de los instrumentos

Una vez definidos los métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, se procedió a la fase de aplicación en campo, la cual fue precedida por una prueba piloto. Esta prueba preliminar fue fundamental para verificar la claridad de las preguntas, la pertinencia del contenido, la comprensión por parte de los colaboradores, así como la logística del proceso. Se aplicó a un grupo reducido de trabajadores de ESSOIL S.A., seleccionados estratégicamente para representar distintas funciones dentro de la empresa. Los resultados de esta etapa permitieron realizar ajustes en la redacción de ciertas preguntas y en la secuencia de aplicación para mejorar la experiencia del encuestado y garantizar la validez del instrumento.

Durante la aplicación formal de los instrumentos, se utilizaron tanto encuestas como entrevistas semiestructuradas. Dado el limitado tiempo disponible de los colaboradores y en coordinación con el Departamento de Recursos Humanos, se optó por aplicar las encuestas mediante formularios digitales a través de la plataforma Google Forms. Esta modalidad permitió una mayor accesibilidad, redujo tiempos de desplazamiento y facilitó la participación en horarios flexibles, adaptándose a las dinámicas operativas de la organización.

De igual forma, las entrevistas fueron realizadas de forma online, utilizando plataformas digitales que permitieron mantener una comunicación sincrónica con los participantes, respetando sus tiempos y espacios laborales. Esta estrategia tecnológica fue clave para garantizar la viabilidad del proceso y la comodidad de los entrevistados, quienes, en su mayoría, se mostraron colaborativos y comprometidos con la investigación.

En términos generales, la recolección de datos fue exitosa. Los colaboradores mostraron una actitud receptiva y participativa, lo que se reflejó en la calidad y profundidad de las respuestas, especialmente en las preguntas abiertas, donde se evidenció un interés genuino por compartir experiencias y percepciones en torno a la cultura gerencial y su impacto en el desempeño laboral.

No obstante, se identificaron algunos inconvenientes operativos. Uno de ellos fue la dificultad para acceder a ciertos colaboradores debido a la carga laboral o restricciones de tiempo, lo que obligó a reprogramar algunas entrevistas y enviar recordatorios para completar las encuestas. También se presentaron casos de respuestas incompletas en los formularios digitales, lo cual fue subsanado mediante seguimiento individual y acompañamiento personalizado.

3.3.2 Procesamiento de la información

Para garantizar un análisis adecuado y fundamentado de la información obtenida durante la investigación, se emplearon los siguientes procedimientos estadísticos:

- **Análisis cualitativo**

Los resultados obtenidos a través de la ficha de observación directa fueron analizados mediante un enfoque cualitativo, que permitió identificar patrones y categorías relevantes en los aspectos observados, como el ambiente físico de trabajo, las dinámicas de comunicación, los comportamientos de los colaboradores millennials, y las prácticas gerenciales.

Cada observación registrada fue categorizada según los parámetros definidos previamente; por lo que, permitió estructurar los hallazgos de manera sistemática. Posteriormente, los datos fueron interpretados en función de su relevancia para la investigación, destacando fortalezas, debilidades, oportunidades de mejora y elementos clave que pudieron influir en el diseño del modelo de cultura gerencial en ESSOIL S.A.

- **Análisis descriptivo**

Este procedimiento fue utilizado para resumir y visualizar los datos recolectados a través de las encuestas. Se calcularon medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y de dispersión (desviación estándar) para evaluar las respuestas de los participantes en relación con las preguntas cerradas

basadas en la escala Likert (Hernández, Andrade, Yépez, & Revelo, 2023). Esto permitió identificar patrones y tendencias en la percepción de la cultura gerencial, el impacto en los millennials y las prioridades de mejora.

- **Análisis de regresión lineal**

Se aplicó un análisis de regresión para evaluar la relación entre la cultura gerencial (variable independiente) y el desempeño laboral y productividad de los millennials (variable dependiente). Este método, como lo señalan Leal et al. (2019), permitió determinar la magnitud y dirección de la influencia de una variable sobre otra, validando la hipótesis planteada en el estudio. El análisis fue realizado utilizando el software SPSS, que ofrece herramientas avanzadas para ejecutar modelos de regresión y evaluar estadísticamente la relación entre las variables, garantizando un enfoque riguroso y fundamentado en los resultados obtenidos. Esto permitió determinar con precisión la magnitud y dirección de la influencia de la cultura gerencial sobre el desempeño y la productividad, fortaleciendo la validación de la hipótesis planteada.

- **Software para el análisis**

Los datos cuantitativos recolectados durante la investigación fueron procesados y analizados mediante dos herramientas principales: Excel y SPSS, las cuales se complementaron para garantizar un análisis preciso y completo.

Inicialmente se utilizó Excel, una herramienta ampliamente reconocida por su eficacia en la gestión y análisis de datos estadísticos (Microsoft, 2024). Excel facilitó la organización y manipulación de los datos, permitiendo realizar cálculos avanzados, como promedios, desviaciones estándar y análisis de frecuencias. Además, se implementó para consolidar la base de datos, estructurando y ordenando la información de manera eficiente, lo que permitió preparar los datos para un análisis más detallado.

Una vez que los datos fueron procesados y organizados en Excel, se recurrió a SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), una herramienta

avanzada especializada en el análisis estadístico y la visualización de datos (IBM, 2024). SPSS permitió realizar análisis estadísticos más complejos, como pruebas de hipótesis, regresiones y análisis multivariantes, que brindaron una comprensión más profunda de las relaciones y patrones dentro de los datos. Además, SPSS se implementó para crear gráficos representativos, que visualizan de forma clara y comprensible los resultados, contribuyendo así a una mejor interpretación y presentación de los hallazgos obtenidos.

3.4 Análisis de los resultados en los datos obtenidos

El presente apartado tiene como finalidad exponer y analizar los resultados derivados de la aplicación de los instrumentos metodológicos definidos en esta investigación. A partir del enfoque mixto adoptado, se logró recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa que permitió explorar, contrastar e interpretar las percepciones, experiencias y valoraciones de los colaboradores millennials de ESSOIL S.A. respecto a la cultura gerencial vigente. La estructura de análisis se encuentra organizada conforme a los objetivos específicos planteados, permitiendo identificar patrones, contradicciones y oportunidades de mejora con base en la triangulación de datos obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas. Este análisis no solo evidencia las condiciones actuales del entorno organizacional, sino que también sirve como sustento para la formulación de una propuesta de modelo de cultura gerencial ajustado a las necesidades del contexto investigado.

3.4.1 Resultados de la entrevista aplicada

La entrevista realizada a colaboradores de ESSOIL S.A., proporcionó valiosas perspectivas sobre la cultura gerencial actual, su impacto en el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials. A continuación, se presenta el análisis detallado de las respuestas obtenidas, estructuradas de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación.

Descripción del ambiente de trabajo en ESSOIL S.A.: Las respuestas sobre el ambiente de trabajo en ESSOIL S.A., fueron generalmente positivas. La mayoría de los

entrevistados destacaron un ambiente colaborativo y respetuoso, donde se fomenta el trabajo en equipo. Sin embargo, algunos mencionaron que, en ocasiones, la carga laboral es elevada, lo que genera momentos de estrés. Esto sugiere que, aunque el ambiente de trabajo es mayoritariamente positivo, existen áreas donde se puede mejorar la gestión de la carga laboral y la reducción del estrés.

Percepción sobre el estilo de liderazgo: Los entrevistados coincidieron en que el estilo de liderazgo en ESSOIL S.A., en su mayoría es participativo, donde los líderes buscan la retroalimentación de los colaboradores. Sin embargo, algunos señalaron que, en ciertos momentos, la toma de decisiones es centralizada, lo que limita la autonomía de los equipos. Esta dualidad indica que, si bien los líderes valoran la colaboración, hay oportunidad para un mayor empoderamiento de los colaboradores en el proceso decisional.

Objetivo Específico 2: Caracterizar la cultura gerencial actual en ESSOIL.S.A. y los niveles de identidad organizacional, desempeño laboral y productividad de los colaboradores millennials durante el período 2022-2024.

Valores promovidos por la cultura gerencial: La mayoría de los entrevistados coincidió en que los valores que ESSOIL S.A. promueve son principalmente innovación, colaboración, transparencia y compromiso. Estos valores fueron mencionados como esenciales en el día a día de los colaboradores, influyendo en la toma de decisiones y en la interacción entre equipos. No obstante, algunos entrevistados indicaron que la innovación no siempre se siente impulsada de manera efectiva, especialmente en lo que respecta a procesos internos que podrían beneficiarse de la modernización.

Influencia de la cultura gerencial en las actividades diarias: La mayoría de los entrevistados manifestó que la cultura gerencial tiene un impacto directo en sus actividades diarias, promoviendo una mayor colaboración y transparencia entre los equipos. Por otra parte, algunos mencionaron que, a pesar de la promoción de estos valores, la falta de recursos en ciertas áreas dificulta la implementación efectiva de los mismos, especialmente en el ámbito de la innovación y la tecnología.

Objetivo Específico 3: Analizar la relación entre la cultura gerencial y la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., a partir de la información obtenida en el diagnóstico.

Fomento de la innovación y colaboración: Los entrevistados indicaron que, aunque ESSOIL S.A. ha implementado políticas para promover el trabajo en equipo y la creatividad, aún existen barreras estructurales y tecnológicas que limitan un flujo de trabajo más ágil y colaborativo. A pesar de los esfuerzos, la innovación y colaboración no se fomentan de manera total, lo que sugiere que hay oportunidades de mejorar la integración de nuevas herramientas y procesos que favorezcan estas prácticas.

Flexibilidad para equilibrar vida personal y laboral: En cuanto a la flexibilidad laboral, muchos colaboradores se mostraron satisfechos con la posibilidad de equilibrar su vida personal y laboral. Sin embargo, varios mencionaron que la empresa podría mejorar en este aspecto, especialmente ofreciendo horarios más flexibles o la opción de trabajar desde casa, facilitando un mejor balance entre las responsabilidades laborales y personales.

Motivación en el puesto de trabajo: Las respuestas sobre la motivación fueron mixtas. Muchos colaboradores expresaron sentirse motivados por la cultura gerencial, destacando el ambiente laboral positivo y el liderazgo participativo. A pesar de lo expuesto, algunos indicaron que la falta de oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo continuo afecta su nivel de motivación, consideran que sólo ciertos miembros son tomados en cuenta para estos aspectos; que los demás, independientemente de las actividades que ejecuten, no ven reflejado sus esfuerzos en alguna compensación, reduciendo su compromiso con la empresa.

Objetivo Específico 4: Diseñar y validar un modelo de cultura gerencial adaptado a las características generacionales de los colaboradores millennials, orientado a contribuir al fortalecimiento de la identidad organizacional y a la mejora del desempeño laboral y la productividad en ESSOIL S.A.

Fomento del uso de la tecnología para mejorar la eficiencia: La mayoría de los entrevistados reconoció que la empresa fomenta el uso de la tecnología para mejorar la eficiencia y productividad, aunque de manera parcial. A pesar de la implementación de ciertas herramientas tecnológicas, se identificó la necesidad de mejorar la capacitación y el soporte técnico para maximizar el aprovechamiento de estas tecnologías en el día a día laboral.

Oportunidades de desarrollo y aprendizaje: Muchos de los entrevistados valoraron positivamente las oportunidades de desarrollo y aprendizaje ofrecidas por la empresa, aunque también señalaron que existen limitaciones en cuanto a los programas de capacitación disponibles, especialmente en áreas técnicas y de liderazgo. Mejorar estos programas podría ser clave para seguir impulsando el crecimiento de los colaboradores; y, por ende, de la empresa.

Sugerencias para mejorar la cultura gerencial en ESSOIL: Entre las sugerencias más recurrentes se destacó la necesidad de mejorar la comunicación interna, aumentar la flexibilidad laboral y ofrecer más oportunidades de capacitación, especialmente en áreas de tecnología y desarrollo de liderazgo. Algunos colaboradores sugieren que la empresa podría beneficiarse de un mayor empoderamiento de los equipos; lo que, les permitiría tomar decisiones de manera más autónoma y ágil, mejorando así la eficiencia general.

Los resultados de la entrevista revelan una cultura gerencial en ESSOIL S.A., que promueve la colaboración, la transparencia y el compromiso; aunque, persisten desafíos en áreas clave como la innovación, la flexibilidad laboral y la capacitación continua. A pesar de que los colaboradores millennials se sienten en su mayoría motivados, las áreas de mejora identificadas podrían tener un impacto positivo en el desempeño laboral y la productividad de la empresa. Implementar cambios en estos aspectos podría fortalecer aún más la cultura gerencial y mejorar la satisfacción general en este grupo generacional.

3.4.2 Resultados de la Encuesta Aplicada

Los resultados obtenidos en la encuesta abordan áreas fundamentales como: la percepción del ambiente de trabajo, el estilo de liderazgo, la influencia de la cultura gerencial en las actividades diarias, la motivación de los colaboradores, la flexibilidad laboral, las oportunidades de desarrollo y aprendizaje; y, el uso de la tecnología en la mejora de la productividad. Estos aspectos proporcionan una visión integral de las experiencias y opiniones de los colaboradores en relación con la cultura gerencial actual en ESSOIL S.A.

A través de los análisis de las respuestas, se identificaron tanto fortalezas como áreas de mejora en la cultura gerencial de la empresa. Estos hallazgos servirán como base para diseñar estrategias que optimicen la motivación, la colaboración, la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional de los colaboradores; además, de fomentar una cultura gerencial que impulse el desempeño y la productividad en la empresa.

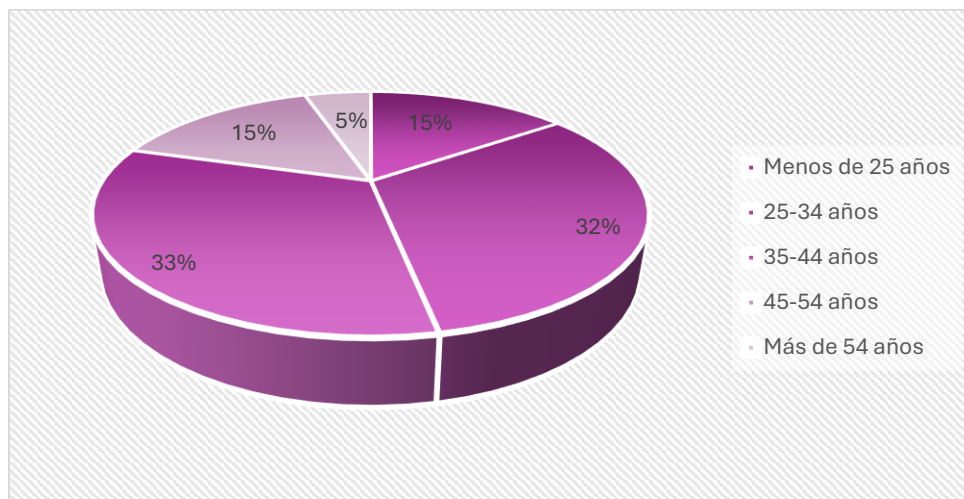
Sección 1: Información demográfica

Tabla 4

Rango de edades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 25 años	45	15%
25-34 años	96	32%
35-44 años	98	33%
45-54 años	46	15%
Más de 54 años	15	5%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 4*Rango de edades*

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Análisis: Los resultados obtenidos reflejan una estructura generacional diversa dentro de ESSOIL S.A., con un predominio de colaboradores que se encuentran en etapas clave de productividad laboral y madurez profesional. El grupo más numeroso corresponde a la franja de 35 a 44 años (Generación Millennials), con un 33%, seguido muy de cerca por el grupo de 25 a 34 años (Millennials), con un 32%. Esta distribución indica que la empresa cuenta con una plantilla mayoritariamente de la generación millennials (65%), adulta, con experiencia acumulada, estabilidad y potencial para el liderazgo organizacional.

La presencia de Millennials y Generación X en conjunto representa el 80% del total, lo cual tiene implicaciones estratégicas relevantes: estos grupos son clave en la gestión del cambio, la adopción tecnológica, la innovación y la productividad. Su posicionamiento mayoritario puede facilitar la implementación de modelos de cultura gerencial modernos, colaborativos y orientados a resultados.

En contraste, los trabajadores menores de 25 años (Generación Z) representan apenas el 15%, lo que podría reflejar barreras de ingreso como la exigencia de experiencia previa en el sector petrolero. Esta baja participación de jóvenes representa una oportunidad para repensar las políticas de reclutamiento y formación de talento joven, con miras a la sostenibilidad futura de la fuerza laboral.

Por otra parte, los grupos de 45 a 54 años (15% generación X) y más de 54 años (5% generación baby boomers) muestran una menor representación, lo que podría sugerir una transición hacia generaciones más jóvenes, sea por jubilaciones o por un enfoque de contratación orientado a perfiles con mayor adaptabilidad y proyección de permanencia en la empresa.

En suma, la información demográfica evidencia una estructura generacional en equilibrio, con predominancia de adultos en edad productiva y un bajo ingreso de nuevos talentos jóvenes. Estos datos son fundamentales para orientar las estrategias de gestión del talento, liderazgo intergeneracional y cultura organizacional, especialmente considerando que la tesis se enfoca en optimizar el desempeño laboral y la productividad de los Millennials, quienes constituyen una parte significativa y estratégica de la plantilla actual.

Tabla 5

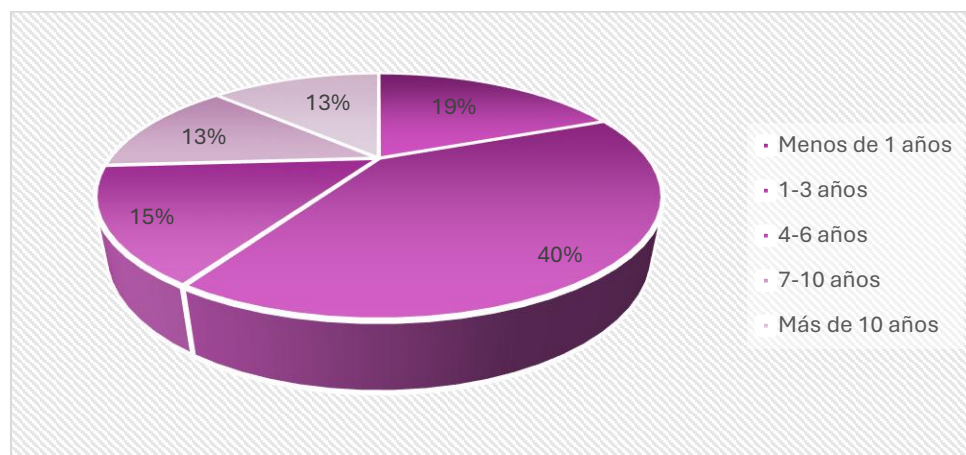
Tiempo en la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 1 años	57	19%
1-3 años	120	40%
4-6 años	45	15%
7-10 años	39	13%
Más de 10 años	39	13%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 5

Tiempo en la empresa.



Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los resultados reflejan que ESSOIL S.A. cuenta con una plantilla laboral predominantemente joven en cuanto a antigüedad dentro de la organización. El 40% de los colaboradores tiene entre 1 y 3 años en la empresa, seguido por un 19% con menos de un año de permanencia. En conjunto, casi el 60% de la fuerza laboral lleva menos de tres años en la organización, lo cual evidencia dos posibles fenómenos relevantes: una alta rotación laboral o una reciente expansión en la contratación de personal.

Esto último podría estar asociado al crecimiento de operaciones de la empresa o a cambios estructurales en la estrategia de recursos humanos, como la incorporación de nuevos perfiles profesionales (particularmente Millennials), que se alinea con la necesidad de modernización y renovación de la cultura organizacional.

En contraste, los empleados con más de 4 años en la empresa constituyen solo el 41% del total, distribuidos de la siguiente manera: 15% con 4-6 años y 13% tanto con 7-10 años como con más de 10 años. Este grupo, aunque menor en número, representa un núcleo valioso de experiencia, conocimiento acumulado y memoria organizacional, que puede ser clave para los procesos de mentoría, liderazgo y formación de nuevos talentos.

La curva de antigüedad evidencia una organización con una base creciente de colaboradores nuevos, lo que puede representar un reto y una oportunidad: por un lado, demanda una cultura organizacional clara, adaptable y bien comunicada; por otro, ofrece la posibilidad de transformar y consolidar nuevas formas de liderazgo, desempeño y productividad desde una visión fresca e innovadora.

En el marco de esta tesis centrada en proponer un modelo de cultura gerencial para optimizar el desempeño y productividad de los millennials estos datos reafirman la pertinencia del estudio, ya que muchos de los nuevos ingresos probablemente pertenecen a dicha generación. Esto justifica la necesidad de una gestión gerencial adaptada a sus características, expectativas y formas de trabajo.

Sección 2: Percepción de la cultura gerencial actual (Objetivo específico 1)

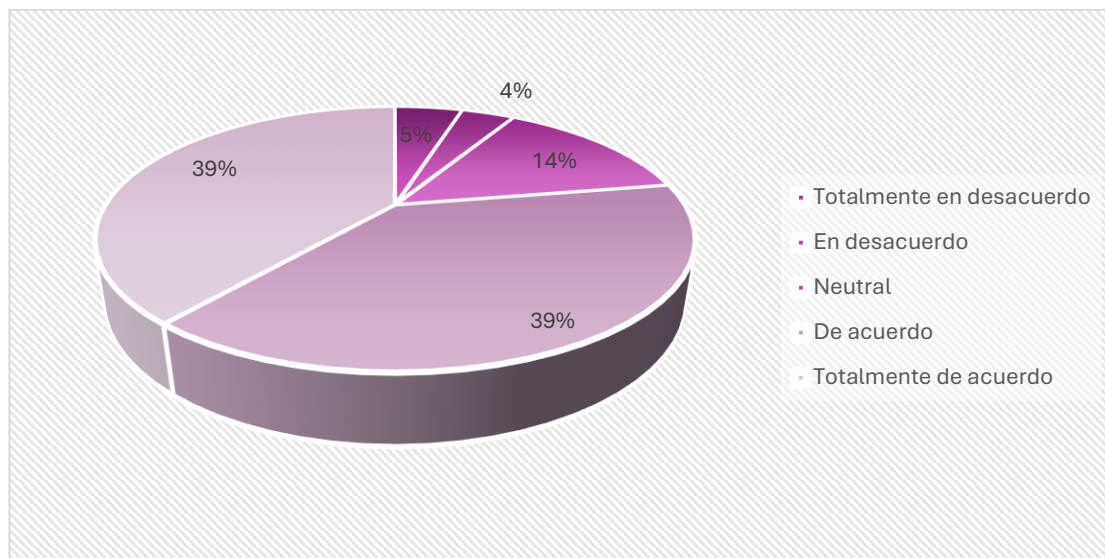
Pregunta 1: ¿La cultura gerencial actual fomenta la colaboración y el trabajo en equipo?

