

Tesis de Maestría

“Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral”

Un estudio de caso descriptivo sobre las tensiones generacionales en un grupo de colaboradores de la generación X y Millennials, y su impacto en la comunicación, productividad, motivación y trabajo en equipo (Guayaquil, Ecuador – 2020).



Alumna: Liana González Toscanini

Director de tesis: Dr. Esteban Maioli

Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional

Universidad de Belgrano

Facultad de Humanidades

Matrícula N.158617

LianaGonzalezT

Firma

Marzo de 2021

Resumen

La presente investigación plasma los resultados de un estudio de caso descriptivo y documental de una multinacional de consumo masivo en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, sobre las tensiones generacionales en un grupo de colaboradores de la generación X y Millennials y su impacto en el clima laboral. La investigación giró entorno a varias dimensiones seleccionadas tales como: la comunicación, productividad, motivación y trabajo en equipo. Los resultados obtenidos se dieron por medio de una encuesta auto administrada ad hoc. aplicada a una muestra de 217 colaboradores. En las conclusiones se pueden encontrar resultados muy reveladores, ya que se agregó información proporcionada por la empresa de encuestas de clima laboral previamente aplicadas dentro de la misma, lo cual fue un plus para la interrelación de los resultados. Adicionalmente, la investigación nos muestra la importancia de contar con planes intergeneracionales de manera integral y bien dirigidos de acuerdo a las necesidades de cada una de las generaciones con las que trabaja y se comparten tareas.

Palabras claves

Clima organizacional, generación X, generación Y, organización, conflicto laboral, tensiones generacionales.

Abstract

The present research reflects the results of a descriptive case study of a multinational mass consumption company in the city of Guayaquil - Ecuador, on generational tensions in a group of employees of generation X and Millennials and their impact on the work environment. The research was focused on dimensions selected such as: communication, productivity, motivation and teamwork. The results were obtained through a self-administered survey applied to a sample of 217 employees. In the conclusions we can find very revealing results, since information provided by the company was added from work climate surveys previously applied within the company, which was a plus for the interrelation of the results. In addition, the research shows us the importance of having comprehensive and well-directed intergenerational plans according to the needs of each of the generations with whom we work and share tasks.

Key words

Organizational climate, generation X, generation Y, organization, labor conflict, generational tensions.

Índice

Introducción	04
Organización de la exposición	11
Capítulo I: Marco teórico	12
1.1 Generaciones históricas	12
1.2 Introducción al concepto generación histórica	12
1.2.1 Generación X	19
1.2.1.1 Atributos psicosociales de los miembros de la Generación X	19
1.2.1.2 Representaciones y prácticas asociadas al mundo de trabajo	21
1.2.2 Generación Y o Millennials	23
1.2.2.1 Atributos psicosociales de los miembros de la Generación Y	24
1.2.2.2 Representaciones y prácticas asociadas al mundo del trabajo	26
1.3 Clima laboral	32
1.3.1 Introducción a las dimensiones de clima laboral	32
1.3.1.1 Comunicación	37
1.3.1.2 Motivación	39
1.3.1.3 Productividad	42
1.3.1.4 Trabajo en equipo	47
Capítulo II: Caso de estudio	49
2.1 Diseño metodológico de la investigación	49
2.1.1 Tipo de diseño metodológico	49
2.1.2 Muestra	50
2.1.3 Variables y operacionalización	50
2.1.4 Técnica de recolección de datos	53
Capítulo III: Presentación y análisis de datos	54
3.1 Características socio – demográficas	56
3.2 Atributos de las generaciones	58
3.3 Generaciones y clima laboral	64
3.3.1 Productividad	64
3.3.2 Comunicación	66
3.3.3. Motivación	70
3.3.4 Trabajo en equipo	72
3.4 Planes de inclusión intergeneracional	79
Capítulo IV:Conclusiones	85
4.1 Atributos de las generaciones X y Y	85
4.2 Tensiones generacionales y el impacto en el clima laboral	87
4.3 Tensiones generacionales y afectación de la productividad	88
4.4 Tensiones generacionales y afectación de la motivación	89
4.5 Tensiones generacionales y afectación de la comunicación	90
4.8 Líneas de investigación futuras	92
Bibliografía	94

Introducción

Hoy en día las organizaciones y el mundo requieren de personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad en general o comunidad que les rodea. El proceso de reclutar y retener a personas con las características antes mencionadas, es una condición necesaria a cumplir exitosamente por los gestores de recursos humanos para garantizar la continuidad de cualquier organización y/o institución; por lo que la gerencia de recursos humanos debe asumir criterios que muchas veces contra dicen prácticas arraigadas y consideradas válidas. De igual manera resulta interesante considerar en este proceso de búsqueda de gente flexible, comprometida y de principios éticos y morales superiores el hecho de evaluar la época al de los nuevos trabajadores que conformarán la fuerza laboral de las organizaciones; así como su formación en valores para integrar al contexto organizacional los mejores candidatos disponibles en el mercado laboral (Chirinos, 2009).

El término generación citado por el autor Gilburg (2007), hace referencia a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006). Actualmente en los equipos de trabajo del mundo laboral es posible ver cuatro generaciones conviviendo en simultáneo tales como: Baby Boomers (de 1948 a 1963), generación “X” (de 1964 a 1979) y generación “Y” o Millennials (nacidos después de 1980 y hasta 1995), generación Z (nacidos a partir de 1996).

Cada generación responde según los investigadores del tema a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera. A continuación, para entrar en contexto se realiza una descripción de las características de cada una de ellas.

Los Tradicionalistas crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir poco y a ahorrar como base para el futuro. Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad (González, 2011).

Los Baby Boomers vivieron años cruciales dominados por guerras y posguerras. Los años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los '60 y finales de los '70, fueron de progreso en la mayor parte de los países y por ello generaron grandes expectativas de éxito. En el presente, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque algunos ya están empezando a ser sustituidos por miembros de la Generación X (González, 2011).

La Generación X es rica en emprendedores. La iniciativa personal es valorada ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que promete transformar definitivamente al mundo. Fueron mayoritariamente responsables de la explosión tecnológica de los años '90 y el surgimiento de la denominada "nueva economía" (González, 2011).

La Generación Y se relaciona con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas. Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social (González, 2011).

El autor McCrindle (2010), en su libro "The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations", menciona estar de acuerdo con los expertos en generaciones William Strauss y Neil Howe en cuanto al significado asignado al concepto "generación": "Una generación es un grupo de personas que comparten un tiempo y un espacio en la historia que les otorga una persona colectiva" (pág.238). Así mismo, contesta al interrogante: ¿dónde se infectan comúnmente se generan los conflictos intergeneracionales? Algunos de los puntos de dolor generacionales surgen sobre las actitudes en el lugar de trabajo, la vida familiar y la asequibilidad de la vivienda.

Por otro lado, la empresa Deloitte (2017), realizó una investigación la cual arrojó datos muy significativos sobre las prioridades e inquietudes de los Millennials en el ámbito laboral. En él se recogen las opiniones de 8.000 jóvenes nacidos después de 1982 de 30 países de todo el mundo.

La investigación indicó que existe un espacio para mejorar: seis de cada diez Millennials consideran que las multinacionales han logrado un impacto positivo en los retos a los que se enfrenta esta generación, también creen que las empresas pueden hacer mucho más por la sociedad. En aspectos generales, el 84% de los Millennials declaran gozar de cierto grado de flexibilidad laboral, y el 39% mencionó que su organización ofrece entornos de trabajo muy flexibles. Consideran que los acuerdos referentes a la flexibilidad contribuyen a mejorar la productividad y aumentar la fidelización de los empleados, lo que se traduce en un mayor bienestar personal. Además, consideran que estas prácticas tienen un impacto muy positivo y significativo en los resultados financieros de su empresa.

De acuerdo al informe de Deloitte, la flexibilidad en el entorno de trabajo tiene más impacto en dos aspectos fundamentales en cualquier plantilla: la lealtad y la responsabilidad. Así, en las organizaciones que gozan de menor flexibilidad el número de Millennials que se ven abandonando la empresa en 2 años asciende al 45%, porcentaje que se reduce hasta el 35% en

aquellas que tienen implementadas políticas más flexibles. En el caso de la responsabilidad la diferencia también es clara: en las organizaciones con una mayor flexibilidad el 34% de los Millennials se sienten responsables de la reputación de su empresa, mientras que el porcentaje se reduce al 12% en compañías con flexibilidad limitada.

Idoia de Paz, directora de Capital Humano de Deloitte, menciona que los Millennials prefieren desempeñar su trabajo en empresas con las que comparten sus mismos valores, misión y propósito. Además, aprecian la estabilidad que ofrece una organización, aunque demandan de ella flexibilidad, tanto de horarios como mentalidad para conseguir desarrollar otras facetas creativas. Respecto a sus líderes, apuestan por aquellos que demuestran franqueza, credibilidad y pasión, además de comunicarse mediante un lenguaje sencillo y directo. (Deloitte, 2017).

Según los autores Meister y Willyerd (2009), la forma en que trabajamos ha cambiado en las últimas dos décadas. En el 2009, solo se retiene alrededor del 10% del conocimiento necesario para desempeñarse bien en el trabajo, lo que significa que se debe confiar en una gran cantidad de otras fuentes. En muchas ocasiones aquellos que ingresan a la fuerza laboral ahora han desarrollado nuevas herramientas y formas de trabajar entre ellos para lidiar con la complejidad. Durante más de treinta años, el tamaño de la generación Baby Boomers definió el panorama social de la organización, en una toma de posesión cultural basada en la mayoría de las reglas. Los jóvenes nuevos en la ciudad, lo que llaman Meister y Willyerd (2009) como los "hiperconectados", indican que superarán a esa mayoría. Están constantemente conectados a múltiples dispositivos para saber qué y quiénes necesitan saber. Las siguientes dos generaciones que ingresan a la fuerza laboral pueden no ser tecnológicamente más inteligentes, pero se sienten más cómodos con la tecnología y su cultura pronto dominará las organizaciones.

Por último, a nivel local en Ecuador se encontró una investigación realizada en el año 2015 por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES), donde establecen que el 69% de los encuestados coincidió en que lo esencial es tener un buen ambiente de trabajo, el 53% considera importante que se pague un sueldo justo y un menor porcentaje que la empresa sea innovadora en lo ambiental, tecnológico y social. Los jóvenes ecuatorianos hoy en día buscan ante todo el desarrollo personal, tener horarios flexibles, valoran mucho las respuestas de sus superiores, sus indicaciones, respetan a sus jefes y sus opiniones por su amplia experiencia. Pero así mismo se mueven por medio de motivaciones por lo cual desean ayudar con ideas propias y que estas ideas sean tomadas en cuenta y sean válidas para sus superiores.

Se considera que la investigación realizada es un gran aporte para la multinacional considerada, los indicadores con los que se trabajaron permitieron identificar si las tensiones generacionales podían llegar a afectar de manera negativa o positivamente en el clima laboral y por ende en los distintos procesos de la gestión del talento humano. De acuerdo a los datos

relevados se podrán realizar planes de acción que permitirán incorporar mejoras o refuerzos de ser necesario.

Hoy en día el área de Recursos Humanos tiene una gran responsabilidad y a la vez la oportunidad de afrontar nuevos retos generacionales. Los líderes deben de estar preparados y tener en cuenta que aún cuando existan diferencias generacionales en el trabajo, todos los empleados buscan seguridad, reconocimiento, desarrollo de carrera y retroalimentación; por lo cual deben de trabajar día a día para que se pueda cumplir con esas expectativas. En la actualidad, casi todas las empresas multinacionales o Pymes conviven a diario con cuatro generaciones distintas con diferentes valores, expectativas y comportamientos, lo cual tiene un alto impacto en las organizaciones y su productividad. Los grandes líderes deben adaptarse a los nuevos cambios e incentivar el trabajo entre grupos multigeneracionales para facilitar el conocimiento y el aprendizaje.

En las empresas latinoamericanas podemos encontrar cada vez más conflictos entre empleados que pertenecen a diferentes generaciones tales como: Veteranos, Baby Boomer, Generación X, Generación Y y el inicio de la incorporación de la Generación Z al ámbito laboral (Chiniros, 2009). Existen problemas para administrar los requerimientos de sus gerentes más jóvenes por un mejor equilibrio vida-trabajo o se sienten frustrados por la forma como los nuevos practicantes andan todo el día pendiente de sus teléfonos inteligentes y parecen no estar interesados en las tareas más rutinarias. Los cambios se suceden cada vez con más rapidez, hasta el punto de que no es posible a nivel de aprendizaje llegar a absorberlos antes de que se suceda un nuevo cambio tecnológico. Si bien es cierto, si siempre ha existido el choque generacional en las organizaciones, ¿por qué ahora es un problema? Cuatro fueron los aspectos que destacamos: Vivimos en un entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo) la globalización, el desarrollo económico de nuestros países y el avance de la tecnología éstas se han agudizado y han empezado a llamar la atención de gerentes y académicos sobre la mejor forma de administrar estas diferencias (Morales, 2016).

En la actualidad, se requiere alinear con la cultura organizacional de la empresa, las diferentes características y motivaciones de los trabajadores y para esto es importante conocer estas diferencias. Se considera que este nuevo escenario ha generado una tensión importante entre generaciones porque cada una trae al mercado laboral un sistema de valores diferentes, que ha puesto en evidencia lo poco preparadas que estaban las empresas para administrar esta realidad.

Asimismo, los autores Strauss y Howe (1991), en su libro "Generations" mencionan que la interacción de las diversas fuerzas humanas dentro y fuera del contexto laboral las que pueden impactar su correcto funcionamiento en términos de clima organizacional; estas son producto de diferentes fenómenos en las personas las cuales incluyen sus expectativas, motivaciones,

paradigmas y procesos psicológicos. Estos fenómenos son subjetivos al proceso de cada individuo y tanto el cómo su realidad está influenciada por su historia de vida y múltiples variables propias de cada generación.

Para la siguiente investigación trabajaremos con la generación X e Y (también llamada Millennial), las cuales el autor McCrindle (2010), hace mención a las características y valores de cada grupo generacional:

- Generación X (1965-1979): Valoran el trabajo–vida y la independencia familiar antes que trabajar. Consideran que los Boomers lo han hecho difícil para su generación. Están dispuestos a trabajar duro, pero no sin una recompensa adecuada. En su mayoría sufren de estrés hipotecario.
- Generación Y (1980-1995): Valoran la diversión y disfrute, tolerancia de la diversidad, conciencia social y amistad. Disfrutan del ahora, organizan el trabajo en torno a la vida, no la vida en torno al trabajo. Piensan a corto plazo no largo plazo.

Finalmente, el autor McCrindle (2010), menciona que como líderes tenemos que mejorar nuestros esfuerzos no sólo para transmitir nuestro mensaje, sino para traducirlo al contexto de cada generación objetivo. Cuando se comunica a través de brechas generacionales, una audiencia que no responde no necesariamente ha rechazado la esencia del mensaje, solo el estilo de su comunicación. Un principio pedagógico básico es que una buena comunicación requiere los factores de mostrar y contar.

Cada uno de estos grupos con su especificidad, realidad e interpretación de lo que representa un trabajo y sus valores pueden impactar en los distintos procesos de la gestión del talento humano como lo son el reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, plan de carrera, clima laboral, retroalimentación y estilos de liderazgo (Parry & Urwin, 2011).

Cuando hablamos de clima laboral debemos de tener en cuenta que nos referimos según los autores Reichers y Schneider (1990), a aquello que se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

En las organizaciones podemos encontrar diversos factores dentro del clima organizacional de los cuales este se puede ver afectado o beneficiado. Tales como: estructura, relaciones, personas, cultura, beneficios, capacitación, desarrollo, satisfacción, desafíos entre otros. Sin embargo, la presente investigación la centraremos en vincular el clima laboral y su relación con las tensiones generacionales.

El clima laboral en ocasiones podría ser afectado por brechas o tensiones generacionales que se puedan generar en la organización sin embargo, ¿a qué nos referimos con tensiones generacionales?. Las tensiones pueden crearse donde hay generaciones que conviven con diferentes maneras de pensar, hacer las cosas y desenvolverse. En algunas ocasiones el intercambio generacional en las organizaciones a veces trae tensiones como consecuencia de distintos prejuicios y mal manejo de la información. Por ejemplo: los jóvenes rechazan las estructuras tradicionales por considerarlas obsoletas o anticuadas, los mayores sienten que a los más chicos les falta compromiso, que quieren todo en lo inmediato. La brecha se agranda en cuanto a la asimetría o diferencia de intereses. Según investigaciones una de las principales barreras al contacto con distintas generaciones son las diferencias en cuanto a la forma de pensar y trabajar.

Así mismo, se consideró trabajar con una empresa multinacional del sector de consumo masivo de origen británica con más de 85 años posicionada en el mercado, ubicada en Guayaquil - Ecuador. Es una de las empresas líderes de bienes de consumo del mundo, que produce y vende alrededor de 400 marcas en más de 190 países. Es importante mencionar que la empresa cuenta con una nómina de 500 colaboradores distribuidos en distintas generaciones, de los cuales 273 son personal administrativo y 227 personal de planta es decir, operativo.

Hodge, Anthony y Gales (2003), mencionan que la estructura organizacional es la suma total de las formas en las que una organización divide su mano de obra en tareas diferentes y su posterior coordinación.

En el caso de la empresa multinacional con la que se trabajó se podría decir que cuenta con una estructura de tipo funcional ya que está diseñada de acuerdo a las funciones operacionales y los procesos. La organización está compuesta en torno a 13 áreas funcionales que a su vez dependen de estas 25 departamentos, cuenta con una estructura jerárquica organizada en término de un CEO Country Manager Ecuador del cual dependen 11 gerentes de áreas y 35 jefes departamentales.

La ¹multinacional de consumo masivo tiene tres líneas de negocio: alimentos, cuidado personal y hogar. La empresa es reconocida por su reputación y fidelización de sus clientes a nivel mundial, así como también es un lugar donde las personas con más talento quieren trabajar y en quien los clientes confían. Ha venido trabajando por años el poder generar y mantener un adecuado ambiente/ clima laboral, es una de las tareas que se enmarcan dentro del área de responsabilidad social empresarial, y es ahí, donde últimamente se han visto grandes avances.

¹ Es importante mencionar que el nombre de la empresa multinacional con la que se trabajó no será revelado debido a un acuerdo de confidencialidad.