Tabla 6

Colaboración y trabajo en equipo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	14	5%
En desacuerdo	11	4%
Neutral	42	14%
De acuerdo	116	39%
Totalmente de acuerdo	117	39%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 6*Colaboración y trabajo de equipo*

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los resultados muestran que una amplia mayoría de colaboradores de ESSOIL S.A. percibe de manera positiva la cultura gerencial en cuanto al fomento de la colaboración y el trabajo en equipo. Un 78% de los encuestados respondió que está de acuerdo (39%) o totalmente de acuerdo (39%) con la afirmación, lo que indica que la gestión actual impulsa prácticas que promueven la cooperación, el sentido de equipo y la sinergia entre áreas.

Este dato es especialmente relevante en contextos organizacionales donde la productividad depende en gran parte de la interdependencia funcional y la coordinación efectiva entre equipos. El resultado sugiere que la empresa ha implementado políticas, estructuras o liderazgos que propician un entorno laboral donde predomina la colaboración sobre la competencia individual.

Sin embargo, la presencia de un 14% con postura neutral evidencia que todavía hay una parte del personal que no identifica con claridad acciones específicas o

resultados tangibles en relación con el trabajo colaborativo. Esta ambigüedad puede deberse a una comunicación interna poco visible, una cultura gerencial desigual entre departamentos, o la falta de espacios formales de trabajo en equipo.

Además, un 9% de respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo revela la existencia de brechas en la gestión colaborativa, que podrían estar vinculadas a estilos de liderazgo autoritarios, comunicación deficiente o estructuras jerárquicas rígidas que obstaculizan la participación activa de los equipos.

En conjunto, los resultados evidencian una percepción mayoritariamente favorable, pero con márgenes importantes de mejora. En el contexto de esta tesis, este hallazgo subraya la necesidad de fortalecer una cultura gerencial más inclusiva, horizontal y basada en la participación, especialmente considerando la presencia significativa de Millennials en la empresa, quienes valoran altamente el trabajo colaborativo, la cocreación y el liderazgo empático.

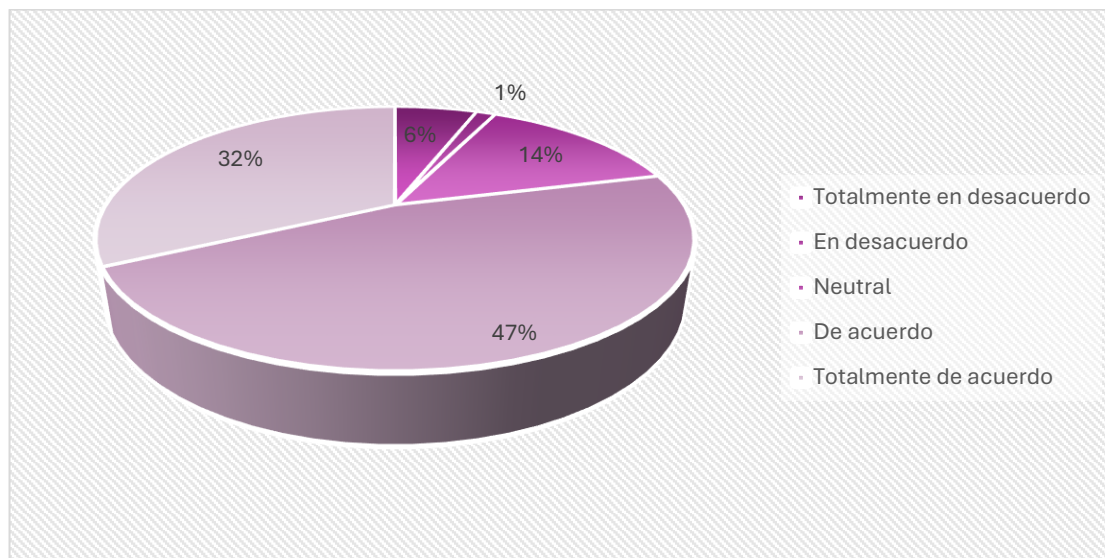
Pregunta 2: ¿La comunicación interna en ESSOIL S.A. es clara y efectiva?

Tabla 7

Comunicación interna

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	17	6%
En desacuerdo	4	1%
Neutral	42	14%
De acuerdo	140	47%
Totalmente de acuerdo	97	32%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 7*Comunicación interna*

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los datos obtenidos revelan que la gran mayoría de los colaboradores (79%) perciben que la comunicación interna en ESSOIL S.A. es clara y efectiva, lo cual constituye un indicador sólido de una cultura organizacional alineada, transparente y funcional. Este resultado sugiere que la empresa ha implementado canales de comunicación eficaces que permiten a los empleados acceder a la información necesaria, comprender instrucciones, y mantenerse informados sobre decisiones y procesos clave.

El 47% de los encuestados dijo estar de acuerdo, y un 32% totalmente de acuerdo, lo que demuestra una percepción positiva generalizada. Esta claridad comunicativa es un pilar esencial para el trabajo en equipo, la coordinación interdepartamental, la toma de decisiones informadas y el compromiso organizacional. Además, contribuye directamente a mejorar el desempeño laboral y la productividad, ejes centrales del objetivo de esta tesis.

No obstante, un 14% adoptó una postura neutral, lo que evidencia una oportunidad para profundizar en las prácticas comunicacionales actuales. Estos colaboradores podrían estar recibiendo información de forma ambigua o no contar con espacios abiertos para retroalimentación. La neutralidad sugiere que, aunque no experimentan una comunicación deficiente, tampoco perciben un sistema altamente efectivo o participativo.

Asimismo, el 7% de respuestas negativas (en desacuerdo o totalmente en desacuerdo) señala que aún existen focos de debilidad en los procesos comunicacionales internos. Estas deficiencias podrían estar relacionadas con canales poco accesibles, falta de retroalimentación, sobrecarga de información o jerarquías rígidas, que impiden una comunicación fluida entre niveles operativos y directivos.

En conjunto, los resultados respaldan la existencia de una base comunicacional sólida, pero también resaltan la necesidad de implementar acciones correctivas en sectores específicos. En el marco de esta investigación, resulta fundamental reforzar una cultura gerencial que garantice el flujo bidireccional de la información, fomente la participación activa de los Millennials y permita la construcción de relaciones laborales más abiertas, democráticas y eficientes.

Pregunta 3: ¿La cultura gerencial actual se enfoca en el desarrollo, innovación y bienestar de los colaboradores?

Tabla 8

Desarrollo, innovación y bienestar de los colaboradores

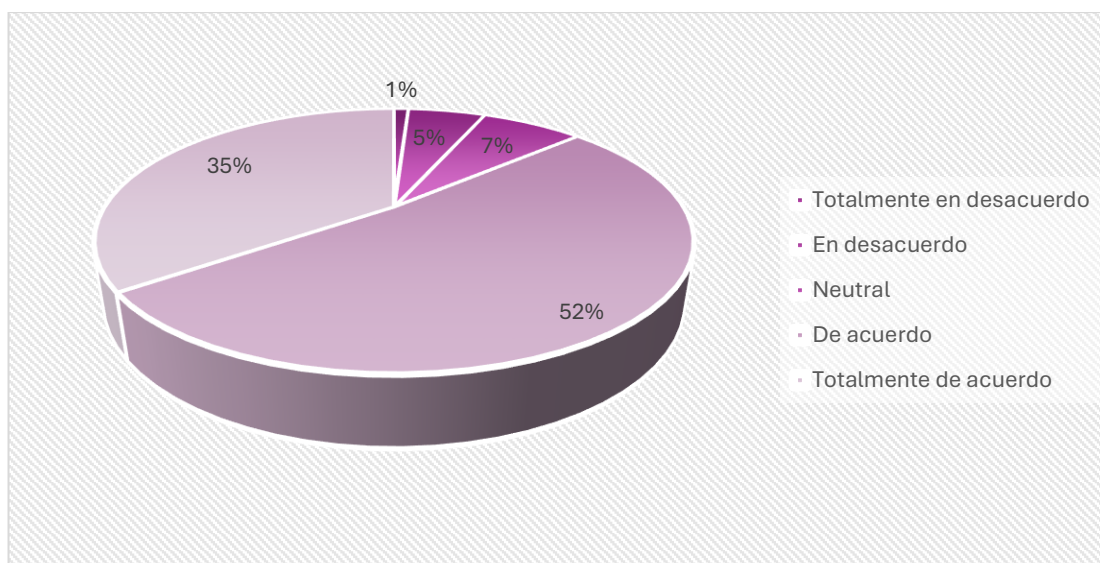
Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	1%
En desacuerdo	16	5%
Neutral	21	7%
De acuerdo	155	52%

Totalmente de acuerdo	105	35%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 8

Desarrollo, innovación y bienestar de los colaboradores



Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los resultados revelan una percepción ampliamente positiva por parte de los colaboradores respecto a la orientación de la cultura gerencial hacia el desarrollo profesional, la innovación y el bienestar del personal. Un 87% de los encuestados manifestó estar de acuerdo (52%) o totalmente de acuerdo (35%) con que la empresa promueve estos valores, lo que indica que la gerencia está implementando políticas y estrategias reconocidas por la mayoría del personal como beneficiosas y humanas.

Este elevado porcentaje confirma la presencia de prácticas organizacionales que fortalecen el crecimiento de los colaboradores, como programas de capacitación, incentivos a la creatividad, y acciones destinadas al cuidado físico y emocional de los

empleados. Estas condiciones no solo mejoran el clima laboral, sino que impactan directamente en el compromiso, la retención del talento y la productividad, elementos clave del modelo propuesto en esta tesis.

Sin embargo, un 7% de los encuestados se posiciona de forma neutral, lo cual podría reflejar una falta de visibilidad o de acceso directo a los beneficios mencionados. Este grupo podría estar conformado por colaboradores recientemente incorporados o pertenecientes a áreas donde las estrategias de desarrollo y bienestar no han sido aplicadas con la misma intensidad o equidad.

Por otro lado, un 6% expresó desacuerdo o total desacuerdo, señalando la existencia de una minoría crítica que no percibe una gestión comprometida con su desarrollo ni siente que el bienestar esté realmente integrado en la cultura de la empresa. Estas respuestas podrían estar vinculadas a percepciones de estancamiento profesional, falta de reconocimiento o entornos de trabajo con alta presión y escaso acompañamiento gerencial.

En conjunto, los datos confirman que la cultura gerencial de ESSOIL S.A. ha generado una percepción general de compromiso hacia el capital humano, especialmente en aspectos que los Millennials valoran altamente, como el crecimiento profesional, la innovación continua y el equilibrio entre vida laboral y personal. No obstante, también dejan claro que existen brechas por cerrar, tanto en la distribución equitativa de estos beneficios como en su visibilización efectiva a todos los niveles organizacionales.

3.4.3 Interpretación de la sección 2

El análisis de los resultados obtenidos permite concluir que la cultura gerencial vigente en ESSOIL S.A. es, en términos generales, percibida favorablemente por la mayoría de los colaboradores, especialmente en lo que respecta a la promoción del trabajo colaborativo, la comunicación interna y el enfoque en el desarrollo, la innovación y el bienestar del personal. No obstante, también se identifican zonas de oportunidad que requieren ser abordadas con mayor profundidad para lograr una cultura organizacional más equitativa, participativa y coherente en todos los niveles. En cuanto

a la dimensión relacionada con la colaboración y el trabajo en equipo, el 78% de los encuestados manifestó una percepción positiva, lo que refleja que la organización promueve espacios y dinámicas que favorecen la cooperación. Sin embargo, el 14% de respuestas neutras y un 9% de desacuerdo evidencian que estas prácticas no se encuentran suficientemente institucionalizadas o no son percibidas de forma homogénea por todos los grupos laborales.

Respecto a la comunicación interna, el 79% de los participantes consideró que esta es clara y efectiva, lo cual sugiere que existen canales formales funcionales para la transmisión de información. Aun así, un 14% se mantuvo en una posición neutral y un 7% expresó desacuerdo, lo que pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la bidireccionalidad, la retroalimentación oportuna y la inclusión de todos los niveles jerárquicos en los procesos comunicativos.

En relación con la dimensión del desarrollo, la innovación y el bienestar, los resultados fueron particularmente positivos, alcanzando un 87% de aceptación. Esta cifra da cuenta del reconocimiento por parte de los colaboradores hacia las políticas gerenciales orientadas al crecimiento profesional y al cuidado del capital humano. No obstante, la presencia de un 7% de respuestas neutras y un 6% negativas alerta sobre posibles desigualdades en el acceso, la percepción o la efectividad de dichas políticas en ciertos segmentos de la organización.

En conjunto, estos hallazgos permiten afirmar que ESSOIL S.A. cuenta con una base gerencial sólida y orientada hacia buenas prácticas organizacionales, pero también se hace evidente la necesidad de consolidar una cultura gerencial más inclusiva, participativa y adaptada a las nuevas dinámicas generacionales, especialmente considerando la significativa presencia de colaboradores Millennials. En este sentido, los resultados sustentan la pertinencia de proponer un modelo de cultura gerencial que optimice el desempeño laboral y la productividad de este grupo generacional clave para el presente y futuro de la organización.

Sección 3: Impacto de la cultura gerencial en los millennials (Objetivo específico 2)

Pregunta 4: ¿La cultura gerencial en la empresa necesita mejorar en términos de flexibilidad laboral (Horarios, trabajo remoto, etc.)?

Tabla 9

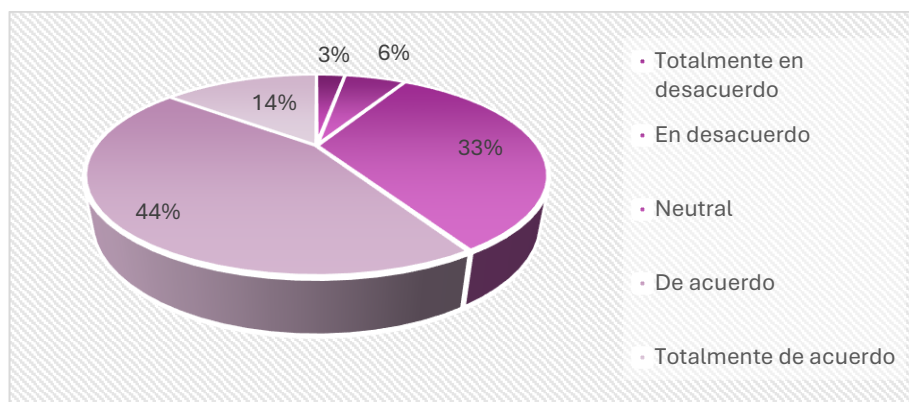
Flexibilidad laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	8	3%
En desacuerdo	17	6%
Neutral	99	33%
De acuerdo	133	44%
Totalmente de acuerdo	43	14%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025.

Figura 9

Flexibilidad laboral



Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

La flexibilidad laboral se ha consolidado como una demanda central de las nuevas generaciones en el entorno organizacional, especialmente para los millennials, quienes valoran profundamente el equilibrio entre la vida personal y profesional, así como la autonomía en la gestión de su tiempo. En este contexto, los resultados obtenidos en ESSOIL S.A. ponen en evidencia una tensión latente entre las expectativas de los colaboradores y las prácticas vigentes de la cultura gerencial.

El 58% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la empresa necesita mejorar en términos de flexibilidad laboral, lo que constituye una llamada de atención clara y contundente sobre la necesidad de modernizar las políticas internas en relación con los horarios, el teletrabajo y la gestión del tiempo. Esta mayoría expresa, no solo una opinión estadística, sino una realidad humana: la necesidad de sentirse escuchados, valorados y respetados en sus ritmos y estilos de vida.

Este resultado cobra aún más relevancia si se considera que la población millennial representa una porción significativa de la plantilla. Para este grupo generacional, la flexibilidad no es un privilegio, sino una condición para la motivación, la creatividad y el sentido de pertenencia. Su forma de entender el trabajo está profundamente conectada con valores como la eficiencia, la movilidad, la adaptabilidad tecnológica y la búsqueda de bienestar integral.

El 33% que se posiciona de manera neutral debe interpretarse con sensibilidad. Este grupo puede estar experimentando una falta de claridad o una ambigüedad en la implementación de políticas de flexibilidad. No perciben fallas evidentes, pero tampoco sienten beneficios concretos. Es posible que, en algunos casos, la flexibilidad se dé de forma informal o dependiente del criterio individual de ciertos líderes, lo cual evidencia una desigualdad estructural dentro de la cultura organizacional.

Finalmente, el 9% que considera adecuada la situación actual representa una minoría que probablemente se siente cómoda con las condiciones laborales vigentes, o que ocupa puestos que tradicionalmente han contado con mayor autonomía. Sin

embargo, su percepción no puede invisibilizar la necesidad urgente de reformas estructurales que atiendan al bienestar de la mayoría.

Desde una perspectiva académica y humanista, este análisis nos interpela a repensar el modelo de cultura gerencial no solo como una estructura funcional, sino como un sistema de relaciones humanas vivas, en el que cada decisión de gestión impacta directamente en la calidad de vida, el compromiso y el desarrollo de las personas. La flexibilidad laboral no debe ser vista como una concesión, sino como una estrategia de sostenibilidad organizacional, especialmente en contextos donde se requiere atraer, retener y potenciar el talento millennial.

En consecuencia, este hallazgo justifica con claridad la pertinencia de esta investigación, y sostiene la necesidad de construir e implementar un modelo de cultura gerencial más empático, inclusivo y adaptado a las nuevas dinámicas del trabajo, que promueva una relación equilibrada entre productividad y bienestar, lo cual es fundamental para fortalecer el desempeño organizacional y la permanencia del talento joven en ESSOIL S.A.

Pregunta 5: ¿La empresa ofrece apoyo necesario en el desarrollo profesional y capacitación continua?

Tabla 10

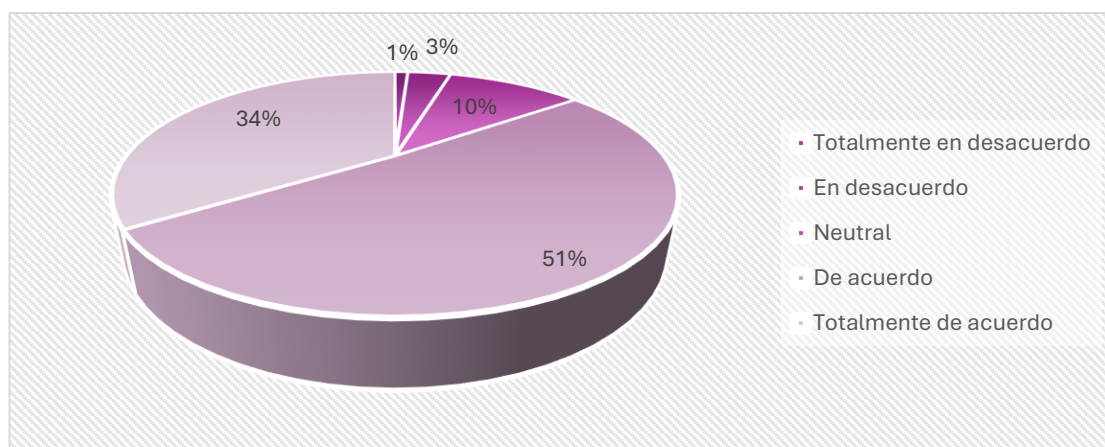
Desarrollo profesional y capacitación continua

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	1%
En desacuerdo	10	3%
Neutral	31	10%
De acuerdo	153	51%
Totalmente de acuerdo	103	34%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 10

Desarrollo profesional y capacitación continua



Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Estos resultados destacan la importancia de continuar fortaleciendo los programas de capacitación y crecimiento profesional, asegurando que las oportunidades sean accesibles para todos los colaboradores y que respondan a sus necesidades específicas. Además, mejorar la personalización y diversificación de estos programas que podrían aumentar aún más la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con la empresa.

Los resultados obtenidos en esta dimensión reflejan una percepción mayoritariamente positiva por parte de los colaboradores de ESSOIL S.A. en relación con el apoyo que reciben por parte de la empresa para su desarrollo profesional y capacitación continua. En efecto, el 85% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo cual permite inferir que la organización ha logrado implementar estrategias eficaces en materia de formación, actualización de competencias y acompañamiento al crecimiento laboral.

Estos datos ponen de manifiesto que los trabajadores no solo valoran la oportunidad de recibir capacitación, sino que también reconocen el esfuerzo institucional por crear un entorno de aprendizaje constante, lo cual resulta esencial para una generación como la millennial, que se caracteriza por su necesidad de evolución profesional, su apertura al cambio y su inclinación hacia el conocimiento dinámico.

Sin embargo, también se evidencia un 10% de colaboradores con postura neutral, lo cual indica que existe un segmento que no ha experimentado de forma clara el impacto de estas estrategias o que aún no ha tenido acceso real a procesos formativos significativos. Este grupo podría representar casos donde la capacitación es percibida como genérica, poco contextualizada o limitada a ciertos perfiles dentro de la organización. Esto nos lleva a considerar la necesidad de personalizar y diversificar los programas de desarrollo, para que se ajusten mejor a las trayectorias y aspiraciones de cada colaborador.

Asimismo, aunque en menor medida, un 4% expresó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, lo cual debe ser entendido como una señal de alerta. Si bien este porcentaje no es elevado, su presencia refleja que existen aún barreras estructurales o de gestión que impiden que algunos colaboradores accedan en igualdad de condiciones a las oportunidades de capacitación. Esta situación puede derivar en sensaciones de estancamiento profesional, desmotivación o desigualdad interna, elementos que impactan negativamente en el compromiso y la productividad del talento humano.