Como objetivo general para la investigación, se buscó encontrar de qué modo las tensiones generacionales según la percepción entre colaboradores de las generaciones X y Millennials podían llegar a afectar el clima laboral de la organización. Así como también, como el clima laboral pudo verse afectado con respecto a las dimensiones de productividad, comunicación, motivación y trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que el clima laboral no es una relación mono causal.

Para la investigación se eligió la ciudad de Guayaquil ya que, a partir de las indagaciones preliminares, se pudo concluir que, a pesar de que las tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral es uno de los temas más relevantes hoy en día no existen investigaciones suficientes en el Ecuador sobre este tema/problemática.

Para llevar a cabo la presente investigación se tomaron en cuenta los siguientes objetivos:

- Describir cuales son desde el punto de vista de los actores involucrados las tensiones generacionales que afectan el clima laboral.
- Identificar cómo las tensiones generacionales percibidas por los colaboradores afectan el clima laboral con respecto a la comunicación.
- Describir cómo las tensiones reconocidas por los miembros de las distintas generacionales afectan al clima laboral con relación al trabajo en equipo.
- Identificar cómo las tensiones generacionales reconocidas por los actores involucrados afectan el clima laboral con respecto a la productividad.
- Identificar el modo en que las tensiones generacionales desde el punto de vista de los colaboradores afectan el clima laboral con respecto a la motivación.

Algunas hipótesis orientaron nuestro trabajo de indagación sin embargo, no sigue la lógica de contrastación de hipótesis. De modo tal que colaboraron en la realización del trabajo de campo.

Desde la literatura especializada en la temática se afirma que las tensiones generacionales afectan el desenvolvimiento del buen clima laboral. Así mismo, es posible considerar que la percepción respecto a las tensiones generacionales por parte de los colaboradores afectaría el nivel de desarrollo de las tareas como consecuencia de la reducción de la productividad.

De igual modo el entendimiento de los actores involucrados respecto de la existencia de tensiones generacionales afectaría a su nivel de interacción, participación e integración con los miembros de otra generación como consecuencia de la reducción de comunicación.

Además, la comprensión por parte de los colaboradores respecto de las tensiones generacionales afectaría su motivación, en tanto que se verían afectados en sentimiento de logro, empoderamiento de las tareas, actitud y disposición.

Por último, es posible inferir que las tensiones generacionales, entendidas desde el punto de vista de los actores involucrados afectaría el trabajo en equipo entre colaboradores poniendo en riesgo la eficiencia de las tareas.

Organización de la exposición

La exposición de la presente investigación se encuentra organizada por cuatro capítulos. En el primer capítulo, encontraremos una introducción y varios conceptos sobre generaciones históricas. A su vez, tendremos un amplio recorrido sobre las generaciones investigadas, se hallarán atributos psicosociales de los miembros de cada una de ellas, así como también sus representaciones y prácticas asociadas al mundo laboral. Adicional a lo antes mencionado, el capítulo I nos ofrece un diálogo entre varios autores sobre los conceptos de clima laboral y cada una de sus dimensiones o variables investigadas tales como: comunicación, motivación, productividad y trabajo en equipo.

Seguido de esto, como capítulo dos encontraremos información relevante sobre las herramientas que fueron utilizadas para el caso de estudio tales como: el tipo de diseño metodológico aplicado, la muestra que se estudió dentro de la empresa multinacional de consumo masivo con la que se trabajó. Asimismo, las variables y operacionalización del proyecto con sus respectivas definiciones conceptuales, sus niveles de medición y sus respectivas categorías. Así como también, encontraremos las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas.

En consecuencia, en el capítulo tres hallaremos la presentación y análisis de datos de la encuesta autoadministrada ad hoc. por lo colaboradores, así como también resultados documentados de información brindada por la organización. Finalmente, el documento cierra con el capítulo cuatro donde se presentan las conclusiones sobre la investigación realizada.

Capítulo I: Marco teórico

1.1 Generaciones históricas

1.2 Introducción al concepto generación histórica

El conocimiento o conciencia que tienen los individuos del hecho de pertenecer a un grupo en el que cumplen un rol, es la identidad generacional. Dicha identidad conlleva un significado de valor emocional basado en la memoria colectiva y la pertenencia al grupo (Lyons & Kuron, 2014). Una vez constituida la identidad generacional, se abre la posibilidad para la transmisión de valores, habilidades y recursos, y los miembros del grupo pueden responder a esta transmisión ya sea conformándose e incorporando lo transmitido, o resistiéndose. Por lo anterior, resulta importante examinar las diferencias que existen entre la generación actual y las generaciones anteriores, es decir, las actitudes y comportamiento de las brechas generacionales.

A medida que estas diferentes generaciones interactúan, se forman percepciones mutuas. Haeger y Lingham (2013), señalan que los trabajadores perciben diferencias en lo que los líderes de varias generaciones esperan de sus empleados. Como sugiere el epígrafe anterior, tales percepciones pueden conducir a estereotipos, preconcepciones o tensiones. Una gran cantidad de artículos orientados a profesionales y medios de comunicación sugieren que las diferencias intergeneracionales, ya sean reales o percibidas, son una fuente potencial de conflicto en el lugar de trabajo (por ejemplo, Becton, Walker y Jones-Farmer, 2014; Dencker, Joshi y Martocchio, 2007; Kupperschmidt, 2006; Sirias, Karp y Brotherton, 2007; Smola y Sutton, 2002).

Es la interacción de las diversas fuerzas humanas dentro y fuera del contexto laboral las que pueden impactar el correcto funcionamiento de las organizaciones en términos de clima organizacional; estas son producto de diferentes fenómenos en las personas las cuales incluyen sus expectativas, motivaciones, paradigmas y procesos psicológicos. Estos fenómenos son subjetivos al proceso de clima laboral y grupos generacionales. Para los autores Howe y Strauss (1991), cada generación está influenciada por su historia de vida y múltiples variables.

Sin embargo, cuando nos referimos a generaciones hacemos mención al autor pionero en este tema el sociólogo alemán Karl Mannheim (1928), quien fue el primero que llamó la atención sobre el papel de las generaciones en el cambio histórico. Mannheim hizo hincapié no sólo en el papel de la comunicación, sino también en la importancia de los acontecimientos históricos traumáticos a la hora de crear una conciencia o brecha generacional.

Para Mannheim (1928), lo que conforma a una generación no es compartir la fecha de nacimiento a situación de la generación, sino esa parte del proceso histórico que los jóvenes de igual edad-clase comparten (la generación en sí). Mannheim también nos menciona que existen dos componentes que surgen en las generaciones, por una parte, la presencia de acontecimientos que rompen la continuidad histórica y marcan un antes y un después en la vida colectiva; y por otra, el hecho de que estas discontinuidades sean experimentadas por miembros de un grupo de edad en un punto formativo en el que el proceso de socialización.

Mannheim (2012), define también a las generaciones por su situación en el curso de la historia, según él, a esta situación corresponde una tendencia hacia un modo de comportamiento, una determinada manera de sentir y de pensar. La denominada “tendencia” propia de una generación se encuentra en el principio que organiza sus representaciones, sus prácticas y sus obras. Es fácil demostrar que la simultaneidad cronológica no basta para constituir posiciones generacionales “afines”, precisa Mannheim. Por eso hay que definir la extensión social de una generación.

Mannheim (2012), indica que no se pueden definir las generaciones por corte etario sino dentro de universos sociales tal como la clase o fracción de clase o en un campo del espacio social, por ejemplo. Se puede considerar también según el autor de una manera distinta, que la participación a la misma edad, en los mismos acontecimientos es un criterio suficiente para la pertenencia a una misma generación. Por lo tanto, la extensión social de una generación puede variar de un grupo restringido de aspirantes en tal campo.

Se puede decir que los jóvenes de hoy en día que experimentan los mismos problemas históricos concretos forman parte de la misma generación (Mannheim, 1928). Sin embargo, como plantea Golik, (2013, p.109), “Cada generación desarrolla la denominada personalidad generacional que es aquella que determina los valores, creencias y expectativas; es decir, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales”.

A su vez, para Mannheim el tiempo de extensión de las distintas generaciones depende del cambio en las estructuras sociales o tal vez más específicamente a una transformación del “modo de generación” de las generaciones sucesivas. Efectivamente, si el “modo de generación” permanece estable o evoluciona lentamente, la nueva generación, socializada como la que la precedió, interioriza el mismo hábito de generación. Entonces, ¿cómo diferenciar las transformaciones del “modo de generación” (es decir, a los denominados “marcos de socialización”) susceptibles de engendrar generaciones distintas? La solución a este problema (de periodización) varía según la extensión social dada a la “posición de generación”. De manera general, ya se trate del campo de las clases sociales o de cualquier otro campo.

De esta manera, el estudio sobre las generaciones sociales, se ha orientado en dos direcciones (Mauger, 2009). Una de ellas se centra en poder identificar los cambios, o incluso las rupturas, en “el modo de generación” de las generaciones sucesivas, es decir, de los distintos estados de los “marcos de socialización” como las estrategias familiares de reproducción, estado del sistema escolar, estado del mercado de trabajo, relaciones entre el sistema escolar y el mercado de trabajo, estado de la oferta de bienes simbólicos y de las formas de encuadramiento. La otra perspectiva del autor abarca las transformaciones del modo de generación a la experiencia vivida a la misma edad de un mismo “acontecimiento fundador”.

El autor Dilthey (1989), llega a establecer algunas conclusiones con respecto a lo que es una generación, dice: “Un espacio de tiempo, una noción métrica interna de la vida humana. Este espacio de tiempo, va desde el nacimiento hasta aquel límite de edad en que por término medio se añade un nuevo anillo al árbol de la generación, y comprende, por tanto, unos treinta años” (Marías 1961:60).

Adicional, menciona que una generación es además una categoría para una relación de contemporaneidad de individuos; aquellos que en cierto modo crecieron juntos, es decir, tuvieron una infancia común, una juventud común, cuyo tiempo de fuerza viril coincidió parcialmente, los designamos como la misma generación. Asimismo, considera que una generación se define sustancialmente por el hecho de que es un conjunto de personas que convivieron en un tiempo en común, en el cual comparten características (Dilthey, 1989).

En síntesis, para Dilthey, una generación consiste en personas que comparten el mismo conjunto de experiencias, la misma ‘calidad de tiempo’. Por lo tanto, la formación de las generaciones se basaba en una temporalidad concreta constituida de acontecimientos y experiencias compartidos. En términos más generales, para Dilthey, las experiencias situadas históricamente determinan la pertenencia a una generación ya que constituyen la existencia humana.

Dilthey (1989), sugiere que una generación se define sustancialmente por el hecho de que es un conjunto de personas que cohabitan en un tiempo en común, en el cual comparten un ethos y los identifica gracias a una condición de convergencia social.

A su vez, es relevante mencionar el concepto de identidad, en este caso hacemos referencia a Abrams (1982), quien profundizó y expandió la noción histórico-social de la generación, relacionándola con el término de identidad. El autor pretendió establecer la relación entre el tiempo individual y el tiempo social, enfatizando su afiliación conjunta al registro de la

historia. Así mismo, definió la identidad como la conciencia de la conexión de la historia de vida individual con la historia social.

Es en el tiempo social donde la sociedad y la identidad se generan la una a la otra de manera recíproca. Pero, ¿qué forma asume esta conexión entre identidad y generación? Para Abrams, una generación en el sentido sociológico es el período de tiempo durante el cual una identidad se construye sobre la base de los recursos y significados que socialmente e históricamente se encuentran disponibles. De la misma forma, las nuevas generaciones crean nuevas identidades y nuevas posibilidades de acción (Abrams, 1982).

Por lo tanto, las generaciones sociológicas no se siguen las unas a las otras sobre la base de una cadencia temporal reconocible establecida por una sucesión de generaciones biológicas. En otras palabras, no existe un tiempo normalizado con el cual medir o predecir su ritmo. Por lo tanto, desde un punto de vista sociológico, una generación puede durar diez años, o puede durar varios siglos tal como sucedió en las sociedades pre modernas. Puede comprender una pluralidad de generaciones biográficas, al igual que la historia de muchas sociedades tradicionales, o puede incluir una sola generación sociológica. Concluye cuando grandes acontecimientos históricos o más frecuentemente, procesos lentos, no catastróficos de naturaleza económica, política y cultural vacían de sentido el sistema previo y las experiencias sociales que se le asocian.

Tanto para Abrams como para Mannheim, el principio de una nueva generación está marcado por importantes discontinuidades del mundo histórico e institucional dominante del momento. De nuevo, es el tiempo histórico-social con sus ritmos el que se encuentra en el núcleo de la definición de nuevas generaciones e identidades sociales. Más concretamente, son los procesos de cambio los que las producen a ambas. En esta línea, las generaciones son el medio a través del cual dos calendarios distintos el del curso de la vida y el de la experiencia histórica se sincronizan.

En 2007, Zygmunt Bauman en una conferencia pronunciada en Barcelona, evocaba los escritos sobre generaciones de José Ortega y Gasset. El sociólogo polaco recordaba que la mayor contribución del filósofo español no era la idea de la sucesión entre generaciones una idea muy presente en el pensamiento y en el sentido común de esa época, y de hecho, de todas las épocas sino la idea de coincidencia y superposición; es decir, la coexistencia parcial entre generaciones. “Los límites que separan las generaciones no están claramente delimitados, no pueden dejar de ser ambiguos y traspasados y, desde luego, no pueden ser ignorados” (Bauman, 2007).

Pilcher (1994), define a la generación histórica como el agregado de personas que cuentan con una edad similar y que participan en el mismo contexto y circunstancias histórico-sociales. Los eventos históricos significativos pueden desenvolverse durante las distintas etapas de la socialización del agente, con impactos más o menos notables según la fase de socialización (primaria o secundaria). Hechos tales como una gran crisis financiera, una guerra o bien las innovaciones tecnológicas, tendrán efectos en la acción e interacción de los miembros de una generación, dado que, aún de manera inconsciente, influyen en la conformación de actitudes y patrones de comportamiento social (Maioli, 2016).

Feixa (2011), menciona como el autor Abrams profundizó y expandió el significado de histórico-social en las generaciones, relacionándolas con la noción de identidad. Su intención era dilucidar la estrecha relación entre el tiempo individual y el tiempo social, enfatizando su afiliación conjunta al registro de la historia. El punto de partida de Abrams era su convicción de que la individualidad y la sociedad se construyen socialmente. Por lo tanto, es necesario analizar sus interconexiones y, simultáneamente, sus intercambios a lo largo del tiempo. La identidad considerada como el vínculo entre las dos dimensiones del individuo y la sociedad debe estudiarse dentro de un marco de referencia histórico-social. Después de rechazar una definición de identidad encorsetada en términos psicológicos y sociolingüísticos, es decir, mecánicamente unida a las funciones de rol.

Las nuevas generaciones crean nuevas identidades y nuevas posibilidades de acción. Por lo tanto, las generaciones sociológicas no se siguen las unas a las otras sobre la base de una cadencia temporal reconocible establecida por una sucesión de generaciones biológicas. Las generaciones son el medio a través del cual dos calendarios distintos el del curso de la vida y el de la experiencia histórica se sincronizan. El tiempo biográfico y el tiempo histórico se funden y se transforman mutuamente dando origen a una generación social (Feixa, 2011).

Sin embargo, ¿a qué nos referimos con sociedad?, para Mill (1806-1873), no deja de ser una serie de eventos sucesorios en el tiempo. Cada época es diferente y contribuye con una parte al acervo general del cuerpo social, según sea el periodo histórico en el que se desarrolló. No cree que partiendo de los principios naturales que asisten al hombre con sus particulares circunstancias, puedan determinar a priori una ordenación en que evoluciona la vida, ni tampoco el decurso de los hechos hasta los tiempos presentes. Para él, encontrar las leyes que explican la sucesión de los hechos que ocurren a cada generación es lo esencial, es lo más importante. De modo que deja automáticamente fuera la intersubjetividad en su campo semántico significativo para explicar el fenómeno.

Pero, ¿qué es una representación social? La representación social es una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos. La representación es una estructura organizada de

conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación. (Moscovici, 1979 pp. 17-18).

En otras palabras, cuando nos referimos a representación social, podemos decir que es el conocimiento de sentido común que tiene varios objetivos tales como comunicar, estar al día y sentirse dentro del ambiente social, y que se origina en el intercambio de comunicaciones del grupo social. Es una forma de conocimiento a través de la cual quien conoce se coloca dentro de lo que conoce. Al tener la representación social dos caras la figurativa y la simbólica es posible atribuir a toda figura un sentido y a todo sentido una figura.

Según el autor Moscovici (1979), las representaciones sociales emergen determinadas por las condiciones en que son pensadas y constituidas, teniendo como denominador el hecho de surgir en momentos de crisis y conflictos. De manera convergente, Tajfel y Turner (1979) proponen que las representaciones sociales requieren responder a tres necesidades: a) clasificar y comprender acontecimientos complejos y dolorosos; b) justificar acciones planeadas o cometidas contra otros grupos; y c) para diferenciar un grupo respecto de los demás existentes, en momentos en que pareciera desvanecerse esa distinción. En suma, causalidad, justificación y diferenciación social.

Denise Jodelet (1986), autora que se ha interesado también por el tema de las representaciones sociales ha dicho que el campo de representación designa al saber de sentido común, cuyos contenidos hacen manifiesta la operación de ciertos procesos generativos y funcionales con carácter social. Por lo tanto, se hace alusión a una forma de pensamiento social.

En el caso de las generaciones marcan distintas tendencias o pensamientos con respecto a preferencias, gustos, comportamientos y percepciones. Todas las personas se desenvuelven en varios ámbitos que determinan su personalidad y reacciones ante diferentes situaciones que se presentan a diario. Por lo tanto, el conocimiento de las generaciones es un factor importante que las empresas o cualquier personal de recursos humanos y la sociedad deben tomar en cuenta, dado que influye la forma de comunicarse de acuerdo a sus actitudes, y a su vez adaptarse a diversos aspectos de la vida.

Kupperschmidt (2000), menciona que un grupo generacional, a menudo denominado cohorte, incluye a aquellos que comparten experiencias históricas o sociales de la vida, cuyos efectos son relativamente estables en el transcurso de sus vidas. Estas experiencias de vida tienden a distinguir una generación de otra. Una cohorte desarrolla una personalidad que influye en los sentimientos de una persona hacia la autoridad y las organizaciones, lo que desean del trabajo y cómo planean satisfacer esos deseos.