En términos generales, estos resultados confirman que ESSOIL S.A. ha generado un terreno fértil para el desarrollo profesional, lo cual sin duda contribuye al fortalecimiento del desempeño y de la identidad organizacional. No obstante, es necesario seguir avanzando hacia una cultura gerencial que no solo proporcione recursos para la capacitación, sino que también acompañe, escuche y responda a las necesidades particulares de cada generación de trabajadores, en especial de los Millennials, que constituyen un grupo estratégico para la sostenibilidad y transformación de la empresa.

Pregunta 6: ¿La gerencia permite suficiente autonomía para que usted gestione sus actividades laborales?

Tabla 11

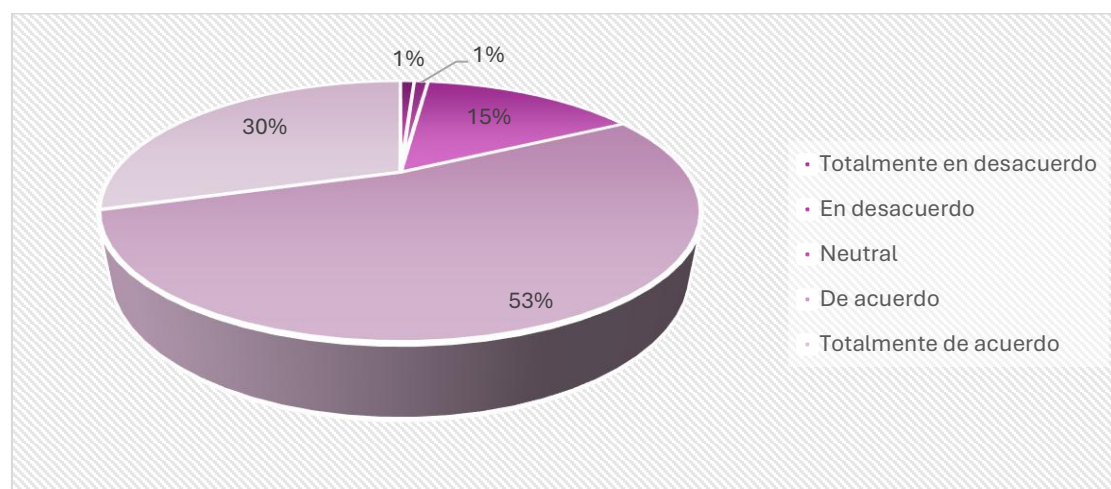
Autonomía

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	1%
En desacuerdo	3	1%
Neutral	46	15%
De acuerdo	159	53%
Totalmente de acuerdo	89	30%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 11

Autonomía



Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los datos obtenidos en esta dimensión permiten afirmar que una parte significativa de los colaboradores de ESSOIL S.A. percibe que la cultura gerencial vigente promueve la autonomía en la gestión de sus actividades laborales. En efecto, el 83% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la gerencia les otorga suficiente independencia para tomar decisiones dentro del ámbito de sus funciones. Este resultado adquiere particular relevancia en el marco de esta investigación, dado que el ejercicio de la autonomía es uno de los valores fundamentales que los Millennials priorizan en su entorno de trabajo.

La autonomía, entendida no solo como la capacidad de ejecutar tareas, sino también como el poder de decidir sobre los propios procesos, ritmos y métodos, constituye un factor clave para la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia organizacional. En ese sentido, el hecho de que una amplia mayoría de los colaboradores perciba un margen de libertad y confianza por parte de la gerencia, refleja un estilo de liderazgo que —aunque posiblemente tradicional en algunos aspectos— ha empezado a ceder espacio a enfoques más horizontales y participativos.

No obstante, el 15% de respuestas neutras sugiere la existencia de áreas grises en la práctica cotidiana, donde la autonomía no se percibe de forma plena. Este grupo de colaboradores podría estar enfrentando situaciones de supervisión excesiva, centralización de decisiones o protocolos rígidos que limitan su capacidad de acción, aun cuando no existan restricciones directas. Esta percepción ambigua exige atención, ya que la falta de autonomía percibida puede derivar en desmotivación, frustración y baja proactividad, especialmente en trabajadores jóvenes que valoran la capacidad de innovar y asumir responsabilidades.

Por otro lado, aunque reducido, el 2% que expresó desacuerdo o total desacuerdo no debe ser minimizado. Este segmento podría estar experimentando condiciones de gestión excesivamente controladoras, poca flexibilidad en los procesos o una falta de reconocimiento de su criterio profesional. Estas limitaciones, si no son atendidas, pueden afectar la retención del talento y generar ambientes de trabajo poco estimulantes para los colaboradores más críticos y creativos.

En conclusión, la evidencia empírica muestra que la cultura gerencial en ESSOIL S.A. ha avanzado en la construcción de una relación basada en la confianza, permitiendo a los colaboradores ejercer su autonomía en el cumplimiento de sus funciones. No obstante, los matices presentes en las posturas neutras y negativas evidencian la necesidad de consolidar una cultura de autonomía real y transversal, donde la independencia no dependa del área o del superior inmediato, sino que sea parte del modelo de gestión institucional. Para los Millennials, este tipo de autonomía no sólo es deseable, sino esencial para el desarrollo de un desempeño óptimo y comprometido con los objetivos organizacionales.

Sección 4: Propuestas para mejorar la cultura gerencial (Objetivo específico 4)

Pregunta 7: ¿El reconocimiento laboral y la valoración del desempeño son aspectos clave para mejorar en su desempeño laboral?

Tabla 12

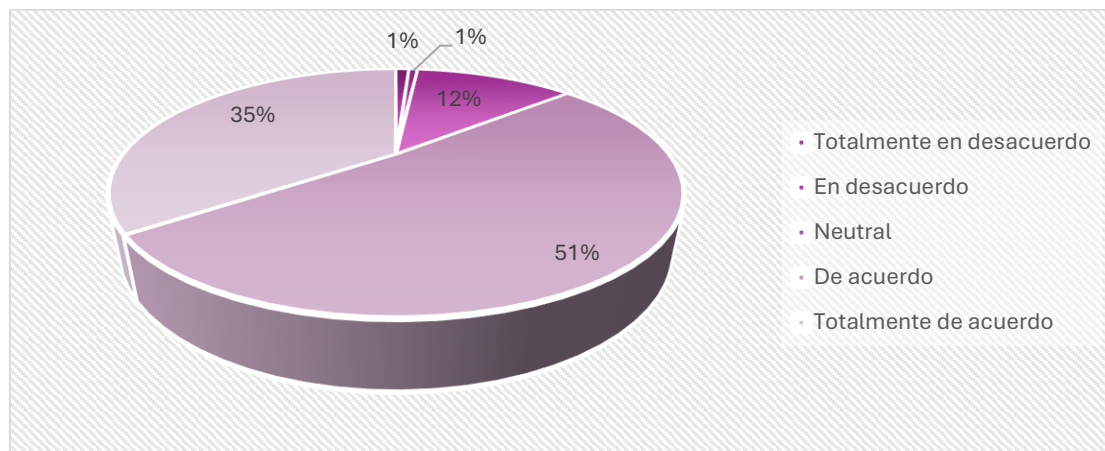
Reconocimiento laboral y valoración del desempeño

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	3	1%
En desacuerdo	2	1%
Neutral	36	12%
De acuerdo	154	51%
Totalmente de acuerdo	105	35%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 12

Reconocimiento laboral y valoración del desempeño



Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los resultados arrojados por esta dimensión revelan una realidad ineludible en el contexto actual de la gestión del talento humano: el reconocimiento laboral y la valoración del desempeño son percibidos por los colaboradores como elementos esenciales para mejorar su motivación, su compromiso y, en consecuencia, su rendimiento laboral. En efecto, un 86% de los encuestados indicó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que refleja una clara expectativa organizacional respecto a la necesidad de construir una cultura gerencial basada en el aprecio, la retroalimentación y el respeto al mérito.

Este dato es revelador, ya que pone de manifiesto que, más allá de las condiciones contractuales o los beneficios tangibles, los colaboradores y especialmente aquellos pertenecientes a la generación millennial desean ser vistos, escuchados y valorados por lo que hacen y por cómo contribuyen al logro de los objetivos colectivos. El reconocimiento, entendido no únicamente como una gratificación económica, sino como una manifestación simbólica de aprecio, confianza y validación profesional, constituye un poderoso factor de retención y desempeño en la empresa contemporánea.

La presencia de un 12% de respuestas neutras también merece una lectura crítica. Este grupo puede estar compuesto por colaboradores que no han experimentado mecanismos consistentes o visibles de reconocimiento, o que perciben que tales prácticas dependen del criterio personal de sus superiores y no de una política institucional estructurada. En estos casos, la ausencia de claridad y consistencia puede neutralizar el impacto positivo del reconocimiento, generando indiferencia o, incluso, desmotivación en el mediano plazo.

La existencia de un 2% de colaboradores que expresó desacuerdo o total desacuerdo nos advierte sobre posibles entornos en los que el reconocimiento no solo es escaso, sino también percibido como injusto, arbitrario o inexistente. Esta percepción puede afectar negativamente la cultura organizacional, especialmente en equipos donde se percibe un trato desigual o la falta de coherencia entre esfuerzo y valoración.

Desde una perspectiva académica y humanamente comprometida, este análisis permite comprender que el reconocimiento no debe ser considerado un complemento superficial, sino un componente estructural del modelo de cultura gerencial, especialmente en organizaciones que buscan consolidar una visión moderna, inclusiva y orientada al desarrollo del talento. Implementar políticas de reconocimiento formal e informal, transparentes y equitativas, no solo fortalece el clima laboral, sino que refuerza la identidad y la autoestima de los colaboradores, lo que incide directamente en su disposición al logro y al trabajo en equipo.

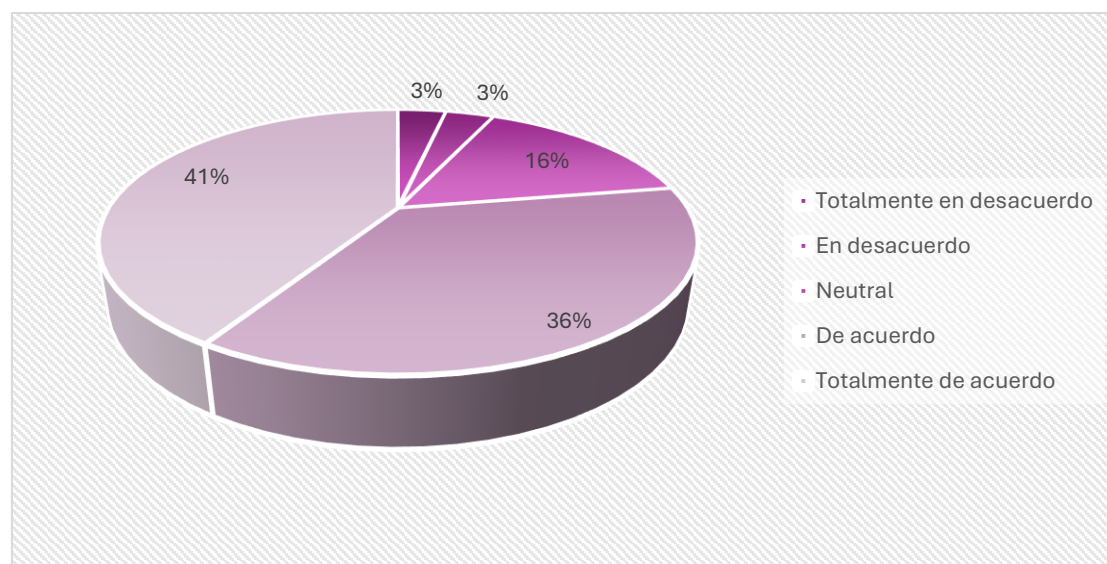
En el caso de ESSOIL S.A., los resultados muestran con claridad que la mejora de la cultura gerencial debe pasar por la institucionalización del reconocimiento, como eje transversal de la gestión del desempeño y como mecanismo para fidelizar a los colaboradores, estimular su iniciativa y proyectar su crecimiento dentro de la organización.

Pregunta 8: ¿Una remuneración atractiva desarrolla el compromiso laboral en la empresa, incrementando su desempeño laboral?

Tabla 13*Remuneración*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente en desacuerdo	10	3%
En desacuerdo	10	3%
Neutral	47	16%
De acuerdo	109	36%
Totalmente de acuerdo	124	41%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 13*Remuneración*

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los resultados obtenidos en esta dimensión confirman que la remuneración sigue siendo un factor determinante en la construcción del compromiso y del desempeño laboral dentro de ESSOIL S.A. Así lo evidencia el 77% de los colaboradores, quienes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que una compensación económica atractiva impacta de forma positiva en su motivación y rendimiento dentro de la organización.

Este dato resulta revelador y, al mismo tiempo, coherente con el contexto organizacional actual, en el que los trabajadores especialmente aquellos pertenecientes a la generación millennial no solo buscan estabilidad, sino también justicia retributiva, transparencia salarial y un reconocimiento tangible de su aporte al logro de los objetivos institucionales. En ese sentido, la percepción positiva de una mayoría significativa de empleados sugiere que la empresa reconoce en alguna medida la relación entre compensación y desempeño, lo cual constituye un eje importante para la gestión efectiva del talento.

Es importante detenerse en el 16% de colaboradores que adoptó una postura neutral. Este grupo, que no rechaza la relación entre salario y desempeño, pero tampoco la afirma con contundencia, podría estar señalando la existencia de otros factores que inciden en su compromiso organizacional, tales como el clima laboral, las oportunidades de desarrollo, la calidad del liderazgo o la cultura de reconocimiento. La neutralidad también puede reflejar una percepción de insuficiencia o desequilibrio entre las exigencias laborales y las compensaciones actuales, lo que representa un área de oportunidad para profundizar en el diseño y actualización de las políticas salariales.

Un 6% manifestó estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo cual, si bien es una minoría, evidencia la presencia de colaboradores que no consideran a la remuneración como un motor central de su desempeño. Esta percepción puede estar motivada por convicciones personales, valores profesionales o experiencias previas, y sugiere que, para algunos, el sentido de propósito, la autonomía o la posibilidad de aprendizaje pesan más que el incentivo económico. Esta diversidad de

percepciones obliga a mirar la compensación no solo desde una perspectiva numérica, sino como parte de un sistema más amplio de satisfacción y realización profesional.

La interpretación de estos resultados confirma que una política salarial competitiva y coherente es fundamental para sostener y potenciar el desempeño laboral, pero no puede ser vista de manera aislada. La gestión gerencial debe entender que, si bien el salario constituye un factor clave, su efectividad depende de cómo se articula con otros elementos de la experiencia laboral, como el reconocimiento, la equidad, la posibilidad de desarrollo y el bienestar general del trabajador. Solo desde esa visión integral será posible construir un entorno donde el compromiso no dependa únicamente del incentivo, sino también del sentido.

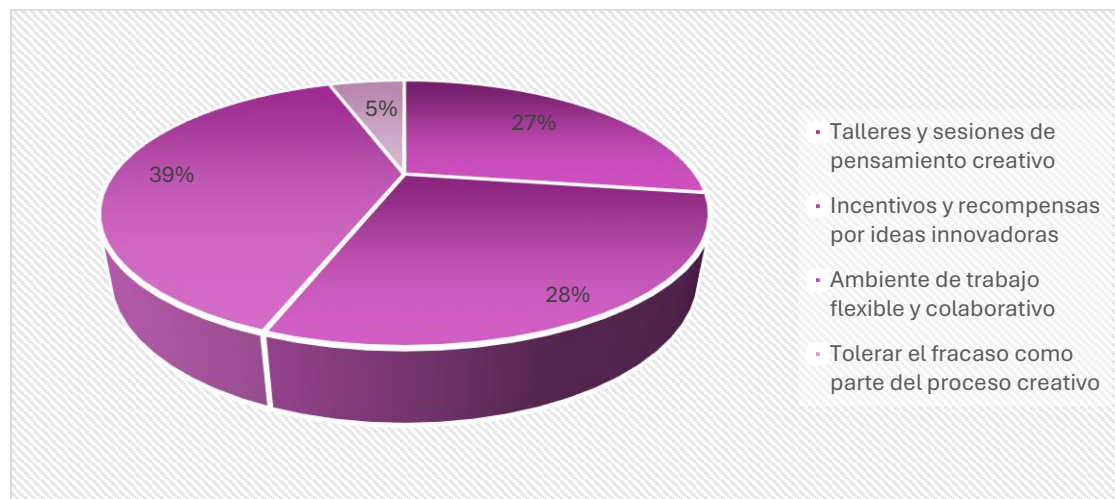
Pregunta 9: ¿Cuál de las siguientes opciones considera que promoverá la innovación y la creatividad en sus actividades

Tabla 14

Innovación y creatividad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Talleres y sesiones de pensamiento creativo	82	27%
Incentivos y recompensas por ideas innovadoras	85	28%
Ambiente de trabajo flexible y colaborativo	117	39%
Tolerar el fracaso como parte del proceso creativo	16	5%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOILS.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 14*Innovación y creatividad*

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los resultados obtenidos en esta dimensión permiten identificar con claridad cuáles son las condiciones organizacionales que los colaboradores de ESSOIL S.A. consideran fundamentales para fomentar la innovación y la creatividad en el ejercicio de sus funciones. Esta información no solo contribuye al diagnóstico de la cultura gerencial actual, sino que además orienta de manera concreta las propuestas de mejora que pueden implementarse para consolidar una organización innovadora, flexible y adaptada a las nuevas demandas del entorno empresarial.

En primer lugar, la opción más seleccionada fue "ambiente de trabajo flexible y colaborativo", con un 44% de las respuestas, lo cual revela que casi la mitad de los colaboradores percibe que el entorno y no únicamente los recursos técnicos es el principal detonante de la innovación. Esta preferencia pone de relieve una convicción ampliamente compartida por las nuevas generaciones: la creatividad no surge en estructuras rígidas, jerárquicas o controladoras, sino en espacios abiertos, horizontales, donde el intercambio de ideas, el respeto a la diferencia y la libertad de acción son prácticas cotidianas. Esta percepción resulta particularmente coherente con los valores

generacionales de los millennials, que valoran la autonomía, la colaboración interfuncional y la posibilidad de participar activamente en los procesos de mejora.

En segundo lugar, un 28% de los colaboradores seleccionó los "incentivos y recompensas por ideas innovadoras" como el factor más relevante. Este dato resalta la importancia del reconocimiento tangible no únicamente simbólico para potenciar el pensamiento creativo y la proactividad. Es decir, los colaboradores no solo desean tener libertad para innovar, sino también sentir que sus aportes son valorados, respaldados y recompensados por la organización. En este sentido, la innovación deja de ser una expectativa unilateral del empleador y se convierte en un proceso recíproco, donde la organización asume un compromiso real con quienes generan valor desde sus iniciativas.

Por su parte, el 27% eligió los "talleres y sesiones de pensamiento creativo", lo cual indica que una parte significativa de los trabajadores reconoce el valor de la formación como vía para estimular nuevas formas de pensar y resolver problemas. Esta respuesta refuerza la necesidad de incorporar espacios estructurados de aprendizaje creativo, especialmente si se desea transitar hacia una cultura organizacional que promueva el cuestionamiento constructivo y la mejora continua. Aunque esta opción fue superada por otras más asociadas a factores culturales o motivacionales, sigue siendo un componente esencial en toda estrategia de innovación.

Finalmente, el 5% de los encuestados consideró clave "tolerar el fracaso como parte del proceso creativo", un porcentaje menor, pero conceptualmente significativo. Esta respuesta pone sobre la mesa una de las dimensiones más complejas y necesarias en los procesos de innovación: la aceptación del error como parte del aprendizaje organizacional. Aunque culturalmente no siempre se promueve, la capacidad de asumir riesgos sin miedo a ser penalizados es una condición indispensable para fomentar verdaderamente la creatividad. La baja representación de esta opción puede indicar que aún existe temor al fracaso o una cultura organizacional orientada al castigo y no al aprendizaje.

En conjunto, los resultados evidencian que la promoción de la innovación no se reduce a la implementación de programas o incentivos aislados, sino que debe estar integrada a una cultura organizacional que abrace la colaboración, la confianza, la formación continua y una visión positiva del error como motor de mejora. Para una organización como ESSOIL S.A., que busca adaptarse a los retos del entorno contemporáneo y al perfil de los trabajadores millennials, fomentar entornos creativos, inclusivos y participativos es tan estratégico como necesario.

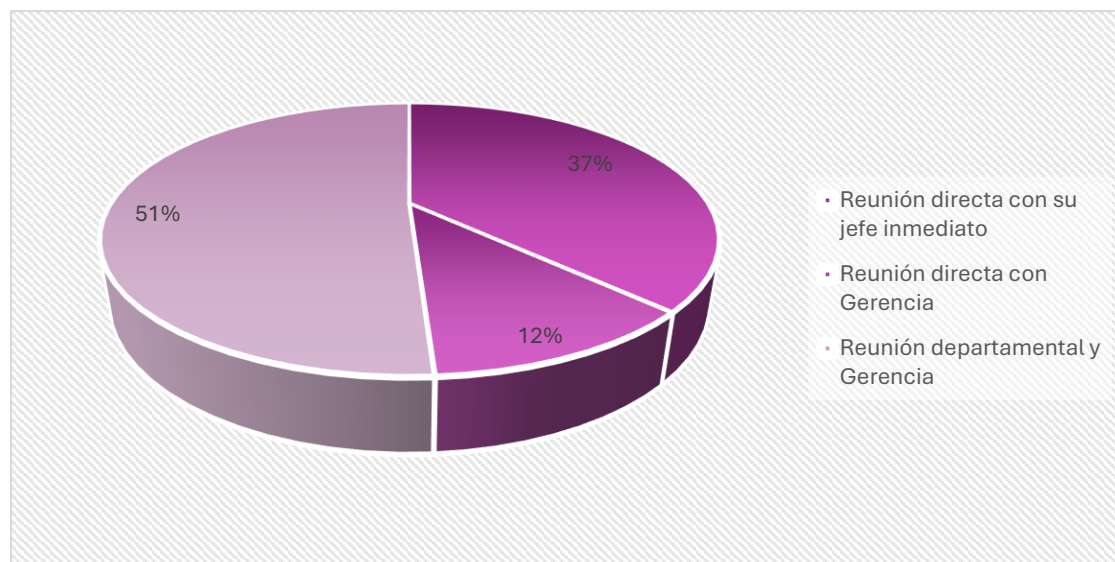
Pregunta 10: ¿Cuál de las siguientes opciones considera preferible para expresar sus ideas e inquietudes laborales?