El significado del trabajo ha cambiado a lo largo de los siglos y años que han pasado según las distintas generaciones. Los valores definen lo que la gente cree que es fundamentalmente correcto o incorrecto. Podría decirse, entonces, que los valores de trabajo aplican la definición de correcto e incorrecto al entorno de trabajo. Los valores del trabajo se han descrito de manera limitada, como las actitudes de un trabajador sobre lo que uno debería esperar del lugar de trabajo y cómo debe alcanzar esas expectativas (George y Jones, 1999).

Una vez que se ha instalado una nueva generación, no solo varían las modas y las formas no sociales, también los usos se modifican. Estos no son menores, están a la base de toda organización identitaria de las naciones, grupos o etnias, como dice Jorge Acevedo: “Los usos sociales posibilitan que tengamos, en grado, un trato expedito con los hombres que no nos son cercanos. Por otra parte, impiden que cada generación inaugure la historia, partiendo desde cero; antes bien, nos ponen en cierto nivel histórico el que corresponde a las fechas en las que vivimos desde el cual seguir avanzando (Acevedo 1994:179).

Hoy en día podemos encontrar distintas generaciones históricas que conforman fuerzas laborables diferenciadas, tales como: Los Baby Boomers (nacidos entre los años 1948 y 1963), es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el “Baby boom”, que sucedió en algunos países, en el período contemporáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial; la Generación X es la que ha vivido de todo, como la llegada del internet, en su infancia vivieron en un mundo analógico y ahora viven en uno digital. Es una generación que transformó costumbres y tradiciones. El término Generación X se usa normalmente para referirse a las personas nacidas tras la generación del “Baby boom”. El término suele incluir a las personas nacidas en los 60 y hasta finales de los 70 /años 1980 (1964-1979). La generación Y, también conocida como generación del milenio (millennial generation), es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. Varios autores utilizan la década de 1980 como referencia y la de 1990 como la de desenlace. Finalmente, encontramos una última fuerza laboral en el mercado laboral denominada la Generación Z la cual es la primera del siglo XXI, premillennial o centennials son nombres utilizados para hacer referencia a la cohorte de personas nacidas después de la generación del milenio. Aunque todavía no existe un consenso general sobre las fechas límites de esta generación, algunos autores le dan origen a mediados de los 90 hasta mediados de la década de 2000.

En la actualidad, las nuevas generaciones traen nuevas actitudes, percepciones y creencias y conviven en diferentes áreas con las generaciones anteriores (Howe y Strauss 2000; Keeling 2003). Si bien es cierto, las compañías se encuentran con equipos de trabajo cada vez más diferentes. No solo por la diferencia de edades entre sus trabajadores, sino por los valores con los que han nacido. También por la forma de pensar que han desarrollado, las inquietudes que han adquirido o las aspiraciones que anhelan.

Urick (2006), considera que el mayor desafío que enfrentan los jóvenes profesionales hoy en día son las diferencias generacionales que enfrentamos en las organizaciones. El liderazgo de alto nivel en muchas organizaciones proviene de una generación diferente que cree mucho más en el tiempo de cara y trabajando ciertas horas, mientras que muchos profesionales jóvenes han crecido aprendiendo a trabajar de manera más inteligente y no más. A menudo, esto se percibe negativamente por los empleados de más edad, lo que provoca una grieta que impide que los jóvenes profesionales sean tomados como un contribuyente importante para el equipo.

Es por esto, que el gran reto de las empresas se basa en encontrar el equilibrio para que estas tres o cuatro generaciones convivan y aporten en un buen ambiente laboral. Sin embargo, tal como se mencionó centraremos la investigación en dos grandes generaciones de interés, las cuales sus características serán profundizadas a continuación para conocer cómo son, cómo trabajan y qué anhelan laboralmente.

Es importante mencionar que, a nivel general, al estudiar a las generaciones, no se tiene en consideración que las identificaciones sociales se encuentran atravesadas a su vez por otros factores que en muchas ocasiones no son exclusivamente generacionales, tales como el nivel de clase social en la que el individuo se ha desarrollado siendo esto una gran falencia de muchos estudios generacionales. En la mayoría de los estudios se ha caracterizado a las generaciones como “ideales” históricas donde se sostienen otros elementos de identificación social no señalados adecuadamente, lo cual conduce a pensar a las generaciones como conceptos que logran caracterizar a un colectivo social que es más heterogéneo de lo que de primera mano parece.

1.2.1 Generación X

1.2.1.1 Atributos psicosociales de los miembros de la Generación X

Si hacemos mención a la generación X, son los que tuvieron que adaptarse al mundo digital en el transcurso de su vida. El término Generación X fue asignado para referirse a las personas nacidas tras la generación del “Baby boom”, por el fotógrafo y periodista Robert Capa a principios de los años 1950. Lo usó para un ensayo fotográfico sobre los jóvenes, hombres y mujeres, que crecieron después de la Segunda Guerra Mundial. Capa dijo: “nombramos esta generación desconocida, la generación X, y ni siquiera en nuestra primera aproximación nos dimos cuenta de que teníamos algo tan grande capaz de enfrentar a nuestros bolsillos y talentos” (Varilux, 2016).

A su vez, fue popularizado por el escritor canadiense Douglas Coupland con su novela de 1991 Generación X: Tales for an Accelerated Culture. En la misma hacía mención sobre los jóvenes adultos y sus estilos de vida a finales del 1980. Esta generación se vio afectada por el

bombardeo del consumismo de los años 1980 y principios de los años 1990, la manipulación del sistema político, la llegada de internet, cambios históricos como la caída del muro de Berlín, el fin de la Guerra Fría, la aparición del sida entre muchos acontecimientos que crearon el perfil X (Sarmiento, 2002).

Sin embargo, miembros de la generación X (1964-1979), son hijos de los Baby Boomers (nacidos entre el final de la Segunda Guerra Mundial y 1960) y padres de los Millennials o generación Y (nacidos en 1980-1995). Es la misma que sobrevivió al bombardeo del consumismo de los años 1980 y 1990, vivió la llegada de Internet y la burbuja del “.com” en la década de los 90, y se adaptó con soltura (no tanto como los Millennials, pero casi) a los cambios tecnológicos que se impusieron y las nuevas formas de comunicación asociadas (Ancín, 2018).

Se trata de una generación que vivió una época recordada por el aumento de los divorcios y el abandono escolar (Howe y Strauss, 2007). La adolescencia fue la etapa que más marcó las vidas de las personas que conforman esta generación, pues entre los finales de los 70 y los 90 se produjeron cambios sociales, tiempos de incertidumbre económica y cambios tanto en la estructura social como en el modelo tradicional familiar (la inserción de las madres de estas personas en el mundo laboral) (Howe y Strauss, 2007). La Generación X comenzó su vida laboral a una temprana edad, y además muchos de ellos son hijos de inmigrantes, con lo que han recibido una educación que se ha centrado en gran medida por concienciar sobre la importancia del ahorro y el temprano abandono del hogar paterno (Howe y Strauss, 2007). Si bien, existen autores que destacan que esta generación valora enormemente pasar tiempo con familiares y amigos (Molinari, 2011).

Caracterizados por la independencia. “Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índice de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir”. (Chirinos, N, 2009, p.138). Aportes similares son los de Karp, H., Fuller, C., Sirias, D. (2002) que expresan que debido a su crecimiento en un mercado laboral complicado están destinados a ganar menos que sus padres. Se relacionan con la orientación a resultados y son poco pacientes. Surgen los emprendimientos personales, inestabilidad laboral, ya no se sigue el modelo fordista. Minolli C (2012), plantea que pertenecen al “paradigma de la modernidad líquida”, para ellos nada es seguro, no existen las certezas y todo está en constante cambio. García, L, Pilar y cols. (2008) plantean que es la generación más escéptica.

Asimismo, fue formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso. Crecieron con ideas liberales, sin una afiliación política particular y con la idea de que la educación superior era el camino a un empleo digno y valioso (Coupland, 1989). Caracterizados por ser una generación cínica y desconfiada en sus mejores épocas; una generación materialista y consumista que no pudo igualar el éxito económico de sus padres (Kupferschmidt, 1998).

A esta generación le tocó vivir la llegada del CD, el PC de escritorio, el walkman y el fin de los casetes y videocasetes, el nacimiento de Internet entre otros. Es por esta razón que en muchas ocasiones algunas personas que forman parte de esta generación se rehúsan a utilizar estas tecnologías. Todavía prefieren ir a elegir y comprar música en las tiendas de discos, en vez de pagar y descargarlos. Tal como se mencionó esta generación nació en una época llena de cambios por lo tanto consideran y actúan como si no necesitaran el internet para vivir sus vidas o divertirse. En ocasiones son muy individualistas, pero con altas inclinaciones hacia la búsqueda del apoyo grupal y mentoría (Smola y Sutton, 2002). La necesidad de independencia y de crecimiento profesional de sus padres formó una generación práctica, con una visión pragmática de la realidad (Kupferschmidt, 1998).

1.2.1.2 Representaciones y prácticas asociadas al mundo del trabajo

Los X ingresaron al mercado laboral en los años 80, se encontraron con un mercado en declive, inestable y competitivo. La seguridad laboral y la creencia de que el crecimiento estaba en la fidelidad hacia una misma compañía pierden valor para esta generación que ve el trabajo como un medio para conseguir sus objetivos, más no como el fin en sí (Sarmiento, 2017).

A diferencia de los Boomers, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral (Marshall, 2004). Mientras que los Boomers buscaban alcanzar su máximo potencial, los X están interesados en sus tres comidas y un techo en donde dormir (Zemke *et al.*, 2013). Los X trajeron consigo características de valor para el mercado laboral. Su alta competencia tecnológica, aceptación a la diversidad y al cambio, se muestran como ventajas para solucionar problemas de la organización de manera efectiva.

Gran parte de este colectivo, con edades comprendidas entre los 35 y 50 años, ocupa puestos de liderazgo. Ya es habitual la figura de la mujer en el mercado laboral, aunque sigue ocupando un muy bajo porcentaje. Los trabajadores de este grupo se han adaptado a la llegada de Internet, les gusta trabajar en equipo y son estables. El trabajo es su principal foco de atención y desean el desarrollo profesional dentro de la misma empresa, aunque no sin antes reflexionar sobre los cambios (Ancín, 2018).

De acuerdo con un estudio realizado por los autores Smola y Sutton (2002), los valores hacia el trabajo de los X difieren significativamente de los Boomers. Ellos se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización. Así mismo, los autores mencionan que en su etapa más joven los X, eran menos leales a la organización y más orientados en su beneficio personal. Sin embargo, el X de la actualidad es un profesional maduro, bien preparado, con responsabilidades y que compone gran parte del mercado laboral. Presentan características como las mencionadas por los autores Gross y Scott (2001), son una generación para la cual el trabajo hace parte esencial en su

autodefinición y que, si bien resiste el paradigma de lealtad corporativa, valora el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes, así como las relaciones con sus colegas dentro de la organización. Están cansados de las visiones y misiones escritas por sus antecesores y se enfocan más bien en plasmar sus motivaciones y proyecciones en el trabajo.

Sin embargo, son personas responsables, se muestran comprometidos y preocupados por el mundo y el trabajo. Los miembros de la generación X son los grandes impulsores de la tecnología, ya que nacieron justo en el boom en el que se dejó de mencionar a los artefactos eléctricos y botones analógicos para hablar de dispositivos electrónicos pero, aunque tienen una gran atracción hacia la tecnología, al segmento más longevo de esta generación, internet, las redes sociales y el comercio electrónico todavía les resulta ajeno. Para ellos el ocio significa salir y encontrarse con personas y disfrutar del aire libre, como paseos, andar en monopatín y el billar, en vez de encerrarse con los juegos muchas horas. Fueron los que aprendieron a jugar en la calle, los primeros usuarios del chat (Sarmiento, 2017).

Los resultados indican que, al menos en Estados Unidos, comparados con una muestra nacional de todos los adultos, los miembros de la Generación X son más propensos a estar empleados, y pasan trabajando y viajando de casa al trabajo y del trabajo a casa significativamente más horas por semana que el adulto típico. Por otra parte, dos tercios de los adultos en la Generación X están casados y el 71 por ciento tiene niños menores de edad en su casa. El treinta por ciento de los adultos de la Generación X son miembros activos de organizaciones profesionales, de negocios o sindicales. El noventa y cinco por ciento habla por teléfono, al menos una vez por semana, con amigos o familiares, y el 29 por ciento asegura que lo hace al menos una vez al día (Ancín, 2018).

Las actividades al aire libre del tipo montañismo, natación o pesca son también muy comunes entre los adultos de la Generación X, que utilizan como vía de escape y una forma de desconectar de las obligaciones laborales. También suelen asistir a actividades de carácter cultural como las representaciones teatrales, ópera, conciertos o recitales de ballet; además de consumir una mayor cantidad de cine que las generaciones previas. La lectura ya sea de periódicos (impresos o en su versión online) o de libros, es otra de las actividades de ocio más extendidas entre sus miembros (Sanz, 2018).

Según un nuevo estudio a largo plazo realizado por la Universidad de Michigan (EE UU), la mayoría de los miembros de la llamada Generación X se encuentran satisfechos con su vida, tienen vidas activas y equilibradas, y dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o a la lectura, entre otras actividades. "Son activos en sus comunidades, mayormente satisfechos con sus empleos y capaces de equilibrar el trabajo, la familia y el esparcimiento", explica el científico John D. Miller, coautor del informe, que incluye ahora respuestas de unos 4.000 integrantes de la Generación X.

Muchos Xers se comprometieron a no confiar en nadie, especialmente en las organizaciones y sus líderes. Buscaron ser autosuficientes. En el trabajo buscan incrementar habilidades para mantenerse deseables en el mercado laboral. Su meta es tener seguridad de ser empleable y no seguridad de trabajo. Esta mentalidad se traduce a caminos de carrera no lineales, y búsqueda de empleos que le den reconocimiento por su performance en tiempo dedicado de trabajo.” (Buahene & Kovary, 2007:173).

“Los X valoran el tiempo dedicado a la familia, a los amigos y a todo lo que les de placer fuera del trabajo” (Molinari, 2011: 48). Esta generación, a diferencia de la anterior, trabaja para vivir. Es por esto que son independientes y son ellos lo que quieren imponer sus propios tiempos (Molinari 2011).

Actualmente, esta generación tiene hijos adolescentes, denominados la generación Millennials, con los cuales son muy protectores y por los que lo dejarían todo. Buscan darles el sentido de familia y estabilidad que no tuvieron, entregándoles el mundo en sus manos y “un mejor futuro” (Landazuri, 2019)

Es importante mencionar que las características atribuidas a las generaciones en muchas ocasiones pueden tener sesgos importantes. Si bien es cierto, existen fechas que señalan el inicio y fin de cada generación sin embargo, son marcos referenciales más no en sentido estricto ya que cada generación está marcada por distintos hechos históricos, políticos, mediáticos, culturales, tecnológicos, que perfilan la memoria, los gustos, las prácticas de los que son jóvenes en ese periodo y que les permiten construir una identidad generacional a partir del reconocimiento e identificación de esas vivencias compartidas.

1.2.2 Generación Y o Millennials

1.2.2.1 Atributos psicosociales de los miembros de la Generación Y

Los Millennials son aquellos nacidos entre los años 1980 y 1995, actualmente se encuentran dentro de la fuerza laboral. Con la generación X-ers ansiando salarios más altos, acuerdos de trabajo flexibles y más apalancamiento financiero, la próxima generación querrá aún más (Jennings, 2000). Se dice que esta generación del Milenio es la primera en nacer en un mundo conectado; están "conectados" las 24 horas del día (Ryan, 2000). Al igual que los Gen X-ers, han visto a sus padres reducir el tamaño y desconfiar de las instituciones. Ellos expresan sus opiniones. Teniendo un tremendo interés por el trabajo, se espera que los Millennials sean la primera generación en ser socialmente activos desde la década de 1960 (Ryan, 2000).

Sin embargo, el término generación Y se utilizó por primera vez en un editorial la revista estadounidense *Advertising Age* con el objetivo de describir a los adolescentes de aquella época, a quienes definieron como diferentes a los de la Generación X. Desde entonces, en la revista se ha hecho referencia a 1970 como el año en el cual nacieron los primeros miembros de esta generación.

La generación Y es conocida como la del milenio o del inglés *millennial generation*, es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. No existe un consenso preciso con respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación. Muchos autores utilizan la década de 1980 como referencia y la de 1990 como la de desenlace.

Los Millennials fueron marcados por eventos como el ataque del 11 de septiembre al World Trade Center, la popularidad de google, youtube, wikipedia, redes sociales como Facebook y Twitter, entre otras, la guerra de Irak y de Afghanistan, el Tsunami de Asia, la recesión del 2008, Ms. Office como parte de la vida académica y laboral (Sarmiento, 2016).

Los nacidos en esta generación son personas que se adaptan fácil y rápidamente a los cambios, pues ellos pasaron de usar el vídeo Betamax, al VHS, al DVD, al Blu-Ray y navegan con mucha facilidad en las aplicaciones de streaming. Usaron el teléfono fijo para comunicarse con sus amigos y toda clase de teléfonos móviles, hasta llegar a los llamados teléfonos inteligentes. Pasaron de usar disquetes para almacenar su información, a quemar CD, usar USB y hasta el almacenamiento en la nube. Estos cambios ocurrieron en menos de 20 años y ellos aprendieron a adaptarse. Es una generación caracterizada por la hiperconexión, la necesidad de auto expresarse, la realidad financiera, el interés por la salud, la inmediatez y la búsqueda de experiencias entre otras cosas (Sarmiento, 2016).

Los millennials en particular han experimentado en algunos casos gran parte la disolución de la familia, el aumento de los divorcios, son hijos de madres y padres trabajadores. Se adaptan a las circunstancias, les interesa mucho la tecnología, son emprendedores, y denominados multitask.

Los pertenecientes a la generación Y poseen una personalidad crítica, demostrando así su preponderancia en la cultura, cuentan con un pensamiento estratégico, además de ser más sociables y contar con una actitud de ubicuidad, el querer estar atentos a varias cosas al mismo tiempo y la tecnología les permite lograrlo. Dan gran importancia a su autonomía y a su libertad. Por su ideología piensan que todos deben tener su propia opinión, que sea escuchada y respetada independientemente de su edad o su experiencia.