Tabla 15

Expresión de ideas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Reunión directa con su jefe inmediato	112	37%
Reunión directa con Gerencia	35	12%
Reunión departamental y Gerencia	15	51%
Total	300	100%

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Figura 15*Expresión de ideas*

Nota. Datos extraídos de la encuesta aplicada a los colaboradores de la ESSOIL S.A., generados a partir del software Excel. Elaboración propia. 2025

Los resultados obtenidos en esta dimensión aportan elementos clave para comprender cómo los colaboradores de ESSOIL S.A. prefieren canalizar sus ideas, observaciones o inquietudes dentro de la estructura organizacional. Estos datos no solo reflejan preferencias comunicacionales, sino también el tipo de cultura gerencial que los trabajadores desean fortalecer: más abierta, participativa y cercana.

El hecho de que la mayoría de los encuestados (51%) haya elegido como opción preferida la "reunión departamental y Gerencia" evidencia una clara expectativa colectiva hacia espacios amplios de diálogo donde confluyen tanto los equipos de trabajo como los niveles superiores de dirección. Esta respuesta revela que los colaboradores no buscan únicamente interlocutores jerárquicos, sino que valoran contextos en los cuales puedan compartir ideas de manera abierta, en presencia de sus pares y líderes, lo cual fortalece la transparencia, la escucha activa y la toma de

decisiones conjunta. En otras palabras, la cultura gerencial ideal para este grupo laboral no es verticalista ni segmentada, sino integradora y horizontal.

Por otro lado, un 37% manifestó preferir la reunión directa con su jefe inmediato, lo que sugiere que existe un porcentaje significativo de trabajadores que se sienten cómodos estableciendo vínculos de comunicación directa, personalizada y en un entorno más íntimo. Esta preferencia puede interpretarse positivamente como un reflejo de confianza en los líderes inmediatos, así como de una cultura que ha logrado generar cercanía entre supervisores y subordinados. No obstante, también puede indicar que, para algunos, los canales amplios aún no se perciben como del todo efectivos o accesibles.

Finalmente, el 12% que optó por la reunión directa con Gerencia, aunque numéricamente menor ofrece una lectura interesante. Esta cifra evidencia que, si bien hay colaboradores que consideran valioso tener contacto con la alta dirección, la comunicación unidireccional con niveles jerárquicos superiores no representa la vía más efectiva o deseada para expresar ideas. Esto puede interpretarse como una demanda de estructuras más participativas y menos jerárquicas, en las que las decisiones se construyan desde el diálogo colectivo y no desde encuentros puntuales o individualizados con la gerencia.

En síntesis, los datos reflejan una clara orientación de los colaboradores hacia modelos de gestión que privilegien la participación plural, el intercambio de ideas y la creación de espacios colaborativos con los distintos niveles de la organización. Este hallazgo resulta coherente con las características de la generación millennial, la cual como se ha demostrado a lo largo de esta investigación valora profundamente la comunicación transparente, la co-creación de soluciones y la posibilidad de incidir en los procesos de transformación organizacional.

Por lo tanto, cualquier propuesta de mejora a la cultura gerencial deberá considerar como eje estratégico el diseño y fortalecimiento de espacios formales de diálogo y retroalimentación, donde los equipos y la gerencia compartan visiones,

necesidades y soluciones, consolidando así una cultura basada en la confianza, la participación y el liderazgo horizontal.

Pregunta 11: ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la cultura gerencial en la empresa? (Respuesta abierta)

Las respuestas obtenidas reflejan diversas preocupaciones y propuestas que abarcan varios aspectos fundamentales para el desarrollo de una cultura gerencial más eficiente, inclusiva y colaborativa. Se desglosan las principales sugerencias y las áreas clave que emergen:

Comunicación y transparencia

Muchos colaboradores mencionaron la importancia de mejorar la comunicación, tanto dentro de los equipos como entre colaboradores y gerencia. Se sugirió tener reuniones regulares para discutir temas operativos; además, de un espacio de retroalimentación abierta y más comunicación interdepartamental. Esto refleja una necesidad de mayor transparencia y de un diálogo constante que asegure que todos los miembros estén alineados y bien informados. Algunos colaboradores destacaron la importancia de mejorar la comunicación sobre horarios de trabajo, así como el respeto de los horarios establecidos para evitar confusiones.

Desarrollo profesional y capacitación

Varios colaboradores propusieron la implementación de programas de capacitación dirigidos al personal, especialmente en áreas clave como seguridad, riesgos y habilidades de liderazgo. Se mencionó la importancia de proporcionar oportunidades para el desarrollo personal y profesional para asegurar que los colaboradores se mantengan motivados y comprometidos. Las sugerencias también incluyeron la implementación de talleres y cursos de mejora continua, con el fin de fomentar el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores.

Reconocimiento y motivación

La mayoría de los colaboradores propusieron incentivos para aquellos con un desempeño destacado. Algunas ideas incluyen un plan de reconocimiento mensual o premios para los colaboradores con mejor desempeño en áreas como: seguridad, trabajo en equipo y cumplimiento de metas. Estas iniciativas pueden fortalecer la motivación y el compromiso. También se mencionó que los supervisores y gerentes deben ser más amables y respetuosos, proporcionando un entorno laboral más positivo y empático.

Trabajo en equipo y colaboración

Las respuestas destacaron la necesidad de mejorar el trabajo en equipo, promoviendo la cooperación entre diferentes departamentos. Algunos colaboradores sugirieron que se debe dar espacio a la opinión de todos; ya que, esto podría mejorar la eficiencia y la rapidez en la realización de las tareas. Se mencionó, además, la importancia de fomentar el compañerismo y el respeto mutuo entre los trabajadores para mejorar el ambiente laboral.

Flexibilidad laboral

Varios colaboradores expresaron que les gustaría tener mayor flexibilidad laboral y un mejor equilibrio entre vida personal y profesional. Esto incluye tener horarios más flexibles y la opción de trabajar de forma remota en determinadas situaciones.

Gestión del desempeño y mejora continua

Algunos colaboradores sugirieron la creación de un sistema de retroalimentación constructiva que permita mejorar el desempeño de los colaboradores. Se mencionó también la importancia de monitorear y evaluar el desempeño de los diferentes departamentos para asegurar la mejora continua. Se propuso que la empresa realice auditorías internas más frecuentes para evaluar y mejorar los procesos; además, de supervisar el desempeño de los jefes departamentales.

Equidad y condiciones laborales

Se mencionó sobre la necesidad de evitar favoritismos y tratar a todos los colaboradores con el mismo respeto y condiciones laborales, sin distinción de relaciones personales o familiares. Los colaboradores sugirieron que la empresa debe aplicar y hacer cumplir las políticas y procedimientos internos de manera más rigurosa para garantizar un ambiente justo y transparente.

Las sugerencias recibidas en su mayoría apuntan a fortalecer la comunicación, la capacitación continua, el reconocimiento laboral, y la creación de un ambiente de trabajo más colaborativo y equitativo. Los colaboradores valoran la autonomía, la flexibilidad laboral y el desarrollo profesional. Para mejorar la cultura gerencial en ESSOIL S.A., sería crucial implementar estrategias que fomenten una gestión más transparente, el trabajo en equipo, el respeto mutuo y un mejor reconocimiento de los logros de los colaboradores, lo que contribuiría a un ambiente laboral más saludable, motivador y productivo.

3.4.4 Interpretación de resultados – Sugerencias para mejorar la cultura gerencial en ESSOIL S.A.

Las respuestas obtenidas en esta pregunta abierta ofrecen una valiosa perspectiva cualitativa que complementa los datos anteriores, al permitir que los colaboradores expresen con libertad sus percepciones, necesidades y propuestas respecto a la cultura gerencial en ESSOIL S.A. Lejos de ser un conjunto disperso de opiniones, las sugerencias recolectadas presentan convergencias claras en torno a aspectos clave de la gestión organizacional que los trabajadores consideran prioritarios para transformar y fortalecer el ambiente laboral.

Uno de los aspectos más reiterados fue la comunicación y la transparencia, donde los colaboradores solicitaron espacios más frecuentes y estructurados para el diálogo entre equipos, departamentos y niveles jerárquicos. La necesidad de una retroalimentación oportuna, directa y respetuosa no solo responde a una cuestión de información operativa, sino también a una búsqueda de coherencia y confianza en los

procesos internos. En este sentido, los trabajadores no reclaman únicamente canales de comunicación, sino una cultura en la que el diálogo sea un componente estructural del liderazgo.

Otro eje fundamental fue el desarrollo profesional y la capacitación continua, que se menciona como una herramienta esencial para mantener la motivación y el compromiso. Los colaboradores identifican que el crecimiento individual está directamente relacionado con el crecimiento de la organización, por lo que la formación no es vista como un beneficio adicional, sino como un derecho y una necesidad estratégica. Este planteamiento confirma lo observado en preguntas anteriores, donde los millennials grupo mayoritario valoran profundamente el aprendizaje constante y la posibilidad de proyectarse dentro de la empresa.

Se destacaron con fuerza las propuestas relacionadas con el reconocimiento laboral, donde los colaboradores demandan políticas más claras, visibles y sistemáticas para valorar el desempeño. La propuesta de premios, incentivos y gestos de reconocimiento confirma que la motivación no depende únicamente del salario, sino del sentido que cada persona encuentra en su aporte diario y de cómo este es valorado por sus líderes.

Otras dimensiones recurrentes incluyen la colaboración interdepartamental, el fortalecimiento del trabajo en equipo, la promoción del respeto mutuo y el fomento del compañerismo. Estas propuestas reflejan una clara aspiración hacia una cultura organizacional más humana, horizontal y participativa, donde las relaciones laborales no estén mediadas por la competencia, sino por la cooperación genuina y la solidaridad.

La flexibilidad laboral vuelve a emerger como una prioridad, evidenciando que el modelo tradicional de gestión del tiempo ya no responde a las expectativas de los nuevos contextos laborales. Los colaboradores proponen alternativas como horarios flexibles o trabajo remoto, entendidos no como concesiones excepcionales, sino como formas modernas de compatibilizar la vida personal con el compromiso organizacional.

Finalmente, también se observaron preocupaciones en torno a la equidad, la gestión del desempeño y la aplicación justa de las normas internas. Los trabajadores expresan la necesidad de que se eviten los favoritismos, se garantice un trato justo y se supervise de manera objetiva tanto el desempeño individual como el de los líderes. Estas propuestas revelan un deseo profundo por construir una cultura basada en la justicia, la coherencia institucional y el respeto a todos los niveles.

En conclusión, las sugerencias recopiladas en esta pregunta abierta refuerzan de manera directa los hallazgos obtenidos en los bloques cuantitativos, y confirman que los colaboradores de ESSOIL S.A. no solo identifican las áreas críticas de la cultura gerencial actual, sino que también tienen claridad sobre las acciones que podrían conducir a un entorno más justo, motivador, innovador y productivo. Incorporar estas voces al diseño del nuevo modelo de cultura gerencial no sólo es pertinente desde lo técnico, sino indispensable desde lo ético y lo humano.

3.4.5 Análisis de normalidad Shapiro-Wilk

De acuerdo con el Objetivo Específico 3, esta sección presenta las pruebas de normalidad y los análisis inferenciales que permiten una evaluación estadísticamente rigurosa de esta relación. Esta evidencia constituye la base cuantitativa para evaluar el grado de asociación entre la cultura gerencial y el desempeño y la productividad de esta cohorte generacional.

El propósito central del estudio es examinar la relación entre la cultura gerencial y el impacto/desempeño en la generación millennials de la empresa ESSOIL S.A. Dado que la base de datos registra la edad en rangos, Para el análisis de normalidad se operacionalizó la condición millennials como 25–44 años (subgrupos 25–34 y 35–44), constituyendo una submuestra de $N = 194$ casos, suficiente para estimaciones estables y análisis inferenciales.

La focalización en millennials se justifica por su relevancia estratégica en la estructura laboral y la pertinencia de las recomendaciones de cultura gerencial propuestas, diseñadas para esta cohorte. Adicionalmente, se exploran posibles

heterogeneidades internas mediante comparaciones entre 25–34 y 35–44 años, sin perder de vista el interés principal en la cohorte como un todo.

El análisis se organiza en tres etapas:

1. Verificación de supuestos: normalidad de los residuos (Shapiro–Wilk, con apoyo de histogramas y gráficos Q–Q) y homogeneidad de varianzas cuando procede.
2. Robustez: estimación de intervalos de confianza por Bootstrap (BCa, 95%) para reducir la dependencia de la normalidad y reforzar la estabilidad de los resultados.
3. Relación principal: evaluación de la asociación entre cultura e impacto mediante correlación de Pearson y regresión lineal (DV: Desempeño Laboral y Productividad; IV: Cultura), informando R , R^2 , F , B , β , p e IC 95%.

Por tratarse de un diseño transversal, las inferencias son asociativas no causales. La combinación de verificación de supuestos, estimación con IC por Bootstrap y pruebas robustas proporciona evidencia metodológicamente consistente para fundamentar decisiones de gestión orientadas a la cohorte millennials.

Tabla 16

Resumen del procesamiento de los casos

	edad_grupo_orden	Casos					
		Válidos		Perdidos		Total	
		N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Standardize	25-34 años	96	100,0%	0	0,0%	96	100,0%
d Residual	35-44 años	98	100,0%	0	0,0%	98	100,0%

Nota: la tabla muestra los datos procesados en SPSS. Elaboración propia. 2025

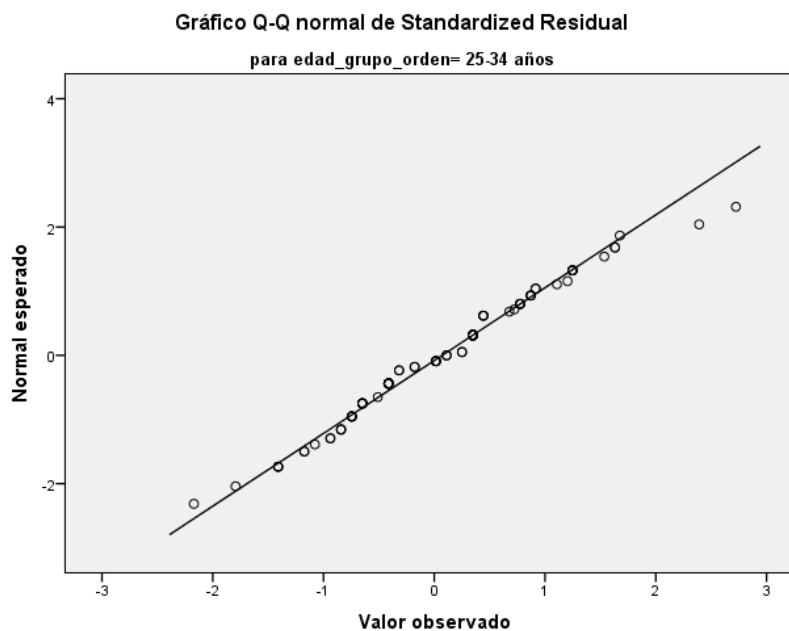
Tabla 17*Prueba de normalidad*

	edad_grupo_orden	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Standardized	25-34 años	,105	96	,011	,982	96	,211
Residual	35-44 años	,103	98	,012	,967	98	,014

Nota. La tabla muestra los datos de la prueba de normalidad. Elaboración propia. 2025

Para 25–34 el Shapiro-Wilk no es significativo ($p > .05$) → el residuo se ajusta razonablemente a normalidad.

Para 35–44 el Shapiro-Wilk sí es significativo ($p < .05$) → leve desviación de normalidad en ese subgrupo.

Figura 16*Q-Q normal de Standardized Residual grupo de 25-34 años*

Nota. El gráfico muestra los datos procesados en SPSS. Elaboración propia. 2025

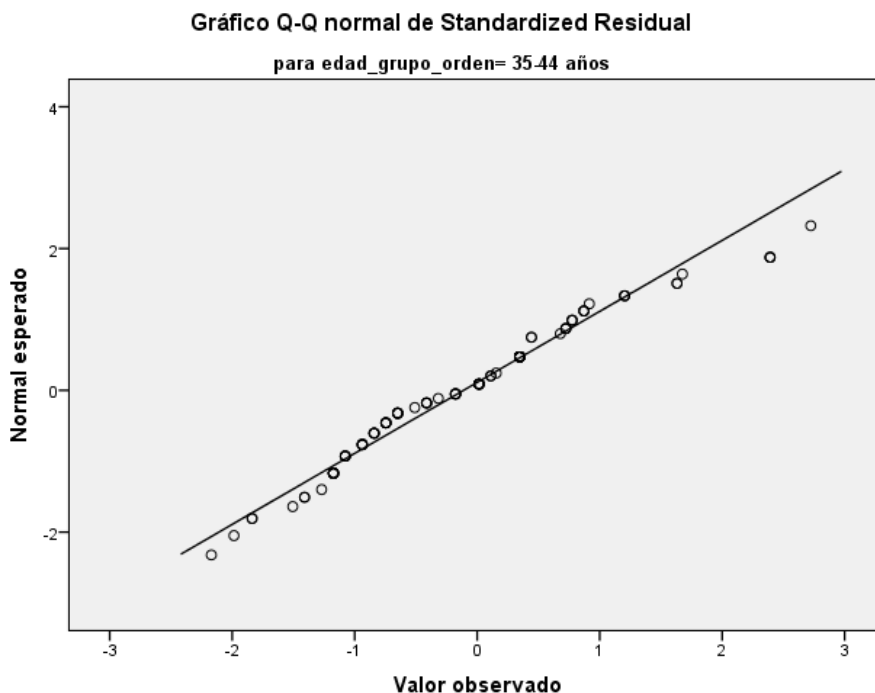
En la zona central del gráfico, los cuantiles observados se superponen con la diagonal teórica, sin curvaturas apreciables. Esto indica ausencia de asimetría relevante y de exceso/defecto marcado de curtosis.

En los extremos se observa una dispersión leve, propia de colas ligeramente más pesadas, atribuible a unos pocos valores atípicos moderados; no aparecen conglomerados ni patrones sistemáticos.

En conjunto, la evidencia es compatible con normalidad de los residuos en el subgrupo 25–34, lo que coincide con Shapiro–Wilk no significativo ($W=.982$, $p=.211$). Por tanto, el supuesto de normalidad para los análisis paramétricos (correlación y regresión) se considera razonablemente satisfecho. Como medida de robustez ante las pequeñas desviaciones en las colas, se calcularán los intervalos de confianza por Bootstrap (BCa).

Figura 17

Q-Q normal de Standardized Residual grupo de 35-44 años



Nota: El gráfico muestra los datos procesados en SPSS. Elaboración propia. 2025

En los cuantiles centrales, los puntos se alinean de forma adecuada con la diagonal teórica, lo que sugiere un ajuste razonable a la normalidad en la parte media de la distribución y ausencia de patrones sistemáticos.

En los extremos, especialmente en la cola superior, varios puntos se sitúan por encima de la línea, evidenciando colas ligeramente más pesadas (algunos valores altos más frecuentes de lo esperado bajo normalidad). En la cola inferior la desviación es menor.

En conjunto, el gráfico apunta a una leve desviación de normalidad concentrada en las colas, consistente con Shapiro–Wilk significativo en este subgrupo ($W=.967$, $p=.014$). Dado que la asimetría es pequeña y el tamaño muestral es suficiente, los análisis paramétricos (correlación y regresión) siguen siendo apropiados; no obstante, se acompañan de intervalos de confianza Bootstrap (BCa) para reforzar la robustez de las inferencias ante estas pequeñas discrepancias en las colas.

Dado que estas desviaciones pueden afectar la precisión de los intervalos de confianza y los p-valores bajo supuestos normales, se estimaron intervalos de confianza por Bootstrap (1.000 remuestreos, BCa 95%) para los estadísticos clave (correlación y coeficiente de regresión), reduciendo así la dependencia de la normalidad y aumentando la estabilidad inferencial de los resultados.

Tabla 18

Especificaciones Bootstrap

Método de muestreo	Simple
Número de muestras	1000
Nivel de intervalo de confianza	95,0%
Tipo de intervalo de confianza	Bias corregido y acelerado (BCa)

Nota. La tabla muestra los datos de especificaciones de Bootstrap procesados en SPSS.
Elaboración propia. 2025

Tabla 19

Estadísticos descriptivos de Bootstrap

		Estadístico	Bootstrap ^a			
			Sesgo	Error típ.	Intervalo de confianza al 95% de BCa	
					Inferior	Superior
Desempeño y productividad	Media	10,5722	-,0020	,1156	10,3510	10,7953
	Desviación típica	1,62795	-,01698	,11242	1,41659	1,80176
	N	194	0	8	180	207
Cultura gerencial	Media	12,1289	-,0038	,1725	11,7963	12,4384
	Desviación típica	2,44926	-,01212	,17708	2,13042	2,75530
	N	194	0	8	180	207

Nota. La tabla muestra los datos de estadísticos descriptivos con Bootstrap procesados en SPSS.
Elaboración propia. 2025

En desempeño y productividad, el promedio de los millennials es 10,6 puntos (escala 4–15). Las respuestas están bastante agrupadas alrededor de ese valor, es decir, hay poca dispersión. Con Bootstrap, el promedio “real” cae con alta probabilidad entre 10,35 y 10,80, y los errores y el sesgo son muy pequeños, por lo que la estimación es estable y confiable.

En cultura gerencial, el promedio es 12,1 puntos (escala 3–15), lo que indica una valoración alta. Aquí sí hay más variación entre personas/equipos que en desempeño: algunas la perciben muy alta y otras algo menor. El IC Bootstrap para la media va de

11,80 a 12,44, también con sesgo casi nulo; por tanto, los resultados son robustos y pueden interpretarse con confianza, incluso si los datos no son perfectamente normales.