De acuerdo con una investigación llevada a cabo por el Pew Research Center, el 50% de los miembros de la generación Y se describen a sí mismos como políticamente

independientes, y cerca del 30% declara no estar afiliado a ninguna religión. No obstante, esta desafiliación no implica apatía cívica: se involucran en los debates sobre las políticas de gobierno en curso, expresan su opinión comprometida y la difunden en las redes sociales y participan en las elecciones. En el caso de los estadounidenses, votan en su mayoría a los demócratas, ya que tienen una perspectiva progresista en la mayor parte de cuestiones sociales y políticas.

En los medios de comunicación se los suele denominar nativos digitales, es decir que, para ellos, el empleo de la tecnología es parte de su vida cotidiana desde sus primeros años de edad, han nacido y se han criado con al menos un dispositivo electrónico al alcance de la mano, televisiones a color, de paga, computadoras personales, videojuegos por lo que para ellos, el uso de nuevas tecnologías no es una práctica misteriosa ni complicada a la que es preciso adaptarse, sino todo lo contrario, la tecnología es imprescindible para su existencia.

A nivel mundial, esta generación se caracteriza por el uso continuo de teléfonos inteligentes y redes sociales, un patrón de consumo muy basado en el boca a boca y el apego a la tecnología, lo que ha dado origen a los estudios sobre el miedo a estar desconectado o FOBO (del inglés fear of being offline).

Es importante mencionar las principales características. La tecnología no define a la generación de los Millennials pero es lo que la habilita, lo que le permite ser. Se percibe la tecnología como algo esencial para ampliar sus horizontes, comunicarse y establecer relaciones con otros, e incluso se sienten inspirados a usar ese gran poder que tienen en sus manos para cambiar el mundo positivamente (Ruiz,2017).

Los Millennials ponen como prioridad en la vida a la gente, en especial familia y amigos. En un mundo donde la confianza en la autoridad y la sociedad es extremadamente baja, la familia provee un sentido de cercanía e inspiración (Ruiz,2017).

Son una generación con altos niveles de felicidad. A pesar de que saben que enfrentan una dura realidad, el 76% se describen a sí mismos como muy felices, porcentaje que se incrementa en México y otros países latinoamericanos. Estos sentimientos se alimentan de ideas de libertad y capacidad de expresión de ideas, fuertes valores y tradiciones culturales y sobre todo desarrollo económico. Otros factores importantes en la felicidad de los Millennials y que ellos valoran son: Pasar tiempo con la familia y amigos, vacaciones, la diversión, el relajarse y por supuesto ser exitosos, pero resalta el hecho de que unos de los principales símbolos del éxito son la felicidad (Espinoza, 2019).

Esta generación es afín y está orgullosa de su nacionalidad, su cultura, valores y tradiciones, pero al mismo tiempo tienen curiosidad por el mundo y se sienten conectados al mismo. De hecho, demuestran una fuerte tendencia a pensar acerca de la comunidad, real y

virtual, tanto a nivel nacional como internacional. Desean ser parte de las tendencias, ideas, marcas e identidades globales, siempre y cuando puedan tomarlas y transformarlas de forma que tengan sentido y relevancia a nivel local (Espinoza, 2019).

Por otro lado, se muestran dispuestos a convivir con personas de otras nacionalidades al tiempo que se afirman tolerantes y respetuosos de los demás independientemente de su etnia, género, filiación política u orientación sexual.

El evento que más ha marcado y definido a los Millennials es la crisis económica mundial. Igualmente es una generación seriamente impactada por los desastres naturales y el terrorismo. Todos estos eventos les han dado una fuerte sensación de inseguridad, especialmente laboral.

1.2.2.2 Representaciones y prácticas asociadas al mundo del trabajo

En cuanto a los Millennials y el ámbito laboral hacemos referencia a una encuesta realizada por CEMDES el cual es una Organización de Empresarios para empresarios, creada para promover el concepto de Desarrollo Sostenible del Ecuador. Arrojó que el 69% de los encuestados coincidió en que lo esencial es tener un buen ambiente de trabajo, el 53% en que lo importante es que se pague un sueldo justo y un menor porcentaje en que lo importante es que la empresa sea innovadora en los ambiental, tecnológico y social (CEMDES, 2017).

La encuesta del CEMDES también arrojó que los jóvenes ecuatorianos buscan ante todo el desarrollo personal, tener horarios flexibles, valoran mucho las respuestas de sus superiores, sus indicaciones, respetan a sus jefes y sus opiniones por su amplia experiencia. Pero así mismo se mueven por medio de motivaciones por lo cual desean ayudar con ideas propias y que estas ideas sean tomadas en cuenta y sean válidas para sus superiores.

El ecuatoriano de la generación Y tiende a ser emprendedor y de esta forma ser generadores de empleo también, no solo cumplen con sus sueños de tener su propia empresa sino que asimismo contribuyen a la sociedad generando empleos para otras personas, de esta forma se generan más empleos, se generan más riquezas y la situación económica del país se ayuda de la actividad económica de estos emprendedores (Campoverde,2018).

En los años que han pasado ha habido un mayor descubrimiento de parte de estos jóvenes, de la necesidad de poder crear un negocio sin la necesidad de tener intensivos recursos. Gracias a la revolución del internet se ha permitido que sea más la variedad de creación de ciertos negocios, sobre todo con la ayuda del manejo de experiencias y de información, haciendo de esta manera también más accesible las oportunidades de los jóvenes Millennials al momento de utilizar la tecnología.

El crecimiento de los Millennials ha roto completamente con aquel pensamiento de que la gente estaba acostumbrada a que apenas terminaban de estudiar se debía proceder a conseguir un buen trabajo. Lo que los jóvenes ecuatorianos buscan es crear algo y hacer que su nombre signifique, eso es lo que los lleva a emprender, ya que para los Millennials lo importante es su estilo de vida, esto los lleva a buscar diferentes alternativas de trabajo y una forma distinta de hacer su propia empresa. Más que una tendencia es un movimiento que con el tiempo se ha formado en la Generación Y y esto se debe a que las generaciones muestran una tendencia ante las generaciones que vienen formando las universidades (Campoverde, 2018).

Hoy en día, los Millennials tienen afinidad y valoran aportar a la comunidad, el tiempo social compartido, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, entre otros temas, que unidos a la contribución de los empleados de generaciones anteriores facilitan el crecimiento de las compañías. Son parte importante del mercado laboral en el mundo, muchos están incursionando o establecidos en cargos de liderazgo y algunos otros todavía como practicantes. De acuerdo con el estudio de Deloitte (2014), los Millennials expresan muy poca lealtad con sus empleadores y están constantemente pensando en irse de la compañía en búsqueda de nuevas oportunidades. Según la compañía PwC (2011), esta generación prioriza sus intereses personales a los de la compañía. No están cómodos con estructuras rígidas y demandan posiciones variadas e interesantes en el trabajo. Necesitan constante retroalimentación y posibilidad de crecimiento personal y profesional.

Para Mónica Contreras Esper, gerente general de PepsiCo, Bogotá menciona que el 53% de los colaboradores es Millennial, más allá de las diferencias generacionales, los empleados de una organización tienen unas prioridades y necesidades distintas que deben confluir en una empresa para conseguir óptimos resultados que redunden en balances positivos (Contreras, 2019).

Uno de los retos que los líderes empresariales no nativos digitales tienen para comprender el mundo de los Millennials es encontrar fuentes que les indiquen cuál es la esencia de la motivación y de su comportamiento. Ya que en la actualidad los Millennials representan la nueva fuerza de trabajo global, al menos la mitad de ellos tiene su propio negocio o planea tener uno y el hecho de estar permanentemente conectados a las redes sociales, Internet y a los dispositivos móviles les permite establecer y conectar con nuevas relaciones laborales y profesionales entre sus círculos. Ellos se han criado en un contexto social, político y económico que cada vez más es mediado por la tecnología y de esta manera han generado el boom de una actitud emprendedora (Álvarez, 2014).

Los líderes que trabajan con Millennials deben plantearse una profunda reflexión, porque los valores, los comportamientos, las metas, las nuevas formas de pensar y la apropiación de los

nativos digitales están orientadas a buscar organizaciones que tengan un propósito superior, con reales aportes a la sociedad. Cuando de lugar de trabajo se trata, los Millennials buscan organizaciones preocupadas por el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial, así como por los precios y el trabajo justo en toda la cadena de producción. Más allá de una simple relación laboral o excelentes condiciones económicas, también buscan calidad de vida.

Entender los determinantes en la mentalidad y comportamiento de los Millennials y las nuevas generaciones es fundamental para la comprensión asertiva del futuro de las organizaciones. Los Millennials son clave para la búsqueda de ventajas competitivas sostenibles, basadas en activos estratégicos intangibles como la información, el conocimiento y la capacidad de clasificar dicha información y fundamentadas en el uso de la tecnología (Álvarez, 2014).

A su vez, los jóvenes ven un liderazgo respaldado en cinco pilares: liderazgo humilde, carismático, visión, pasión y ambición; empatía y dedicación y compromiso. Los Millennials están reclamando un liderazgo más humano.