Tabla 20

Correlación de Pearson con Bootstrap

Correlación de Pearson	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	1,000
		Cultura gerencial	,647
	Cultura gerencial	Desempeño y productividad	,647
		Cultura gerencial	1,000
Sig. (unilateral)	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	.
		Cultura gerencial	,000
	Cultura gerencial	Desempeño y productividad	,000
		Cultura gerencial	.
N	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	194
		Cultura gerencial	194
	Cultura gerencial	Desempeño y productividad	194
		Cultura gerencial	194

Bootstrap para Correlación de Pearson ^a	Sesgo	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	,000	
			Cultura gerencial	-,002	
		Cultura gerencial	Desempeño y productividad	-,002	
			Cultura gerencial	,000	
	Error típ.	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	,000	
			Cultura gerencial	,043	
		Cultura gerencial	Desempeño y productividad	,043	
			Cultura gerencial	,000	
	Intervalo de confianza al 95% de BCa	Inferior	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	.
				Cultura gerencial	,555
			Cultura gerencial	Desempeño y productividad	,555
		Cultura gerencial		.	
		Superio r	Desempeño y productividad	Desempeño y productividad	.
				Cultura gerencial	,723
Cultura gerencial	Desempeño y productividad		,723		

				Cultura gerencial	.
Salvo indicación contraria, los resultados Bootstrap se estimaron con 1.000 remuestreos					

Nota. La tabla muestra los datos de correlación de Pearson con Bootstrap procesados en SPSS. Elaboración propia. 2025

La magnitud y dirección demuestra que la asociación es positiva y de magnitud moderada–alta. En términos prácticos, mejores puntajes de cultura gerencial se asocian con mayor desempeño laboral y productividad percibida.

El tamaño del efecto en regresión simple, $R^2 = r^2$. Con $r=.647$, se explica aproximadamente el 42% de la varianza del impacto ($r^2 \approx .418$). Para ciencias sociales, este es un efecto sustantivo.

La precisión de la estimación. El IC BCa [.555, .723] es completamente positivo (no incluye 0), lo que corrobora la evidencia de asociación. La línea de sesgo cercana a 0 y el error típico reducido indican estabilidad de la estimación en remuestreos.

Aunque la prueba global de normalidad de los residuos puede ser sensible en muestras grandes se observaron pequeñas desviaciones en las colas.

En la población millennial del estudio, existe una relación positiva y consistente entre la cultura gerencial y el impacto percibido. La magnitud del efecto es relevante ($\approx 42\%$ de varianza explicada) y las inferencias se mantienen estables y fiables al emplear Bootstrap BCa, aun bajo nivel de incumplimientos de normalidad. Esto respalda empíricamente la hipótesis central de que fortalecer la cultura gerencial se asocia con mejoras significativas en el desempeño y productividad.

3.4.6 Análisis de Varianza ANOVA

El ANOVA o Análisis de Varianza compara la variación explicada por un factor o por un modelo frente a la variación no explicada (residual). En términos prácticos responde a dos preguntas clave:

1. ANOVA de regresión: ¿el modelo con predictores mejora de forma significativa respecto a un modelo nulo (solo la media)? Se contrasta con un estadístico F si la proporción de varianza explicada es lo bastante grande como para descartar el azar.
2. ANOVA de un factor: ¿existen diferencias de medias entre grupos (p. ej., tramos de edad) en una variable de interés?

En la tesis se usará principalmente el ANOVA de regresión para evaluar si la cultura gerencial predice el desempeño/productividad. El F de ANOVA permitirá concluir si el modelo con cultura gerencial reduce el error de predicción frente al modelo sin predictores. Complementariamente.

Tabla 21

Resumen modelo ANOVA

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregido	Error típ. de la estimación	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,654 ^a	,416	,414	1,31522	,416	212.416	1	298	,000

Nota. La tabla muestra el resumen de ANOVA procesados en SPSS. Elaboración propia.

Tabla 22*ANOVA*

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	367,437	1	367,437	212,416	,0001 ^b
	Residual	515,480	298	1,730		
	Total	882,917	299			

Nota: Tabla muestra ANOVA del modelo de regresión lineal de cultura gerencial → Desempeño laboral y productividad generados a partir del Software Spps. Elaboración propia (2025).

- a) Variable dependiente: Desempeño laboral y productividad
- b) Variables predictoras: (Constante), Cultura Gerencial.

El modelo de regresión lineal muestra un $F = 212.42$, $p < .001$. Esto significa que la cultura gerencial predice de forma fiable el desempeño/productividad: cuando la percepción de cultura mejora, el desempeño también aumenta.

En términos de tamaño del efecto, el modelo presenta $R^2 = 0.416$, es decir, 41.6 de la variabilidad del desempeño se explica por la cultura gerencial. Este porcentaje implica un efecto grande, por lo que la relación no solo es significativa, sino también sustantiva en magnitud. Es decir, una cultura gerencial más sólida se asocia con mejores niveles de desempeño, y el modelo ofrece una explicación cuantitativamente relevante.

La tabla ANOVA contrasta formalmente ese modelo contra el modelo sin predictores. La suma de cuadrados explicada por la regresión es 367.437 (frente a 515.480 de residuo) y el estadístico $F(1,298) = 212.416$, $p < .001$. Es decir, el modelo con cultura gerencial reduce de manera significativa el error de predicción respecto a usar solo la media; por tanto, se rechaza la hipótesis nula de que la pendiente sea cero. En conjunto, los resultados apoyan la hipótesis sustantiva de la tesis: a mayor cultura gerencial, mayor desempeño y productividad.

3.4.7 Análisis de confiabilidad

La confiabilidad se refiere a la consistencia interna de una escala: si los ítems que pretenden medir el mismo constructo (p. ej., *cultura gerencial* o *desempeño*) se comportan de forma coherente entre sí. El alfa de Cronbach (α) es el índice más usado para estimar esa consistencia; combina el número de ítems (k) y la correlación media entre ítems. Cuanto mayor es la covariación entre los ítems (y/o más ítems tenga la escala), mayor será α .

Tabla 23

Total de casos de la muestra

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Cultura gerencial	300	100,0%	0	0,0%	300	100,0%
Desempeño y Productividad	300	100,0%	0	0,0%	300	100,0%
Propuestas	300	100,0%	0	0,0%	300	100,0%
Global	300	100,0%	0	0,0%	300	100,0%

Nota. Tabla muestra el total de casos procesados en las encuestas aplicadas generados a partir del Software Spps. Elaboración propia (2025).

Tabla 24

Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0,748	0,758	8

Nota. Tabla muestra el alfa de Cronbach de la escala aplicada generado a partir del Software Spps. Elaboración propia (2025).

El instrumento completo presenta una consistencia interna aceptable (α de Cronbach = .748; α tipificado = .758, $N = 8$). Estos valores se sitúan en el rango recomendado para uso exploratorio/aplicado ($\approx .70-.80$), lo que respalda que, en conjunto, los ocho reactivos comparten suficiente varianza común como para sumarse en un puntaje global de Cultura–Impacto Propuestas.

El hecho de que el alfa tipificada (.758) sea muy similar al alfa clásico (.748) sugiere que las diferencias de escala o varianza entre los ítems no distorsionan la estimación de fiabilidad.

La escala global es fiable para fines de investigación y comparación entre grupos.

Tabla 25
Descriptivos

		Estadístico	Error típ.
Cultura Gerencial	Media	12,1667	,14652
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	11,8783 12,4550
	Media recortada al 5%	12,4074	
	Mediana	12,0000	
	Varianza	6,440	
	Desv. típ.	2,53779	
	Mínimo	3,00	
	Máximo	15,00	
	Rango	12,00	

	Amplitud	2,00	
	intercuartil		
	Asimetría	-1,344	,141
	Curtosis	2,170	,281
	Media	10,6167	,09921
	Intervalo de	Límite inferior	10,4214
	confianza para la	Límite superior	10,8119
	media al 95%		
	Media recortada al	10,6037	
	5%		
	Mediana	11,0000	
Desempeño laboral y productividad	Varianza	2,953	
	Desv. típ.	1,71840	
	Mínimo	4,00	
	Máximo	15,00	
	Rango	11,00	
	Amplitud	1,00	
	intercuartil		
	Asimetría	-0,100	,141
	Curtosis	1,960	,281

Nota. La Tabla muestra los estadísticos descriptivos de cultura gerencial, desempeño laboral y productividad generados a partir del Software Spps. Elaboración propia (2025).

En esta muestra de 300, la cultura gerencial se evalúa alta (media 12.17/15) y desempeño también alto (media 10.62/15). Cultura muestra más sesgo a valores altos y algo más de variabilidad; desempeño es ligeramente menor pero más homogéneo. Estos descriptivos preparan el terreno para los resultados de correlación y regresión: al haber niveles altos en ambas y poca dispersión extrema, es coherente la relación positiva y un modelo significativo entre cultura y desempeño.

Tabla 26
Correlación

		Cultura Gerencial	Desempeño laboral y productividad
Cultura Gerencial	Correlación de Pearson	1	,645
	Sig. (bilateral)		,001
	N	300	300
Desempeño laboral y productividad	Correlación de Pearson	,645	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	300	300

Nota. Tabla muestra la correlación entre cultura gerencial, desempeño laboral y productividad generados a partir del Software Spps. Elaboración propia (2025).

En términos prácticos, a mejores percepciones de cultura gerencial, mayores niveles de desempeño y productividad reportados. El tamaño del efecto es sustantivo: $r^2 = .416$, es decir, cerca del 41,6% de la variabilidad del desempeño/productividad se asocia linealmente con la cultura gerencial. La significancia al .01 indica que el resultado es muy poco probable por azar (confianza $\geq 99\%$). Este hallazgo respalda la hipótesis de que una cultura gerencial sólida (colaboración, comunicación y desarrollo) se vincula con un mejor rendimiento de los colaboradores.

3.5 Redacción de resultados y discusión

Los resultados obtenidos a través de entrevistas y encuestas aplicadas a 300 colaboradores de ESSOIL S.A. permitieron identificar percepciones, valoraciones y expectativas relacionadas con la cultura gerencial, y su impacto directo en el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores pertenecientes a la generación millennial. La evidencia recolectada mostró que, si bien los millennials comprenden con claridad la

relevancia de su rendimiento dentro de la organización, su motivación y alineación con los objetivos empresariales se ven afectadas por la falta de dirección estratégica, una retroalimentación insuficiente y estilos de liderazgo poco acordes con sus expectativas.

En términos descriptivos, los promedios son elevados tanto en cultura gerencial ($M \approx 12.1/15$) como en desempeño/productividad ($M \approx 10.6/15$), lo que sugiere un contexto organizacional con prácticas valoradas positivamente. La verificación de supuestos mostró normalidad razonable de los residuos en 25–34 años y desviaciones leves en colas para 35–44 años; por ello, las inferencias se robustecieron con intervalos Bootstrap BCa (1.000 remuestreos). Bajo este marco, la correlación de Pearson entre cultura y desempeño es positiva y de magnitud moderada-alta y el modelo de regresión confirma que la cultura explica aproximadamente el 42% de la varianza del desempeño ($R^2 \approx .416$), con mejora estadísticamente significativa frente al modelo nulo ($F \approx 212$; $p < .001$). En suma, la evidencia cuantitativa respalda de forma estable y consistente la hipótesis central: fortalecer la cultura gerencial se asocia con incrementos sustantivos en desempeño y productividad.

Los datos obtenidos a través de encuestas aplicadas a 300 colaboradores revelan que un alto porcentaje (77%) percibe que la cultura gerencial fomenta la colaboración, mientras que un 79% considera que existe una comunicación interna clara y efectiva. Además, un 84% identifica que la cultura actual promueve el desarrollo y bienestar del personal.

Estos resultados indican que la organización ha desarrollado una cultura con fundamentos sólidos en aspectos clave como el trabajo en equipo y la innovación. Sin embargo, un 14% de respuestas neutras y hasta un 9% de respuestas en desacuerdo evidencian que aún existen inconsistencias en la aplicación homogénea de estas prácticas en todos los departamentos. Esta observación coincide con lo planteado por Vesga (2020), quien destaca que una cultura organizacional sólida debe ser vivenciada de forma coherente en toda la estructura organizativa.

Los datos reflejan claramente que la cultura gerencial influye de manera significativa en los colaboradores millennials. Un 61% considera que es necesario mejorar la flexibilidad laboral, mientras que un 85% reconoce el apoyo recibido en su desarrollo profesional y capacitación continua. Además, el 82% percibe contar con autonomía para gestionar sus actividades laborales.

Estos resultados confirman que los millennials valoran de manera especial tres dimensiones de la cultura organizacional: flexibilidad, oportunidades de desarrollo y autonomía. Esto concuerda con los hallazgos de Apaza (2018), quien destaca que el desempeño laboral en las nuevas generaciones está fuertemente asociado a factores motivacionales intrínsecos, como la realización personal, el equilibrio vida-trabajo y el reconocimiento.

La alta valoración del desarrollo profesional y la autonomía también evidencia que ESSOIL S.A. ha comenzado a adoptar prácticas gerenciales más acordes con las demandas de esta generación. Sin embargo, la necesidad de fortalecer la flexibilidad, especialmente en términos de horarios y trabajo remoto, representa un desafío estructural para consolidar un entorno laboral más empático y adaptado a las nuevas dinámicas del trabajo.

En cuanto a las propuestas para fortalecer la cultura gerencial, un 88% de los encuestados reconoce la importancia del reconocimiento laboral y la valoración del desempeño como factores clave para mejorar su rendimiento. Este dato corrobora la importancia de implementar sistemas de reconocimiento más visibles, justos y transversales, tal como lo sugiere López (2020), quien vincula la productividad con una gestión humana basada en recompensas no solo económicas, sino también simbólicas y emocionales.

Asimismo, las entrevistas cualitativas revelaron la necesidad de mejorar la comunicación interna, aumentar la flexibilidad y diversificar las oportunidades de formación, especialmente en herramientas tecnológicas y habilidades blandas. Esto sugiere que el modelo de cultura gerencial propuesto no solo debe incluir aspectos

técnicos y operativos, sino también un enfoque humanizado que promueva el bienestar integral y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Los resultados obtenidos a través del trabajo de campo en ESSOIL S.A. ofrecen un panorama revelador sobre las dinámicas internas de gestión del talento humano, especialmente en relación con los colaboradores pertenecientes a la generación millennial. La convergencia entre los datos cuantitativos y cualitativos evidencia tanto fortalezas como debilidades en el modelo de cultura gerencial actualmente implementado, lo que permite una reflexión profunda sobre su pertinencia y eficacia en un entorno laboral marcado por la diversidad generacional y el cambio constante.

Uno de los puntos más relevantes es que, si bien la empresa muestra avances en ciertas prácticas organizacionales como la promoción del trabajo colaborativo, la capacitación técnica y la autonomía funcional estos avances no son suficientes para responder a las demandas particulares de los millennials. Esta generación, caracterizada por su orientación hacia el propósito, la innovación, la flexibilidad y el desarrollo continuo, espera de sus organizaciones un entorno que valore no solo los resultados, sino también el proceso, la participación activa y el reconocimiento humano.

La cultura gerencial vigente en ESSOIL S.A. aún presenta rasgos heredados de modelos tradicionales, con estructuras jerárquicas, comunicación vertical y estilos de liderazgo predominantemente autoritarios o unidireccionales. Este enfoque contrasta con el perfil motivacional de los millennials, quienes priorizan líderes accesibles, colaborativos y empáticos. Tal desajuste no solo limita la efectividad de la gestión del talento, sino que compromete el compromiso emocional, el sentido de pertenencia y la productividad a largo plazo de esta cohorte generacional.

Desde el punto de vista teórico, diversos autores coinciden en que una cultura organizacional sólida debe ser capaz de adaptarse al entorno, integrar las características de su capital humano y facilitar procesos de cambio sostenibles. En este sentido, la falta de mecanismos institucionalizados de retroalimentación continua, reconocimiento simbólico y planificación del desarrollo profesional representa una debilidad estructural

que podría derivar en rotación de personal, disminución del desempeño y pérdida de competitividad.

La discusión también permite evidenciar que la tecnología lejos de ser un elemento secundario juega un rol protagónico en las expectativas y necesidades de los millennials. La escasa implementación de herramientas digitales modernas en ESSOIL S.A. ha generado una percepción de desactualización que afecta la eficiencia operativa y la percepción de modernidad de la empresa. Esta situación es especialmente crítica si se considera que los millennials han sido formados en contextos digitales y valoran la tecnología no solo como una herramienta, sino como un entorno natural para su desempeño.

Asimismo, la escasez de programas de capacitación diversificados, flexibles y orientados al crecimiento integral limita las posibilidades de desarrollo profesional de los colaboradores jóvenes. Esta carencia refuerza la necesidad de transitar desde una visión instrumental de la formación hacia un enfoque estratégico, donde la capacitación se convierta en un mecanismo de retención, empoderamiento y renovación del talento organizacional.

En este contexto, la discusión de resultados confirma que la transformación de la cultura gerencial no puede reducirse a un cambio de discurso o a la implementación aislada de políticas internas. Se trata de un proceso sistémico que requiere el rediseño de las estructuras de poder, los mecanismos de participación, los sistemas de reconocimiento y los estilos de liderazgo, orientándolos hacia un modelo centrado en las personas, alineado con las tendencias globales de gestión humana y adaptado a la realidad contextual de ESSOIL S.A.

Además, se pone de manifiesto que el desafío de gestionar a los millennials no radica únicamente en comprender sus características generacionales, sino en integrar activamente sus capacidades, expectativas y motivaciones en la estrategia organizacional. Las empresas que logren este objetivo no solo mejorarán su clima

laboral y desempeño interno, sino que también estarán mejor preparadas para enfrentar los retos de la competitividad y la innovación en mercados cada vez más exigentes.

Capítulo 4. Propuesta de transformación

A partir del análisis crítico de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, así como de las conclusiones extraídas de la fundamentación teórica y contextual del estudio, se justifica la necesidad de formular una propuesta de transformación que contribuya de manera efectiva a la solución del problema científico identificado. Esta propuesta responde a las brechas detectadas entre la cultura gerencial vigente en ESSOIL S.A. y las expectativas, necesidades y características propias de los colaboradores millennials, quienes representan un segmento clave en la estructura de talento de la organización.

En este sentido, el presente capítulo expone un conjunto de resultados propositivos que por su impacto transformador, se clasifican en resultados teóricos orientados a enriquecer el conocimiento sobre la cultura organizacional en contextos intergeneracionales y prácticos enfocados en la implementación de estrategias gerenciales adaptadas a las nuevas dinámicas laborales. La propuesta planteada se estructura de manera sistemática, abordando componentes clave como el liderazgo, la comunicación, la motivación, la innovación tecnológica, la capacitación y el reconocimiento, con el propósito de construir un modelo de cultura gerencial alineado con los principios de sostenibilidad, inclusión y efectividad organizacional.

4.1 Fundamentación de la propuesta de transformación

La transformación de la cultura gerencial en ESSOIL S.A. responde a una necesidad identificada con claridad en los resultados del trabajo de campo y sustentada por un marco teórico que demuestra la incompatibilidad de los modelos tradicionales de liderazgo con los perfiles laborales de las nuevas generaciones. En particular, los millennials grupo generacional que representa un segmento creciente y estratégico de la plantilla en esta organización demandan entornos laborales basados en la flexibilidad, la comunicación horizontal, el desarrollo profesional continuo y la participación activa en la toma de decisiones. Sin embargo, las prácticas gerenciales vigentes aún presentan

rasgos autoritarios, estructuras rígidas y escasas oportunidades de retroalimentación y crecimiento, lo que incide negativamente en su motivación, productividad y compromiso organizacional.

En este contexto, la propuesta de transformación se fundamenta en los principios de una cultura gerencial colaborativa, inclusiva y adaptativa, sustentada en teorías contemporáneas de gestión del talento intergeneracional, liderazgo transformacional y mejora continua. No obstante, el estudio ha permitido identificar que estos modelos teóricos, aunque valiosos, requieren una reinterpretación contextualizada que atienda las realidades de una empresa ecuatoriana del sector energético, como ESSOIL S.A., en un entorno sociocultural y organizacional con particularidades propias. Por tanto, la presente propuesta introduce una contribución original al conocimiento al integrar una lectura empírica de las dinámicas internas de la empresa con representaciones teóricas actualizadas sobre la gestión del talento millennial en entornos corporativos latinoamericanos.

Desde esta perspectiva, se propone un modelo teórico-práctico como resultado directo de la articulación entre la teoría y la realidad observada. Este modelo plantea un rediseño cultural sustentado en cinco pilares estratégicos: liderazgo participativo, comunicación efectiva, innovación tecnológica, formación integral y reconocimiento constante.

Esta arquitectura organizacional busca reemplazar prácticas gerenciales que se encuentran desalineadas con las expectativas de la generación millennial, promoviendo nuevas relaciones entre los actores organizacionales, redefiniendo los canales de toma de decisiones y promoviendo un entorno de aprendizaje continuo. De este modo, el modelo se alinea coherentemente al objetivo general de investigación, orientado a optimizar el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennial mediante una cultura gerencial adaptada a sus particularidades generacionales.

El sustento metodológico de esta transformación está anclado en el enfoque del ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Actuar), lo que garantiza su carácter dinámico,

evaluabile y replicable. Este enfoque asegura la construcción de una cultura organizacional capaz de evolucionar junto a sus colaboradores, impulsando el crecimiento colectivo y reduciendo la rotación de personal, uno de los efectos más visibles de la desconexión generacional con los modelos gerenciales tradicionales.

En consecuencia, la fundamentación de esta propuesta no solo revalida aportes teóricos existentes, sino que también presenta una contribución científica concreta al proponer nuevas representaciones organizacionales que abordan de forma integral el fenómeno de la gestión generacional. La propuesta no se limita a trasladar modelos globales al contexto local, sino que los adapta, ajusta y complementa, evidenciando así un aporte teórico-práctico relevante para futuras investigaciones y aplicaciones en empresas con realidades similares.

En síntesis, el modelo se estructura como un sistema integrado de componentes teóricos, metodológicos y prácticos.

4.2 Estructura del modelo de cultura gerencial

La estructura de la propuesta de transformación responde a la necesidad de establecer un modelo gerencial adaptado al contexto organizacional de ESSOIL S.A., que permita reducir las brechas identificadas en los resultados de la investigación.

Esta propuesta se fundamenta en una visión estratégica que reconoce el papel protagónico de los colaboradores de la generación millennials en la construcción de culturas organizacionales más inclusivas, flexibles y orientadas a la innovación.

En este sentido, se diseña un modelo integral que articula componentes clave, entre ellos liderazgo participativo, la flexibilidad laboral estructurada, el desarrollo profesional continuo, el reconocimiento, la comunicación horizontal y la tecnología colaborativa, con el propósito de fomentar un entorno organizacional que potencie el compromiso, el bienestar y la productividad de los colaboradores millennials de la empresa.

El modelo de cultura gerencial se organiza en tres subsistemas interrelacionados: a) un subsistema teórico, que integra los fundamentos conceptuales y las dimensiones de la cultura gerencial adaptada a los colaboradores millennials; b) un subsistema metodológico, que define la lógica de implementación, seguimiento y mejora continua a través del ciclo PHVA, y c) un subsistema práctico-operativo, que concreta dichos fundamentos en ejes estratégicos, acciones, indicadores, cronograma, presupuesto y matriz de riesgos.

4.2.1 Nombre del modelo propuesto

Modelo Millennial-Flex ESSOIL
(Motivación, Inclusión, Liderazgo, Equilibrio, Nuevas ideas, Innovación, Autonomía, Lealtad).

4.2.2 Fundamento del modelo

Este modelo parte del reconocimiento de que la generación millennial constituye un grupo estratégico en ESSOIL S.A., tanto por su peso cuantitativo en la plantilla como por su potencial para liderar procesos de cambio, innovación y sostenibilidad organizacional. Los resultados del estudio revelaron una cultura gerencial con fortalezas importantes, pero también con brechas en liderazgo, flexibilidad, retroalimentación y autonomía.

El modelo MILENIAL-FLEX busca superar estas limitaciones mediante la integración de componentes adaptativos que fortalezcan el compromiso, el sentido de pertenencia y la productividad sostenible de este segmento generacional.

En conjunto, estos elementos conforman el subsistema teórico del modelo Millennial-Flex ESSOIL, al integrar los aportes de la cultura gerencial colaborativa, la gestión del talento millennial, la identidad organizacional y la productividad sostenible. Este subsistema define las categorías conceptuales que explican cómo la cultura gerencial puede influir en la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials de ESSOIL S.A.

4.2.3 Objetivo del modelo

Establecer una cultura gerencial centrada en el liderazgo participativo, la flexibilidad estructurada, el reconocimiento continuo y la innovación, que permita maximizar el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A.

4.2.4 Ejes estratégicos de transformación

Los ejes estratégicos de transformación conforman el núcleo del subsistema práctico-operativo del modelo Millennial-Flex ESSOIL. Cada eje traduce los comportamientos teóricos del modelo en líneas de acción concretas, que orientan el rediseño de la cultura gerencial en torno al liderazgo participativo, la flexibilidad laboral, el reconocimiento, la comunicación horizontal, el desarrollo profesional y la innovación tecnológica.

Tabla 27

Ejes estratégicos de transformación

Eje	Enfoque transformador	Acciones propuestas
Liderazgo participativo	Reemplazar estilos jerárquicos por modelos transformacionales y colaborativos.	- Formación en liderazgo horizontal. - Feedback 360°. - Mentores por afinidad generacional.
Flexibilidad laboral estructurada	Responder a las demandas de equilibrio vida-trabajo.	- Horarios flexibles. - Teletrabajo por roles. - Licencias personalizadas.
Reconocimiento y retroalimentación continua	Crear un sistema emocionalmente inteligente de motivación.	- Política formal de reconocimiento mensual. - Canales de feedback permanente.

Tecnología para la colaboración	Potenciar el uso de herramientas digitales como habilitadoras del trabajo eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Celebraciones colaborativas de logros. - Implementación de apps colaborativas. - Plataformas de gestión de proyectos. - Capacitación tecnológica continua.
Desarrollo profesional continuo	Promover rutas de crecimiento personalizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Planes de carrera individualizados. - Programas de e-learning y micro credenciales. - Rotación interna planificada.
Comunicación horizontal y transparente	Fomentar espacios de diálogo auténtico y escucha activa.	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones mixtas (gerencia-colaboradores). - Buzones digitales de ideas. - Espacios de cocreación.
Cultura del aprendizaje y el error	Transformar el error en aprendizaje.	<ul style="list-style-type: none"> - Tolerancia institucional al fracaso innovador. - Documentación de buenas prácticas y aprendizajes.

Nota. Tabla de los ejes estratégicos de transformación.

4.2.5 Implementación del modelo con el ciclo de Deming

La implementación del modelo de cultura gerencial propuesto para ESSOIL S.A., se organiza en el contexto de un subsistema metodológico sustentado en el ciclo de mejora continua de Deming (*Planificar, Hacer, Verificar y Actuar*). Este subsistema

define la lógica de aplicación gradual, permitiendo una evaluación constante y la introducción de ajustes sistemáticos, con el objetivo de optimizar las prácticas gerenciales en cada fase y garantizar la efectividad del modelo a lo largo del tiempo.

Planificar (P):

- Diagnóstico interno participativo.
- Formación de comité millennial.
- Diseño colaborativo del modelo cultural.

Hacer (D):

- Ejecución piloto por áreas clave.
- Capacitación a líderes y mandos medios.
- Activación de mecanismos de reconocimiento y flexibilidad.

Verificar (C):

- Evaluación trimestral de indicadores de desempeño y clima.
- Encuestas internas de retroalimentación.
- Sesiones de ajuste con equipos millennial.

Actuar (A):

- Ajustes a las políticas según resultados.
- Escalamiento del modelo a toda la organización.
- Publicación de casos de éxito y lecciones aprendidas.

De esta manera, el ciclo PHVA estructura el subsistema metodológico del modelo, estableciendo la ruta para su implementación, seguimiento y mejora continua.

4.2.6 Indicadores clave de éxito

Los indicadores clave de éxito (KPIs) se integra al subsistema práctico-operativo como herramientas de seguimiento y evaluación del modelo. Permiten el monitoreo del comportamiento de dimensiones críticas como liderazgo colaborativo, comunicación, flexibilidad, capacitación, reconocimiento, productividad, compromiso y bienestar social, asegurando que la implementación del modelo se oriente a resultados verificables.

Tabla 28

KPIs del Modelo de Cultura Gerencial

Dimensión del Modelo	Indicador (KPI)	Fórmula / Método de Medición	Meta Propuesta	Frecuencia de Medición
Liderazgo colaborativo	Índice de participación en decisiones	Número de propuestas aceptadas / propuestas presentadas \times 100	$\geq 80\%$	Trimestral
Comunicación abierta	Nivel de satisfacción con la comunicación	Promedio de respuestas positivas en encuestas de clima	$\geq 85\%$	Semestral
Flexibilidad laboral	Índice de percepción de flexibilidad	Respuestas favorables sobre horarios y modalidad laboral / total respuestas \times 100	$\geq 75\%$	Trimestral
Capacitación continua	Tasa de participación en capacitaciones	Colaboradores capacitados / total	$\geq 90\%$	Semestral

Reconocimiento y retroalimentación	Frecuencia de retroalimentación	colaboradores × 100 Número de feedbacks registrados por colaborador / trimestre	≥ 2	Trimestral
Productividad	Tasa de tareas cumplidas a tiempo	Tareas cumplidas en plazo / total de tareas asignadas × 100	$\geq 90\%$	Mensual
Compromiso laboral	Índice de rotación voluntaria	Número de renuncias voluntarias / total colaboradores × 100	$\leq 10\%$	Semestral
Bienestar laboral	Índice de bienestar percibido	Promedio de percepción de balance vida/trabajo (encuesta)	$\geq 80\%$	Anual

Nota. La tabla contiene los KPIs del modelo de cultura gerencial propuesto. Elaboración Propia (2025).

4.2.7 Impacto esperado

El impacto esperado del modelo constituye también parte del subsistema práctico-operativo, al proyectar los cambios organizacionales que deberían observarse a corto, mediano y largo plazo como resultado de la implementación de los ejes estratégicos y las acciones propuestas.

Se proyectan los siguientes impactos de la implementación del modelo Millennials-Flex ESSOIL

- Cultura organizacional más moderna, inclusiva y resiliente.

- Mejor alineación entre los valores de la empresa y las expectativas del talento joven.
- Reducción de costos por rotación, ausentismo y bajo rendimiento.
- Incremento de la competitividad de ESSOIL S.A. en el sector petrolero.

4.2.8 Proyección estratégica del impacto

La implementación del Modelo Millennial-Flex ESSOIL generará efectos progresivos en los distintos niveles de la organización. A **corto plazo**, se espera una mejora sustancial en el clima laboral, la motivación intrínseca y el sentido de pertenencia de los colaboradores millennials, como resultado de la incorporación de prácticas de liderazgo participativo, comunicación horizontal y reconocimiento continuo. Estas acciones fortalecerán la confianza interna y promoverán la cohesión entre equipos intergeneracionales.

A **mediano plazo**, el modelo permitirá consolidar una cultura organizacional flexible e innovadora, sustentada en procesos formativos continuos y en el uso estratégico de la tecnología colaborativa. Esto se traducirá en una reducción tangible de la rotación y el ausentismo, una mayor retención del talento joven y un incremento sostenido de los indicadores de productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Finalmente, a **largo plazo**, el impacto se reflejará en la transformación estructural de la cultura gerencial de ESSOIL S.A., la cual evolucionará hacia un sistema de gestión sostenible, inclusivo y resiliente. Este cambio permitirá mantener la competitividad de la empresa en el sector petrolero, fortaleciendo su reputación corporativa y posicionándola como referente nacional en la adopción de modelos gerenciales adaptados a las nuevas generaciones.

En conjunto, estos resultados proyectan la consolidación de un entorno organizacional que integra las dimensiones humana, tecnológica y estratégica del liderazgo contemporáneo, garantizando la permanencia de una cultura gerencial innovadora y orientada a la excelencia.

4.2.9 Cronograma y presupuesto de implementación del Modelo propuesto

El cronograma y el presupuesto de implementación operacionalizan el subsistema práctico-operativo del modelo, al definir la secuencia temporal de las actividades, los responsables, los recursos requeridos y el costo estimado de cada fase del proceso de transformación.

Tabla 29

Cronograma y presupuesto de implementación del Modelo propuesto

Actividad	Responsable	Participantes	Recursos requeridos	Duración (meses)	Mes de inicio	Costo estimado (USD)
1. Diagnóstico organizacional participativo	RR.HH. y Dirección	Colaboradores de todas las áreas	Encuestas, entrevistas, salas de reuniones	1	Enero	1.500,00
2. Diseño del modelo MILENIAL-FLEX con comité interno	Dirección + Comité Millennial	Representantes de cada departamento	Talleres de diseño, software colaborativo	1	Febrero	1.200,00
3. Capacitación a líderes y mandos medios	Consultora externa	Jefes de área, mandos medios	Material didáctico, aulas, plataformas virtuales	2	Febrero	5.000,00

4. Implementación de piloto en áreas clave	Jefes departamentales	Personal de las áreas seleccionadas	Equipos de trabajo, manuales de procedimientos	2	Marzo	3.000,00
5. Evaluación inicial y ajustes del modelo	RR.HH. + Comité	Equipo de seguimiento y líderes de áreas	Informes de evaluación, reuniones de retroalimentación	1	Mayo	1.000,00
6. Escalamiento institucional del modelo	Gerencia General	Todo el personal	Plan de implementación, logística institucional	2	Junio	2.500,00
7. Integración de herramientas tecnológicas colaborativas	Dpto. de Tecnología	Usuarios finales de la institución	Software, licencias, soporte técnico	2	Junio	4.000,00
8. Diseño e implementación de política de reconocimiento	RR.HH.	Comité de Cultura Organizacional	Manual de políticas, presupuesto de incentivos	1	Julio	800,00
9. Implementación de horarios flexibles y teletrabajo	RR.HH. y Gerencia	Empleados administrativos y operativos	Políticas laborales, herramientas de control remoto	2	Agosto	1.200,00

10. Seguimiento y evaluación trimestral (año 1)	Dirección + RR.HH.	Comité de evaluación y representantes de áreas	Informes trimestrales, indicadores de gestión	3	Octubre	1.500,00
TOTAL						21.700,00

Nota. La Tabla muestra el cronograma y presupuesto de la implementación del modelo propuesto. Elaboración Propia (2025).

4.2.10 Matriz de riesgo del modelo de cultura gerencia propuesto

La matriz de riesgos del modelo de cultura gerencial forma parte del subsistema práctico-operativo y complementa la dimensión metodológica al anticipar los riesgos potenciales en cada fase de implementación y proponer medidas de mitigación específicas. Esto garantiza que el modelo no solo señale qué debe hacerse, sino también cómo gestionar las contingencias que pueden afectar su sostenibilidad.

Tabla 30

Matriz de riesgos del modelo de cultura gerencial propuesto

Fase del Modelo	Riesgo Potencial	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estrategia de Mitigación
Planificar	Resistencia al cambio	Los líderes actuales pueden mostrar reticencia a modificar sus estilos tradicionales	Alta	Alta	Capacitación en liderazgo transformacional, sesiones de sensibilización, talleres colaborativos
Planificar	Falta de alineación estratégica	El modelo puede no integrarse adecuadamente con los objetivos institucionales actuales	Media	Alta	Alineación del modelo con el plan estratégico y validación por dirección ejecutiva
Hacer	Falta de competencias digitales	Los líderes o colaboradores pueden carecer de habilidades para implementar herramientas tecnológicas	Alta	Media	Capacitación técnica, acompañamiento por personal experto, uso de plataformas amigables

Hacer	Poca participación en decisiones	Persistencia de un enfoque vertical limita la inclusión de los millennials	Media	Alta	Establecer espacios formales de participación y co-decisión
Verificar	Medición inadecuada del desempeño	Los indicadores definidos pueden no captar los verdaderos avances	Media	Alta	Ajustar y validar los KPIs periódicamente con participación de todos los departamentos
Actuar	Falta de seguimiento en la mejora continua	Los cambios realizados no se consolidan ni se ajustan con el tiempo	Alta	Alta	Implementar auditorías culturales, reuniones de evaluación y mejora trimestral

Nota. Tabla muestra la matriz de riesgo del modelo propuesto. Elaboración Propia (2025).

La Tabla 30 permite ilustrar la sistematización del trabajo de campo en términos de actividades, responsables, participantes y recursos, lo cual constituye un diseño operativo. Este sistema integrado permite, además, el control y monitoreo de la ejecución, así como la racionalidad en el uso de recursos institucionales y financieros. Por lo tanto, se cumple el objetivo de ofrecer un sincronizado, sistemático y claro procedimiento ordenado y concluyente bajo diseños de investigación definidos.

Análisis General de la Matriz de Riesgos

El modelo propuesto busca transformar la cultura gerencial tradicional de ESSOIL S.A. en una estructura más adaptativa, colaborativa y alineada con las expectativas de la generación millennial. Sin embargo, como en toda intervención organizacional, existen riesgos que deben ser considerados para garantizar su implementación efectiva. A continuación, se examinan los más relevantes en cada fase del ciclo PHVA:

Fase 1: Planificar

Riesgos clave:

- **Resistencia al cambio.** Este es uno de los riesgos más críticos. La cultura organizacional tradicional suele estar arraigada en estructuras jerárquicas que dificultan la adopción de modelos colaborativos y flexibles. El liderazgo actual (generación X o Xennials) podría percibir el nuevo modelo como una amenaza a su autoridad.
- **Desalineación estratégica.** Si el modelo no se integra adecuadamente en los objetivos estratégicos y operacionales de la empresa, se corre el riesgo de generar iniciativas aisladas sin impacto real.

Recomendación: Implementar una estrategia de sensibilización organizacional, anclada en evidencias (como los resultados de esta tesis), y acompañar el cambio desde la alta dirección.

Fase 2: Hacer

Riesgos clave:

- **Déficit de competencias digitales.** La implementación del modelo requiere el uso de herramientas tecnológicas (comunicación, trabajo remoto, seguimiento de KPIs, etc.). Sin las habilidades adecuadas, los líderes pueden enfrentar dificultades en su ejecución.
- **Poca participación de los colaboradores.** La falta de estructuras formales de participación puede limitar el involucramiento de los millennials, generando frustración y desmotivación.

Recomendación: Invertir en capacitación técnica y crear mecanismos institucionalizados de participación (comités, grupos de innovación, buzones digitales, etc.).

Fase 3: Verificar

Riesgo clave:

- **Indicadores inadecuados o mal definidos.** Un sistema de evaluación mal estructurado puede ocultar avances o problemas. Si los indicadores no reflejan con precisión los objetivos del modelo, el monitoreo será inefectivo.

Recomendación: Validar los KPIs con participación de múltiples áreas, asegurar su trazabilidad y claridad operativa, y revisar su pertinencia cada trimestre.

Fase 4: Actuar

Riesgo clave:

- **Ausencia de seguimiento sostenido.** Uno de los errores más frecuentes en procesos de cambio es implementar acciones correctivas sin mecanismos de mejora continua. Si no se institucionaliza el seguimiento, el modelo perderá vigencia con el tiempo.

Recomendación: Crear una unidad o comité de seguimiento del modelo de cultura gerencial, con reporte periódico a la gerencia general.

Conclusión

La implementación del modelo propuesto en esta tesis no está exenta de riesgos, pero todos son predecibles, manejables y mitigables si se aborda desde una planificación estratégica y participativa. El éxito dependerá no solo del diseño del modelo, sino también del compromiso de la alta dirección, la formación de líderes intermedios, y la creación de una cultura de evaluación y mejora permanente.

Esta matriz de riesgos se convierte así en una herramienta preventiva que debe acompañar cada etapa del proceso de transformación cultural en ESSOIL S.A.

4.3 Valoración, evaluación y validación de la propuesta de transformación

La validación de la propuesta de transformación diseñada para ESSOIL S.A. se sustenta en la coherencia entre los objetivos planteados, las fases operativas de implementación, los recursos requeridos y los resultados esperados.

El proceso de evaluación se apoya en un sistema integral de valoración compuesto por indicadores de cumplimiento, criterios de evaluación y productos observables, organizados de acuerdo con los componentes estructurales del diseño propuesto.

Tabla 31

Valoración, evaluación y validación de la propuesta

Objetivo específico	Fase o etapa	Indicador de evaluación	Criterio de éxito	Resultado esperado
Adaptar la cultura gerencial a los valores y expectativas de los millennials	Sensibilización organizacional	Porcentaje de participación en jornadas formativas	≥ 85 % del personal asistió y participó activamente	Cambio positivo en percepciones sobre liderazgo y gestión
Implementar un modelo de liderazgo flexible, participativo y orientado a resultados	Implementación del modelo	Nivel de aceptación del nuevo estilo de liderazgo	≥ 80 % de los líderes medianos adoptan prácticas colaborativas	Mejora en la cohesión de los equipos y la eficiencia operativa
Fomentar el aprendizaje continuo, el desarrollo profesional y la innovación entre los millennials	Desarrollo de capacidades	Número de capacitaciones internas y externas realizadas	≥ 2 capacitaciones por trimestre y ≥ 90 % de satisfacción de los asistentes	Incremento en la autopercepción de competencias
Evaluar periódicamente la satisfacción y	Evaluación y retroalimentación	Resultados de encuestas de	Mejora progresiva del puntaje en al	Satisfacción y retención del

motivación del talento millennial dentro de la organización	clima laboral y motivación	menos 15 % entre evaluación inicial y final	talento millennial
---	----------------------------	---	--------------------

Nota. La Tabla muestra la Valoración, evaluación y validación de la propuesta.

Elaboración Propia (2025).

4.3.1 Recursos necesarios para la aplicación

Los recursos estimados para la implementación efectiva de la propuesta son clasificados en humanos, materiales, tecnológicos y financieros, de acuerdo con las demandas operativas del Modelo-Flex ESSOIL:

- **Recursos humanos.** Equipo de gestión de talento humano, consultores externos en liderazgo organizacional, capacitadores especializados, facilitadores de talleres.
- **Recursos materiales.** Salones y espacios físicos para talleres, materiales impresos, manuales, herramientas de trabajo colaborativo.
- **Recursos tecnológicos.** Plataforma interna de comunicación, software de encuestas, herramientas LMS para formación virtual, aplicativos de seguimiento y evaluación.
- **Recursos financieros.** Presupuesto asignado para formación, contratación de expertos, desarrollo de plataforma digital, incentivos no monetarios para el equipo.

La adecuación de estos recursos al contexto territorial de ESSOIL S.A., en la ciudad de Francisco de Orellana, se diseñó considerando la disponibilidad local, la conectividad digital, el acceso a talento humano calificado y las características organizacionales propias del entorno.

Para garantizar la implementación efectiva del modelo, se identifican los recursos indispensables clasificados en cuatro categorías: humanos, materiales,

tecnológicos y financieros. La sistematización se presenta en la Tabla 32, donde se relacionan los recursos con los objetivos y actividades planteadas.

Tabla 32

Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

Tipo de recurso	Descripción	Ejemplo de uso en la propuesta	Objetivo/actividad asociada
Humanos	Equipo de gestión de talento humano, consultores externos, facilitadores de talleres	Capacitaciones, diagnóstico organizacional, comités de trabajo	Diagnóstico, capacitación, pilotaje
Materiales	Salones, materiales impresos, manuales, herramientas físicas de trabajo colaborativo	Talleres de diseño, jornadas de sensibilización	Diseño del modelo, jornadas de sensibilización
Tecnológicos	Plataforma de comunicación interna, software de encuestas, LMS, aplicativos de seguimiento	E-learning, retroalimentación continua, gestión de indicadores	Capacitación, seguimiento de KPIs
Financieros	Presupuesto para formación, contratación de expertos, incentivos no monetarios, licencias de software	Pago de consultoría, adquisición de licencias, premios al desempeño	Todas las actividades del cronograma

Nota. Elaboración Propia (2025).

4.3.2 Nivel de cumplimiento de los requisitos de la propuesta

La propuesta de transformación cultural gerencial cumple con los requisitos fundamentales de una estrategia integral de cambio organizacional evidenciando su solidez teórica, metodológica y operativa.

- **Pertinencia.** Responde a una problemática real diagnosticada a través del análisis empírico y validada por el contexto organizacional de ESSOIL S.A.
- **Viabilidad.** Los recursos requeridos son accesibles para la empresa y están alineados con su capacidad operativa.
- **Coherencia interna.** Existe una correspondencia lógica entre los objetivos específicos, las actividades propuestas, las fases de ejecución, los recursos asignados y los indicadores de éxito.
- **Adaptabilidad.** El modelo contempla ajustes progresivos mediante un enfoque de mejora continua basado en el *Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)*.
- **Sustentabilidad.** Incorpora mecanismos de seguimiento, formación permanente y evaluación periódica, que permiten sostener el cambio a lo largo plazo.
- **Contribución teórico-práctica.** El diseño de la propuesta enriquece el enfoque de cultura gerencial para nuevas generaciones en entornos latinoamericanos, proponiendo una ruta metodológica adaptable a otras organizaciones con características similares.

En resumen, el modelo de cultura gerencial Millennial-Flex ESSOIL se presenta como resultado propositivo de la investigación, sustentado en una fundamentación teórica y contextual que demuestra la necesidad de transformar la cultura gerencial tradicional para alinearla con las características y expectativas de los empleados millennials de ESSOIL S.A. La estructura del modelo integra sus componentes teóricos,

metodológicos y práctico-operativos de manera articulada, organizados en ejes estratégicos de transformación, fases de implementación basadas en el ciclo PHVA e indicadores clave de éxito, lo que le otorga coherencia interna y operatividad en el contexto amazónico donde se ubica la empresa.

La evaluación de la propuesta ha confirmado su pertinencia, viabilidad, adaptabilidad y sostenibilidad, así como su contribución teórica y práctica al campo de la cultura gerencial para las nuevas generaciones en contextos latinoamericanos, al ofrecer un enfoque metodológico replicable en organizaciones con características similares. De este modo, el modelo propuesto completa el ciclo de investigación al traducir el diagnóstico y análisis de la cultura gerencial en una herramienta de transformación concreta, orientada a fortalecer la identidad organizacional y mejorar el desempeño laboral y la productividad de los empelados millennials de ESSOIL S.A., a la vez que abra vías para su futura implementación y evaluación en la práctica.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito fundamental proponer un modelo de cultura gerencial adaptado a las características generacionales de los colaboradores millennials, con el objetivo de optimizar su desempeño laboral y productividad dentro de ESSOIL S.A. durante el periodo 2022–2024. El estudio se desarrolló a partir de una estructura metodológica rigurosa, basada en un enfoque mixto, que permitió articular los fundamentos teóricos con el diagnóstico empírico y la formulación de una propuesta de transformación gerencial pertinente al contexto de la empresa.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a determinar los fundamentos teóricos referenciales sobre la cultura gerencial, identidad organizacional, desempeño laboral y productividad de los colaboradores millennials, se concluye que la literatura reciente reconoce a la cultura gerencial como un sistema de valores, prácticas y estilos de liderazgo que influye directamente en el compromiso, la identidad y los resultados laborales de las nuevas generaciones. La revisión del estado del arte y de los modelos de referencia evidenció que, aunque existen aportes relevantes sobre cultura organizacional, liderazgo y gestión del talento millennial, son escasos los modelos integrados que articulen de forma explícita cultura gerencial, identidad organizacional y desempeño en contextos latinoamericanos y particularmente, en el sector energético. Este vacío teórico justifica la pertinencia del estudio y sustenta la necesidad de un modelo de cultura gerencial contextualizado para ESSOIL S.A.

Respecto al segundo objetivo específico, dirigido a diagnosticar la cultura gerencial vigente en ESSOIL S.A. e identificar sus principales fortalezas y debilidades en relación con la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials, se concluye que la empresa cuenta con una sólida base organizativa y un entorno laboral predominantemente colaborativo; sin embargo, persisten tensiones entre los estilos de liderazgo predominantes y las expectativas de la generación millennial. Se identificaron limitaciones en la comunicación interna, la flexibilidad laboral, las oportunidades sistemáticas de desarrollo profesional y los

mecanismos de reconocimiento, factores que impactan de forma negativa tanto el sentido de pertenencia e identificación con la empresa como la motivación y la disposición para un desempeño consistente. Este diagnóstico confirma la existencia de brechas entre la cultura gerencial actual y las necesidades de los empleados millennials, lo que constituye la esencia del problema de investigación.

En cuanto al tercer objetivo específico, orientado a analizar la relación entre cultura gerencial, identidad organizacional, desempeño laboral y productividad de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., los resultados obtenidos mediante encuestas, entrevistas y análisis estadístico revelaron una asociación directa entre los estilos de liderazgo participativo, la comunicación abierta, el reconocimiento oportuno y un mayor compromiso, identificación con la empresa y desempeño laboral. Cuando los millennials perciben coherencia entre los valores declarados y las prácticas de gestión, así como oportunidades reales de participación y crecimiento, su compromiso con los objetivos organizacionales y su productividad aumentan. Por el contrario, la persistencia de prácticas jerárquicas rígidas y la retroalimentación insuficiente impactan negativamente la identidad, la satisfacción y el desempeño organizacional, lo que corrobora la hipótesis de que la cultura directiva es un factor crítico en la gestión del talento millennial.

Finalmente, en relación con el cuarto objetivo específico, centrado en diseñar y valorar un modelo de cultura gerencial adaptado a las características generacionales de los colaboradores millennials que contribuya a fortalecer la identidad organizacional y a mejorar su desempeño laboral y productividad, se concluye que el modelo propuesto (Millennial-Flex ESSOIL) constituye una alternativa viable relevante y coherente para las necesidades de la empresa. El modelo integra principios de liderazgo participativo, comunicación horizontal, flexibilidad laboral, desarrollo profesional continuo, gestión del reconocimiento y uso estratégico de herramientas tecnológicas, estructurado bajo el ciclo de mejora continua PHVA. La evaluación realizada demuestra su relevancia, viabilidad, coherencia interna, adaptabilidad y sostenibilidad, así como su capacidad para guiar procesos de transformación cultural que fortalecen la identidad organizacional, incrementan el compromiso y mejoran el desempeño y la productividad

del talento millennial en ESSOIL S.A., con potencial para ser replicado en empresas del mismo sector.

En síntesis, los objetivos de la investigación se cumplieron satisfactoriamente: se estableció un marco teórico que integra la cultura gerencial, la identidad organizacional, el desempeño laboral y la productividad en el contexto de los empleados millennials; se caracterizó el estado actual de la problemática en ESSOIL S.A., revelando brechas significativas entre la cultura gerencial existente y las expectativas generacionales; y se diseñó y fundamentó un modelo de cultura gerencial, ofreciendo un enfoque metodológico para fortalecer la identidad organizacional y mejorar los resultados laborales y de productividad de los millennials. De esta forma, el estudio contribuye tanto al conocimiento científico sobre la cultura gerencial adaptativa en contextos intergeneracionales como a la toma de decisiones estratégicas en ESSOIL S.A. y en empresas que enfrentan desafíos similares.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos en este estudio sobre la cultura gerencial en ESSOIL S.A., organizadas en tres categorías: metodológicas, académicas y prácticas, con el objetivo de mejorar la gestión del desempeño y la productividad de los millennials en la empresa.

Desde el punto de vista metodológico

- Explorar metodologías complementarias que integren herramientas digitales en la gestión de la flexibilidad laboral. Considerando que uno de los hallazgos relevantes fue la necesidad de promover modelos de trabajo más flexibles, se sugiere que estudios futuros profundicen en el uso de plataformas tecnológicas que permitan implementar esquemas de trabajo remoto, control de tareas por objetivos y sistemas automatizados de gestión del talento. Este enfoque permitiría evaluar la eficacia de dichas herramientas como complemento al modelo propuesto, y su impacto en la productividad y bienestar de los colaboradores millennials. Asimismo, la utilización de tecnologías emergentes podría enriquecer la forma de medición del desempeño laboral en tiempo real.
- Diseñar investigaciones longitudinales que permitan evaluar el impacto sostenido de la transformación cultural propuesta. Para consolidar la validez de la propuesta planteada, se recomienda realizar estudios de seguimiento en el mediano y largo plazo, con el fin de analizar cómo evolucionan las prácticas gerenciales y qué efectos sostenidos tienen sobre la motivación, retención y desempeño de los millennials. Este tipo de investigaciones permitirán establecer relaciones causales más sólidas, identificar ajustes necesarios en la implementación del modelo, y comparar los resultados en diferentes etapas de madurez organizacional.
- Aplicar la metodología de este estudio a otras generaciones y contextos organizacionales. Dado que la metodología utilizada en esta tesis ha demostrado

ser útil para caracterizar y transformar la cultura gerencial en función de una generación específica, se recomienda su aplicación en estudios que aborden otras generaciones (como los centennial o los Alpha), así como su uso en empresas de otros sectores económicos o áreas del conocimiento. Esta ampliación permitiría validar la versatilidad de la metodología y generar una base comparativa para enriquecer el campo de estudio de la cultura organizacional y la gestión intergeneracional.

Desde el punto de vista académico

- Profundizar en la relación entre cultura gerencial y retención del talento millennial. Si bien esta investigación se centró en la influencia de la cultura gerencial en la motivación y productividad de los millennials, se considera crucial que futuras investigaciones académicas amplíen el análisis hacia su impacto en la retención del talento joven. Comprender cómo una cultura organizacional adaptada incide en la permanencia y fidelización de esta generación dentro de las organizaciones permitirá diseñar estrategias más efectivas de sostenibilidad del capital humano, fortaleciendo el vínculo entre cultura, liderazgo y lealtad organizacional.
- Fomentar la colaboración entre instituciones de educación superior y el sector empresarial para el desarrollo de programas de liderazgo generacional. Resulta esencial que las universidades, centros de investigación y empresas como ESSOIL S.A. articulen esfuerzos para el diseño de programas de formación continua enfocados en liderazgo adaptado a los perfiles generacionales emergentes. Estos programas podrían abordar temas clave como liderazgo participativo, inteligencia emocional, comunicación efectiva e innovación en la gestión, permitiendo así una preparación más contextualizada de los futuros líderes organizacionales. Esta sinergia académico-empresarial contribuirá a una formación gerencial más pertinente y alineada con las realidades laborales actuales.

- Promover la continuidad investigativa del modelo en el ámbito académico. Se invita a la comunidad académica a considerar esta tesis como punto de partida para nuevos estudios que analicen la cultura gerencial desde distintas perspectivas generacionales, sectores económicos o escalas organizativas. La relevancia del tema radica en que la cultura organizacional sigue siendo un factor determinante en la productividad, innovación y sostenibilidad de las empresas. Por ello, su estudio debe mantenerse vigente dentro de las agendas investigativas, contribuyendo al fortalecimiento teórico y práctico de la gestión del talento en contextos cambiantes.

Recomendaciones prácticas

A la alta dirección de ESSOIL S.A., se le recomienda liderar la implementación del modelo de cultura gerencial propuesto mediante la ejecución de un plan de formación estructurado, dirigido a todos los niveles jerárquicos. Este programa debe priorizar el desarrollo de habilidades de liderazgo participativo, comunicación efectiva y toma de decisiones colaborativa. Estas competencias permitirán transformar el estilo de gestión tradicional en uno más alineado con las expectativas de los colaboradores millennials, fortaleciendo el clima organizacional y garantizando la sostenibilidad del cambio cultural a mediano y largo plazo.

A los responsables del área de Talento Humano, se les sugiere institucionalizar mecanismos de retroalimentación continua y evaluación de desempeño que promuevan una cultura de mejora constante. Los millennials valoran los espacios donde pueden recibir comentarios oportunos y constructivos sobre su desempeño, por lo que el diseño e implementación de sistemas formales de feedback será clave para mantener su motivación, compromiso y sentido de pertenencia. Asimismo, estos mecanismos permitirán identificar necesidades específicas de desarrollo profesional, facilitando la toma de decisiones estratégicas sobre capacitación y promoción interna.

A los departamentos de bienestar laboral y gestión interna, se les aconseja integrar políticas y prácticas orientadas al bienestar físico y emocional de los colaboradores. Esto puede incluir actividades recreativas, programas de salud integral, iniciativas de trabajo en equipo y flexibilización de horarios. Considerando que los millennials priorizan el equilibrio entre la vida personal y profesional, estas acciones no solo fortalecerán la satisfacción laboral, sino que también impactarán positivamente en la productividad y retención del talento. El bienestar organizacional debe ser concebido como un componente esencial de la cultura gerencial moderna, especialmente en contextos con alta presencia de talento joven.

BIBLIOGRAFÍA

Abhinaya. (2024). Zappos company culture: How core values drive employee engagement and success. doi:<https://www.culturemonkey.io/employee-engagement/zappos-company-culture/>

Adamo, F. (2023). Los Secretos de la Cultura Empresarial de Zappos. *Izo Corporate España*. Retrieved from <https://www.izo.es/blog/cultura-empresarial-de-zappos>

Aksu, H. (2024). Cultura Netflix: Fomentando la innovación a través de la libertad y la responsabilidad. *Revista digital Digitopia*. Retrieved from <https://digitopia.co/blog/netflix-culture/>

Almeida, V. (2019). Propuesta metodológica de gestión del cambio para la diversificación de la empresa Orellana. doi:<https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/6568>

Almirón, R., Cogozzo, M., & Cosano, S. (2019). Las organizaciones y el desafío de retener el talento de las Nuevas Generaciones. doi:<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1147/1/TFPP%20EEYN%202019%20AR-CM-CS.pdf>

Amaya, P., Felix, E., Rojas, S., & Diaz, L. (2020). Gestión de la calidad: Un estudio desde sus principios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90). doi:<https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2090/17.pdf>

Apaza, F. (2018). Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco, 2018. doi:https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/1792/Florentina_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Araya, S., Rojas, L., & Varas, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios*(7), 65-80. doi:https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3778106

Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). Ley Orgánica para la Planificación Integral de la Circunscripción Territorial Especial Amazónica. *Registro Oficial Suplemento N.º 394, 21 de diciembre de 2018*. Retrieved from <https://www.secretariadelamazonia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/Ley-Org%C3%A1nica-para-la-Planificaci%C3%B3n-Integral-de-la-Circunscripci%C3%B3n-Territorial-Especial-Amaz%C3%B3nica.pdf>

Asociación española para la Calidad [AEC]. (2020). Estudio sobre Cultura de la Innovación. *Instituto Aragonés de Fomento*. Retrieved from https://www.aragonempresa.com/descargar.php?a=50&t=paginas_web&i=791&f=426ad76cb42777ba8249d14f368c4ed9

Asociación para el progreso de la Dirección [APD]. (2023). Ejemplos de cultura innovadora en la empresa y cómo crearla. *Redacción APD*. Retrieved from <https://www.apd.es/ejemplos-cultura-innovadora-empresa/>

ATLAS.ti. (2024, enero 08). *Software de análisis de datos cualitativos mejor valorado*. Retrieved from <https://atlasti.com/es>

Ayestarán, S., Gómez, D., Martínez, E., Lira, E., & Da Costa, S. (2022). A Model of Knowledge-sharing for the 21st Century Organizations. *38(3)*, 175-187. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2022a21>

Bautista, R., & Cienfuegos, R. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. doi:<https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/7c3f195e-bf91-46bc-a39d-04c6b741c7bc/content>

Bautista, X., Rigueros, A., Triana, J., & Valero, A. (2019). Estrategias de retención de Talento en Millennials. doi:<https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/1729/Estrategias%20de%20retencion%20en%20millenials.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bayón, J. (2019). *Cultural empresarial*. Madrid: Editorial Elearning, S.L. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=hXblDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Bohn, D. (2019). Google's Third Era: What's Next Now That Sundar Pichai Is CEO of Alphabet. . *The Verge*.

BP. (2024). *BP España*. Retrieved from https://www.bp.com/es_es/spain/home/quienes-somos/bp-espana.html

Bravo, I., Barba, Á., Almenaba, P., & Ruiz, S. (2023). El impacto de la cultura organizacional en el rendimiento empresarial. *Revista Mundo Verde*, 6(2), 60-70. doi:<http://dx.doi.org/10.53313/gwj62070>

Camp, K., & Bushardt, S. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. doi:https://www.researchgate.net/publication/357715358_A_millennial_manager_skills_model_for_the_new_remote_work_environment

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia. Retrieved from <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Retrieved from <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24762w/Definiciondelasvariables,enfoqueytipodeinvestigacion.pdf>

Cavelier, L. (2020). La relación entre cultura organizacional y laboral de empresas en Colombia. doi:https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Cavelier, L. (2020). La relación entre cultura organizacional y laboral de empresas en Colombia. [Tesis de grado. Colegio de Estudios Superiores de Administración]. Retrieved from https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2518/ADM_1020825371_2020_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Chávez, E., Chuchon, A., & Vilchez, A. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Contratista Minera

Explo Drilling Perú Colquijirca - 2022.

doi:https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRHGO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf

Chávez, V., & Sobrino, C. (2018). Los millennials y desempeño laboral en la empresa Corpo SAC, Chiclayo 2017.

doi:<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5131/Ch%c3%a1vez%20Ram%c3%adrez%20%26%20Sobrino%20Clavo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiatchoua , C. (2023). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Revista de economía regional y sectorial.*, 13(1), 35-63. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=431566320002>

Conger, K., & Scheiber, N. (2020). The Great Google Revolt. *he New York Times Magazine*. .

doi:<https://www.nytimes.com/interactive/2020/02/18/magazine/google-revolt.html>

Córdova, E., & Maldonado, G. (2016). Los millennials con las competencias para futuros líderes disruptivos en la transformación digital en las compañías de seguro de Lima metropolitana.

doi:https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624756/Cordova_%20AE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Curletto, G., & Uicich, M. (2019). Factores de Motivación Laboral de los Millennials. *Revista de Adenag*.

doi:<https://revista.adenag.org.ar/index.php/ediciones/article/view/20/225>

Denning, S. (2011). Successfully Implementing Radical Management at Salesforce.com. *Strategy & Leadership*, 4(10), 4-10. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571111176574/full/html>

Denning, S. (2011). Successfully Implementing Radical Management at Salesforce.com. *Strategy & Leadership*. 4(10).

doi:<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878571111176574/full/htm>

Díaz, M. (2022). Influencia de la cultura organizacional en la satisfacción laboral de los millennials de la Empresa SKY Perú Telecomunicaciones S.A.C. – 2020.

Bachelor's thesis, Psicología-Medellín. doi:<http://hdl.handle.net/20.500.12423/5289>

Durán, M. (2025). Las competencias multiculturales del liderazgo en una organización del sector servicios en Bogotá D.C. *European Public & Social Innovation Review*. 1(14), 10. doi:<https://doi.org/10.31637/epsir-2025-1647>

El Español. (2020, septiembre 15). BP y Microsoft impulsarán la innovación energética y avanzar hacia las emisiones netas cero. *Observatorio de la Energía*. Retrieved from https://www.elespanol.com/invertia/empresas/energia/20200915/bp-microsoft-impulsaran-innovacion-energetica-avanzar-emisiones/520948769_0.html

Gallo, Ó., Gonzales, D., Román, J., & García, G. (2021). Los Millennials en Colombia Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional. *31*(80), 129-139. doi:<https://www.researchgate.net/publication/323391120>

García, E. (2020). Zappos: El Arte de una Gran Cultura Organizacional. doi:<https://erickalejandrogarcia.com/2020/09/24/zappos-el-arte-de-una-gran-cultura-organizacional/>

Garza, M., Guzmán, E., & López, J. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Revista Dialnet*. doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7008903.pdf>

Gómez, S. (2019). Cultura gerencial: visión y alcances en el deporte. *Revista Ciencia Digital*, 3(2), 78-97. doi:<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.5.531>

González, E., Quiroz, A., Álvarez, M., & Hernández, M. (2022). Informe de hábitos y comportamientos generacionales en Latinoamérica: estudio generacional de consumo. Retrieved from https://ideas.llorenteycuencia.com/wp-content/uploads/sites/5/2022/04/220419_LLYC_Informe_Habitos_Generacionales_Latinoamerica.pdf

Google. (2024, enero 08). *Paginal Oficial*. Retrieved from https://about.google/intl/ALL_es/

Hernández, C., Andrade, M., Yépez, F., & Revelo, M. (2023). Expectativas de los Millennials frente al desarrollo emprendedor de la provincia de Imbabura. *Revista de*

Investigación Educativa y Deportiva.

doi:<https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/5873>

Hernández, H., & Sánchez, P. (2019). Cultura organizacional google.

doi:<https://es.slideshare.net/slideshow/cultura-organizacional-google-158331333/158331333>

Hernández, H., Corrales, V., & Sánchez, P. (2019). Cultura organizacional google. Laureate International Universities.

doi:<https://es.slideshare.net/slideshow/cultura-organizacional-google-158331333/158331333>

IBM. (2024). IBM SPSS Statistics. Retrieved from <https://www.ibm.com/es-es/products/spss-statistics>

Jaimes, C. (2020). Desempeño laboral de la generación millennials revisión bibliográfica, 2019. [Tesis de grado. Pontificia Universidad Javeriana]. *Pontificia Universidad Javeriana*. Retrieved from <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50989/DESEMPE%C3%91O%20LABORAL%20DE%20LA%20GENERACI%C3%93N%20MILLENNIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leal, F., López, R., Martínez, M., Tapia, D., & León, I. (2019). Análisis de Regresión y Correlación Lineal. XIKUA Boletín Científico De La Escuela Superior De Tlahuelilpan. 62-64. Retrieved from

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/view/3558>

Lima, J., & Polanco, F. (2017). Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación "X" en Arequipa, 2017.

doi:<https://repositorio.ucsp.edu.pe/item/c995d2d5-589e-4373-934d-8b6b312ce4fc>

López, C. (2020). Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral. Caso: INSELMED. doi: <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7761>

Madero, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Scielo*, 18(124).

doi:https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001

McCord, P. (2018). Aprendiendo de Netflix: Cómo construir una cultura de libertad y responsabilidad. *Revista de negocios de la Wharton School de la Universidad de Pensilvania*. Retrieved from

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/how-netflix-built-its-company-culture/>

Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*(46).

Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/646/64664303002/64664303002.pdf>

Méndez, J., Bolaños, C., & Méndez, M. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74.

doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>

Microsoft. (2024). *Microsoft Excel*. Retrieved from

<https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-365/excel>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2024).

Cultura de la Innovación. *Gobierno Digital Colombia*. Retrieved from

[https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/Cultura-de-la-](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/Cultura-de-la-Innovacion/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20Modelo%20de,el%20mayor%20potencial%20de%20estas)

[Innovacion/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20Modelo%20de,el%20mayor%20potencial%20de%20estas](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/Cultura-de-la-Innovacion/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20Modelo%20de,el%20mayor%20potencial%20de%20estas).

[Innovacion/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20Modelo%20de,el%20mayor%20potencial%20de%20estas](https://gobiernodigital.mintic.gov.co/portal/Centro-de-Innovacion-Publica-Digital/Cultura-de-la-Innovacion/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20el%20Modelo%20de,el%20mayor%20potencial%20de%20estas).

Mitta, D. (2019). Diversity management The millennial challenge in a group of organizations: who are they, what motivates them and how to retain them?

doi:<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/21117/20858>

Mondragón, N., Olga Navarrete Mondragón, O., & Ediciones, A. (2022). La cultura organizacional, elemento clave para la construcción de la identidad organizacional. *Analéctica*, 8(52), 29–52. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7028747>

<https://doi.org/10.5281/ZENODO.7028747>

Morgan, J. (2020). The Future Leader: 9 Essential Skills for the Next Generation of Leaders. *Wiley*. doi:<https://download.e-bookshelf.de/download/0013/7372/33/L-G-0013737233-0041593139.pdf>

Moscoso, I. (2023). Creación de la estrategia Employer branding de KIA ECUADOR, adaptado para nuevas generaciones Millennial y Centennial.

doi:<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/14811>

MuleSoft. (2024, octubre 28). *BP impulsa la innovación digital para fomentar la sostenibilidad*. Retrieved from <https://www.mulesoft.com/es/case-studies/api/british-petroleum>

Naranjo, J., & Calderón, G. (2021). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 223-236.

doi:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>

Netflix. (2024, octubre 28). *Netflix Culture — The Best Work of Our Lives*. Retrieved from Netflix Jobs: <https://jobs.netflix.com/culture>

Novella, R., Repetto, A., Robino, C., & Rucci, G. (2018). Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar? Banco Interamericano de Desarrollo. doi:https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Millennials_en_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_trabajar_o_estudiar.pdf

Obando, M., Cuenca, V., & Rea, M. (2020). La cultura organizacional en las Pymes y su rendimiento. *Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 4(32), 47-55. doi:https://www.researchgate.net/publication/344400311_La_cultura_organizacional_en_las_Pymes_y_su_rendimiento

Palacios, L., Cortez, C., Cueva, M., & Ramírez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(1), 470-484.

doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9370051>

Palmar, G., Rafael, S., Valero, U., & Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(39), 17(39), 159–188. Retrieved from

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4787577>

Pazmiño, C. (2020). Cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Industrias Catedral s.a. de la ciudad de Ambato.

doi:<https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/b0632da8-003e-4141-a7b3-72d5231765ff/content>

Pedraja, L., Marchioni, Í., Espinoza, C., & Muñoz, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Revista Scielo*, 13(5). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>

Peñalosa, M. (2021). Consumo en los millennials en época de COVID-19 en México, Ecuador y Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 96(26), 1380-1395. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.24>

Pereira, D. (2022). Modelo de negocio de Spotify. *Business Model Analyst*. Retrieved from <https://businessmodelanalyst.com/es/modelo-de-negocio-spotify/>

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. 15(28). doi:
<https://revistas.unbosque.edu.co/index.php/cuaderlam/article/view/2686>

Pinela, N., & Armijos, M. (2022). El compromiso laboral y el comportamiento innovador de los colaboradores. *Revista Compendium*, 1(10). doi:<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8635115>

Pintado, E., Durand De La O, O., Olivera, R., & Valenzuela, A. (2023). Acción gerencial y nuevas tendencias tecnológicas en pymes peruanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 797-811. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.22>.

Pomavilla, T., & Villa, J. (2019). La Cultura Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa Comercial JYN de la ciudad de Cuenca, periodo 2019. doi:<https://dspace.ucuenca.edu.ec/items/a1be98fa-741d-4fa3-a6ac-ab9329291687>

Raišienė, A., Rapuano, V., Dóry, T., & Varkulevičiūtė, K. (2021). Does telework work? Gauging challenges of telecommuting to adapt to a “new normal”. *Human technology*. 17(2), 126-144. Retrieved from <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>

Ramírez, L. (2021). Caracterización de la Generación del milenio En el contexto laboral: una revisión de la literatura. *Revista Universidad & Empresa*, 24(42), 1-37. doi:<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/8230/10332>

Ramos, A., & Pedroza, Á. (2018). Los Millennials y la cultura de innovación en las empresas de TI. doi:<https://riico.net/index.php/riico/article/view/1457>

Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. Artículo Científico. *Revista RAITES*. doi:<https://core.ac.uk/download/pdf/229033587.pdf>

Rodríguez, M. (2023). Cultura Empresarial de Netflix: El Secreto de su Éxito. *Izo Corporate España*. 6(2). doi:<https://www.izo.es/blog/cultura-empresarial-de-netflix-el-secreto-de-su-exito>

Rodríguez, N. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad. *Revista Scielo*. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100141

Rodríguez, R. (2018). Los modelos de aprendizaje de Kolb, Honey y Mumford: implicaciones para la enseñanza de las ciencias. *14(1)*, 51-64. doi:http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322018000100051

Salcedo, J. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(2), 81-87. doi:https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/cultura_politica_cultura_organizacional_y_liderazgo_gerencial_de/2719

Salcedo, J. (2022). Salcedo-Peña, J. B. (2022). Cultura política, cultura organizacional y liderazgo gerencial desde la perspectiva de la complejidad. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(2), 81-87. Retrieved from https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/cultura_politica_cultura_organizacional_y_liderazgo_gerencial_de/2719

Salesforce. (2022). *Innovation for Success*. Retrieved from https://trailhead.salesforce.com/content/learn/modules/innovation_basics/innovation_basics_aloha

Salesforce. (2024). doi: <https://www.salesforce.com/mx/?ir=1>

Salesforce. (2024). doi: <https://www.salesforce.com/mx/?ir=1>

Solórzano, F., & Guerrero, J. (2019). Millennials: La nueva generación de profesionales en la sociedad. doi: <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2019/millennials-la-nueva-gen-de-profesionales-en-la-sociedad.pdf>

Spotify. (2023). Cómo llegar a los milenials modernos: perfil psicológico y consejos de marketing. *Advertising*. Retrieved from <https://ads.spotify.com/es-MX/insights-y-noticias/millennial-psychographics/>

Stewart, R. (2022). Hacia una metodología ágil con el modelo Spotify. *Product-Led Alliance*, 7(7). Retrieved from <https://www.productledalliance.com/going-agile-using-the-spotify-model/>

Szlechter, D. (2014). La cultura corporativa: una revisión crítica desde la Sociología del trabajo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(65), 138-157. doi: <https://www.redalyc.org/pdf/290/290301010008.pdf>

Universidad Iberoamericana Tijuana. (2024). *Revolucionando el Desarrollo Organizacional: El Caso de Zappos*. doi: <https://blogposgrados.tijuana.iberomx.com/revolucionando-el-desarrollo-organizacional-el-caso-de-zappos/>

Vesga, J. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Revista Scielo*. doi: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012143812020000100052

Villacrés, J., & Imacaña, S. (2022). La inclusión laboral de las personas con discapacidad en el Ecuador. *Revista Sociedad & tecnología*, 5(1), 170-183. doi: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8706169>

Ward, A. (2016, octubre 31). Las petroleras buscan atraer a los "millennials". *Milenio. Más Negocio*. Retrieved from <https://www.milenio.com/negocios/las-petroleras-buscan-atraer-a-los-millennials>

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Revista Alas. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20). doi:Revista Alas. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas

Younes, M., Echeverri, A., & Vieira, J. (2023). Habilidades gerenciales no técnicas necesarias para el directivo empresarial. *Revista CEA*, 9(21). doi:<https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/2549>

Zárate, M. (2023). Factores motivacionales claves para la retención laboral de los millennials de la ciudad de Ñemby en el año 2020. *Revista de Divulgación de Investigación*. doi:<https://ojs.uep.edu.py/index.php/FCE/article/view/326>

ANEXOS

Anexo1 – Códigos y procesamiento de variables SPSS

```

GET DATA
  /TYPE=TXT
  /FILE='C:\Users\casa\Documents\Documentos\TAREAS\DOCTORADO ING SIXTO MORENO\ULTIMA TESIS\VALIDACION DE INSTRUMENTOS\base_300_definitiva.csv'
  /ENCODING='UTF8'
  /ARRANGEMENT=DELIMITED
  /DELIMITERS=", "
  /QUALIFIER=""
  /FIRSTCASE=2
  /VARIABLES=
    id F8.0
    Q1_colaboracion F1.0
    Q2_comunicacion F1.0
    Q3_desarrollo_innovacion_bienestar F1.0
    Q4_flexibilidad F1.0
    Q5_desarrollo_prof_capacitacion F1.0
    Q6_autonomia F1.0
    Q7_reconocimiento F1.0
    Q8_remuneracion F1.0
    Q9_innovacion_opcion F1.0
    Q10_exp_ideas_opcion F1.0
    Q11_sugerencias_texto A400
    Q4_flexibilidad_R F1.0
    Cultura_S2_Total F8.2
    Impacto_S3_Total F8.2
    Impacto_S3_Total_R F8.2
    Propuestas_S4_Total F8.2
    Global_Total F8.2
.
CACHE.
EXECUTE.

```

Activar Windows
 Ve a Configuración para activar Windows

```

* Etiquetas de valores (Likert y opciones).
VALUE LABELS Q1_colaboracion Q2_comunicacion Q3_desarrollo_innovacion_bienestar
              Q4_flexibilidad Q5_desarrollo_prof_capacitacion Q6_autonomia
              Q7_reconocimiento Q8_remuneracion
  1 'Totalmente en desacuerdo' 2 'En desacuerdo' 3 'Neutral' 4 'De acuerdo' 5 'Totalmente de acuerdo'.

VALUE LABELS Q9_innovacion_opcion
  1 'Talleres / pensamiento creativo'
  2 'Incentivos / recompensas'
  3 'Ambiente flexible y colaborativo'
  4 'Tolerar el fracaso'.
VALUE LABELS Q10_exp_ideas_opcion
  1 'ReuniÃ³n con jefe inmediato'
  2 'ReuniÃ³n directa con Gerencia'
  3 'ReuniÃ³n departamental y Gerencia'.

* (Opcional) Fiabilidad por secciones.
RELIABILITY
  /VARIABLES=Q1_colaboracion Q2_comunicacion Q3_desarrollo_innovacion_bienestar
  /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.

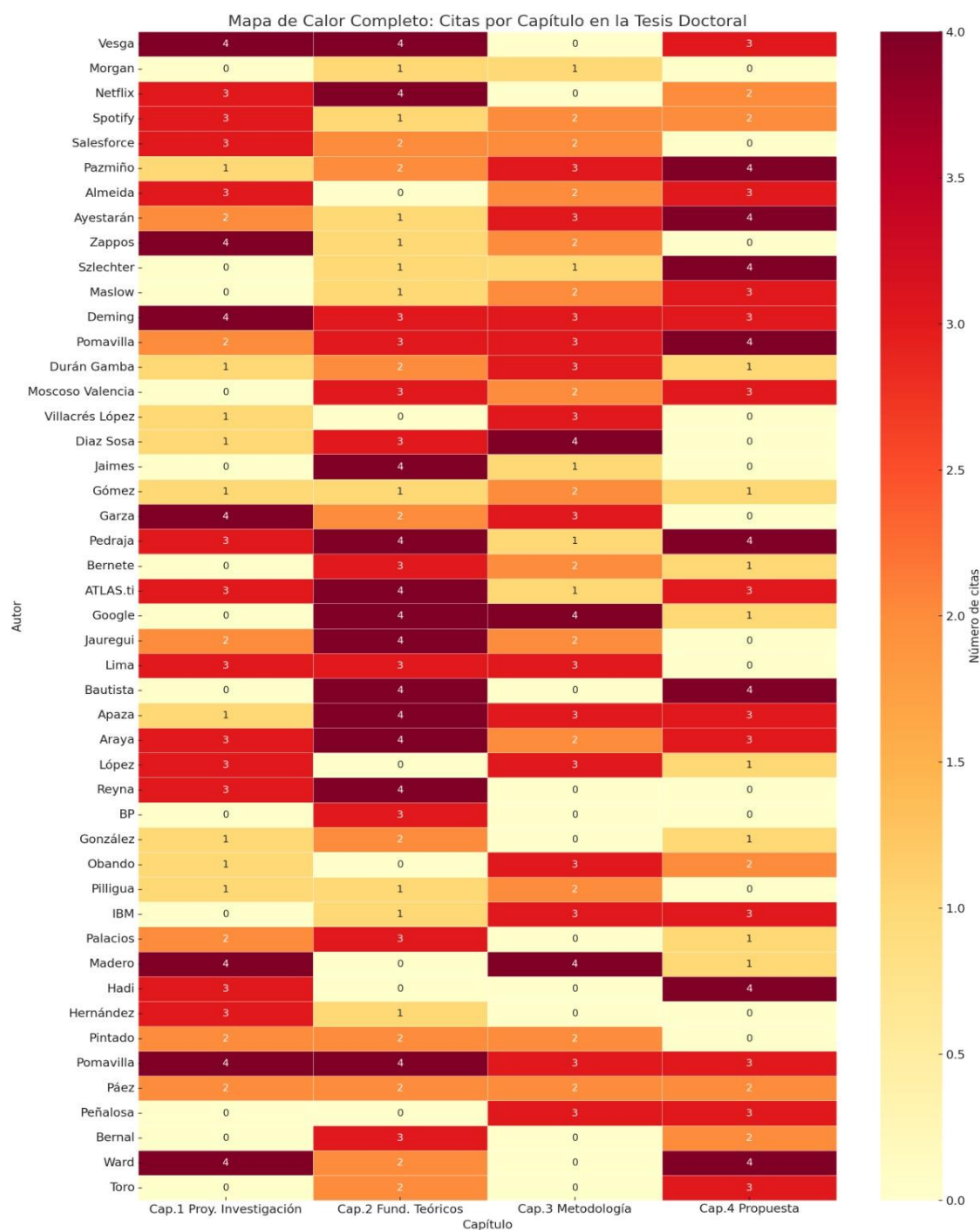
```

```

* Etiquetas Likert 1 a 5.
VALUE LABELS Q1_colaboracion Q2_comunicacion Q3_desarrollo_innovacion_bienestar
  Q4_flexibilidad Q5_desarrollo_prof_capacitacion Q6_autonomia
  Q7_reconocimiento Q8_remuneracion
  1 'Totalmente en desacuerdo' 2 'En desacuerdo' 3 'Neutral' 4 'De acuerdo' 5 'Totalmente de acuerdo'.

```

Anexo 2 – Mapa de calor



Anexo 3 – Formato de validación Propuesta

Formato de Validación de la Propuesta de Transformación en la Cultura Gerencial**Objetivo de la Validación**

Evaluar la viabilidad, pertinencia y efectividad de la propuesta de transformación de la cultura gerencial en la empresa ESSOIL S.A., considerando los resultados obtenidos en la investigación teórica y práctica, así como su impacto en el desempeño laboral y la productividad de los colaboradores millennials.

1. Información General del Proyecto

- **Nombre del Proyecto:** Modelo de cultura gerencial para optimizar desempeño laboral y productividad de millennials en ESSOIL S.A. (2022-2024).
- **Entorno de Aplicación:** Empresa ESSOIL S.A., ubicada en Francisco de Orellana, sector petrolero.
- **Fecha:** 2025.
- **Responsable del Proyecto:** Sixto Rosalino Moreno Samaniego.
- **Puntuación:** La valoración se efectúa con una escala del 1 al 5, donde 1 significa baja pertinencia y 5 pertinencia máxima.

2. Matriz de valoración

Criterio	Descripción	Valoración (1-5)	Comentario
Objetivo de la Validación	Evaluar la viabilidad, pertinencia y efectividad del modelo de cultura gerencial propuesto.	5	Sin comentario
Pertinencia del diagnóstico inicial	Análisis de la situación actual y de las brechas culturales.	5	Sin comentario
Ajuste a las necesidades organizacionales	Grado en que la propuesta responde a las demandas de la empresa.	5	Sin comentario
Aplicación del modelo en la práctica	Posibilidad de implementación real.	5	Sin comentario
Viabilidad de implementación	Recursos y condiciones para aplicar el modelo.	5	Sin comentario
Impacto esperado	Efectos en desempeño, motivación y productividad.	4	Sin comentario
Sostenibilidad a largo plazo	Continuidad y adaptación de la propuesta en el tiempo.	5	Sin comentario
Integración de tecnología	Uso de herramientas tecnológicas en la gestión.	5	Sin comentario

Validación de los Resultados de la Investigación

- ¿Los resultados teóricos apoyan la viabilidad de la propuesta?

Sí No

- ¿Los resultados prácticos demuestran la efectividad de la propuesta?

Sí No

- ¿Se aprueba la propuesta de transformación?

Sí No

Datos del Validador

Lic. Alexander Fernando Haro Sarango MSIA.



Licenciado Financiero, Licenciado en Ciencias de la Educación (c), Licenciado en Ciencias de Datos, Magister en Sistemas de Información con Mención en Inteligencia de Negocios y Analítica de Datos Masivos, Máster en Finanzas con Mención en Dirección Financiera, Magister en Ciencias de Datos y Maquinas de Aprendizaje con Mención en Inteligencia Artificial, Doctorante (PhD.) en Contabilidad y Finanzas, Doctorante (PhD.) en Tecnologías de la Información y Comunicación

Formato de Validación de Instrumento – Encuesta

Objetivo de la Encuesta:

Identificar la pertinencia, claridad y efectividad de las preguntas aplicadas en la encuesta sobre cultura gerencial y desempeño laboral de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., como parte del modelo de transformación propuesto.

Instrumento:

Encuesta sobre Cultura Gerencial y Desempeño Laboral en ESSOIL S.A.

Escala de Valoración:

- 1: Poco pertinente o insatisfactorio
- 2: Poco relevante o ineficaz
- 3: Regularmente pertinente o satisfactorio
- 4: Bastante pertinente o eficaz
- 5: Muy pertinente o completamente efectivo

Validación:

La validación fue realizada por expertos en gestión empresarial, quienes evaluaron:

1. Claridad y relevancia de cada ítem.
2. Alineación con los objetivos de la investigación.
3. Utilidad de las respuestas para obtener datos representativos y aplicables a la propuesta.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nº	Pregunta	Valoración (1-5)	Observaciones
1	¿En qué medida la cultura gerencial actual fomenta la colaboración y el trabajo en equipo?	5	Pertinente
2	¿Qué tan importante considera que es la flexibilidad laboral (horarios, trabajo remoto) en la cultura gerencial actual?	5	Pertinente
3	¿En qué medida el reconocimiento laboral y la valoración del desempeño son clave para mejorar la cultura gerencial?	5	Pertinente
4	¿La cultura gerencial en ESSOIL es clara para todos los colaboradores?	4	Pertinente
5	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo en la empresa y su influencia en la motivación laboral?	5	Pertinente

6	¿Considera que la cultura gerencial fomenta la innovación en los equipos de trabajo?	5	Pertinente
7	¿La empresa ofrece suficiente flexibilidad laboral para equilibrar vida personal y profesional?	4	Pertinente
8	¿Cree que la empresa brinda oportunidades para el desarrollo profesional y aprendizaje continuo?	5	Pertinente
9	¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?	5	Pertinente
10	¿Qué aspectos de la cultura gerencial influyen en su nivel de motivación?	5	Pertinente
11	¿Considera que ESSOIL fomenta el uso de la tecnología para mejorar eficiencia y productividad?	5	Pertinente

Datos del Validador

Magister Jéssica Alexandra Bravo Basurto



Firmado por:
JESSICA ALEXANDRA BRAVO
BASURTO

Magister en Educación Mención En Pedagogía En Entornos Digitales

Formato de Validación de Instrumento – Encuesta

Objetivo de la Encuesta:

Identificar la pertinencia, claridad y efectividad de las preguntas aplicadas en la encuesta sobre cultura gerencial y desempeño laboral de los colaboradores millennials en ESSOIL S.A., como parte del modelo de transformación propuesto.

Instrumento:

Encuesta sobre Cultura Gerencial y Desempeño Laboral en ESSOIL S.A.

Escala de Valoración:

- 1: Poco pertinente o insatisfactorio
- 2: Poco relevante o ineficaz
- 3: Regularmente pertinente o satisfactorio
- 4: Bastante pertinente o eficaz
- 5: Muy pertinente o completamente efectivo

Validación:

La validación fue realizada por expertos en gestión empresarial, quienes evaluaron:

1. Claridad y relevancia de cada ítem.
2. Alineación con los objetivos de la investigación.
3. Utilidad de las respuestas para obtener datos representativos y aplicables a la propuesta.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nº	Pregunta	Valoración (1-5)	Observaciones
1	¿En qué medida la cultura gerencial actual fomenta la colaboración y el trabajo en equipo?	5	Pertinente
2	¿Qué tan importante considera que es la flexibilidad laboral (horarios, trabajo remoto) en la cultura gerencial actual?	5	Pertinente
3	¿En qué medida el reconocimiento laboral y la valoración del desempeño son clave para mejorar la cultura gerencial?	5	Pertinente
4	¿La cultura gerencial en ESSOIL es clara para todos los colaboradores?	4	Pertinente
5	¿Cómo describiría el estilo de liderazgo en la empresa y su influencia en la motivación laboral?	5	Pertinente

6	¿Considera que la cultura gerencial fomenta la innovación en los equipos de trabajo?	5	Pertinente
7	¿La empresa ofrece suficiente flexibilidad laboral para equilibrar vida personal y profesional?	5	Pertinente
8	¿Cree que la empresa brinda oportunidades para el desarrollo profesional y aprendizaje continuo?	5	Pertinente
9	¿Se siente motivado en su puesto de trabajo?	5	Pertinente
10	¿Qué aspectos de la cultura gerencial influyen en su nivel de motivación?	5	Pertinente
11	¿Considera que ESSOIL fomenta el uso de la tecnología para mejorar eficiencia y productividad?	5	Pertinente

Datos del Validador

Ing. Mirian Triviño Defaz



Maestrante en Dirección y Administración de Empresas (MBA)