Para la Autora Ancín (2018), los Millennials son idealistas, impacientes y están bien preparados académicamente. Muchos de ellos han tenido oportunidad de viajar por el mundo a una edad temprana, de estudiar en las mejores universidades y de trabajar en empresas multinacionales y extranjeras. Los investigadores destacan entre sus características la falta de madurez, el individualismo, unas altas expectativas, la confianza en sí mismos, una autoestima inflada y la necesidad de comodidad. Pero al mismo tiempo, también subrayan rasgos como la capacidad de adaptarse a nuevas condiciones y cambiar de hábitat y de trabajo, así como la de crecer rápidamente y resolver varios problemas simultáneamente (Ancín, 2018).

En investigaciones realizadas en Estados Unidos se han descrito algunas características de este grupo generacional que hoy en día forma el presente y futuro de las sociedades, empresas y las economías. Las investigaciones arrojan que los Millennials poseen pensamiento estratégico: toman decisiones pensando en el largo plazo y con un énfasis muy fuerte en valorar lo que sus decisiones o acciones afectan o influyen en la comunidad, por lo que se encuentran involucrados e interesados en asuntos de ecología, reciclaje, sustentabilidad, etc.

Son grupos prácticos que se preocupan de sus acciones y de las consecuencias de éstas sobre la comunidad. Buscan ser relevantes y apoyar causas en las que creen. A su vez, son grandes comunicadores, solo que emplean medios de comunicación distintos a otras generaciones, la Generación Y dependen de la tecnología para compartir información, siendo los preferidos los métodos que son instantáneos (texting, redes sociales, mensajes instantáneos, etc.) en donde sus mensajes tienen la posibilidad de llegar a un número indefinido de lectores, lo que los empodera y les imprime responsabilidad (Ancín, 2018).

La Generación “Y” considera que todos deben ser respetados y tener una opinión que sea escuchada independientemente de la edad o la experiencia. Así como también, las mujeres de esta generación se perciben a sí mismas iguales a los hombres y por lo tanto esperan ser tratadas con equidad y parecen identificarse con el pensamiento de que “estar enojado con el pasado no te lleva a ningún lado” por lo que aunque no son feministas activistas, sí exigen y esperan un trato no diferenciado por género (Ancín, 2018).

Son una generación que parece entenderse y llevarse bien con sus padres, eso y las crisis económicas han hecho que en muchos casos los jóvenes abandonen el hogar más tarde que antes. Los niños fueron muy escuchados y felicitados y su autoconfianza es muy alta, esperan del jefe (la autoridad) lo mismo que tenían en casa. Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades.

Finalmente, tienen mucho compromiso, pero no con las organizaciones sino con ellos mismos, y no les asusta cambiar de trabajo (Rius, 2016). Especial atención merece considerar la incorporación a la empresa de una persona de la generación Y, quien por sus características motivacionales necesita un proceso de acogida directo y rápido. Los programas de rotación por departamento, práctica por áreas y similar se revelan como fuentes especialmente interesantes de acogida e integración de los jóvenes. Importa y mucho aplicar en la Web información de la organización para la consulta oportuna, lo cual, estos jóvenes de la generación “Y” valorizan y sabrán consultar con facilidad al momento de necesitarla. Así mismo, la sensibilidad de estos aspirantes hace plausible el contacto directo con las demás personas y la figura de un mentor es un atractivo importante para la permanencia de este colectivo en la organización (Chiniros, 2009).

A continuación, gracias a la autora Sarmiento (2018), se muestra una visión resumida de las generaciones antes mencionadas, enfatizando en aspectos como el trabajo, motivación, educación y rasgos generacionales en la siguiente tabla:

	Generación X	Generación Millennials
MOTIVACIÓN	Valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida (Bridgers y Johnson, 2006).	Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas (Seaton y Boyd, 2007).
	Perspectiva escéptica. Presentan desinterés ante la autoridad. Son equilibrados. Liderazgo por competencia y espíritu de anticompromiso. (Lombardía, Stein y Pin, 2008).	Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacer lo; Les gusta el reto (Lasheras y Jiménez, 2012). Mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo son ciudadanos del mundo (Cervetti, 2014).
EDUCACIÓN	Estudian, se capacitan, nada es garantía para progresar, aprenden idiomas (Cervetti, 2014).	Contemplan oficios y carreras profesionales no tradicionales, con sistemas como la educación virtual. (Ferreiro, 2006).
	Profesionales de alto nivel, interesados por mantener su rango socioeconómico (Chirinos, 2009).	Excelente formación académica. (Lasheras y Jiménez, 2012).
	Nivel de compromiso con el aprendizaje y educación durante toda la vida (University of Michigan, 2013).	Piden cambios y cuestionan la Escuela tradicional, debido al cambio del mercado laboral (Batalla, 2016).

TRABAJO	Buscan equilibrio entre lo laboral y lo personal (Chirinos, 2009).	Buscan flexibilidad laboral (Chirinos, 2009). Placer y diversión en el trabajo (Molinari, 2011). Poca lealtad con los empleadores, nuevas oportunidades, y posiciones variadas en el trabajo. (Deloitte, 2014).
	El trabajo es algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor. (Filipczak, 1994) .	Buscan un balance entre el trabajo y la familia. (Yeaton, 2008).
	Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización (Smola y Sutton, 2002).	Expectativas frente al trabajo se centran en: La libertad para tomar decisiones. Las oportunidades de aprendizaje y desarrollo. La comunicación abierta y el respeto por su estilo de vida (Lombardía, Stein y Pin, 2008).
		Independientes, delegan responsabilidades, demandan retroalimentación inmediata y esperan un sentido de resultados (Irizarry-Hernández, 2009).

Fuente: Sarmiento (2018).

El cuadro comparativo antes detallado nos permite tener una visión más amplia y sintetizada acerca de las diferencias de cada una de las generaciones a trabajar tanto X y Y, esto nos permite comprender cómo cada una de ellas con sus distintas características y atributos se comportan de distintas maneras con relación al trabajo, sus motivaciones y educación. A su vez, bajo dicho panorama se puede lograr comprender cómo dichas diferencias generacionales podrían llegar a afectar o impactar en el clima laboral.

1.3 Clima laboral

1.3.1 Introducción a las dimensiones de clima laboral

¿Cuándo hacemos referencia al clima laboral, a qué nos referimos?.

Las investigaciones y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. Según Brunet (2004), el término de clima organizacional fue introducido en la psicología industrial por German, en el año de 1960, a lo largo de más de cincuenta años se han generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición, en algunos casos el constructo se ha utilizado como variable moderadora e interviniente y principalmente como variable dependiente o independiente (Meglino, 1976). Se ha considerado al clima organizacional como las propiedades del ambiente de trabajo que perciben individualmente los trabajadores, enfocadas a las características de la naturaleza de la organización, que principalmente se basa en los patrones recurrentes del comportamiento, actitudes y sentimientos que justamente marcan la vida dentro de las organizaciones, así mismo puede entenderse al clima como la manera en que las personas perciben e interpretan el medio.

Hace más de 60 años el famoso autor Lewin (1951), hizo énfasis en la importancia del concepto de “clima” al señalar que el comportamiento humano está influido por el campo o ambiente psicológico en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el clima es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización.

Haciendo mención al autor Argyris (1957), indica que se sobreentiende que si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el *clima organizativo* se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo. Otro elemento importante en su análisis estriba en la relación de conflicto entre el sistema e individuo, al entender que el individuo al querer satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es

coincidente con la severidad que de facto exige la organización al intentar homogeneizar comportamientos individuales.

Litwin y Stringer (1968), alegan que el clima organizacional atañe los efectos subjetivos percibidos por el sistema formal y del estilo de los administradores, así como los otros factores ambientales tales como: actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización. Es un patrón de características con relación a la calidad del ambiente interno, el cual es percibido por sus miembros (Pace, 1968).

La satisfacción que siente la persona, resulta de la comparación de lo obtenido con lo deseado, y la calidad de vida percibida por el personal de la empresa es facilitador y promotor y genera un buen clima en general. Sin embargo, cuando hablamos de clima organizacional se refiere a las imágenes o percepciones compartidas que los miembros de una organización desarrollan en relación las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Álvarez, 2009, p.68).

El clima organizacional está estrechamente relacionado con la interpretación de emociones frente a diversos eventos o fenómenos al igual que a procesos de socialización a lo interno de la organización (Álvarez, 2009), por lo que es dependiente de algunas variables por lo que puede deteriorarse por debido a factores como la apatía hacia lo que les rodea, la falta de motivación, la insatisfacción, el desinterés, entre otros (Chiavenato, 2009).

El autor Chiavenato, considera los siguientes factores de importancia para mantener un adecuado clima laboral tales como: Oportunidades de crecimiento, participación en toma de decisiones, libertad, autonomía, compañerismo, liderazgo innovador entre otros (Chiavenato, 2009, P.30).

Así mismo, el clima organizacional puede ser definido como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales” Rousseau (1988) y Schneider & Reichers (1990).

Ya en la década de los años noventa, Reichers y Schneider (1990) aprecian que el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable como se quisiera en un principio. Para otros autores el clima y la cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el *clima* es expresión

de la personalidad de la organización que según Robbins (1990) puede ser “medida” en grados de temperatura, la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

La visión de Katz y Kahn (1999), hace una representación alude al conflicto haciendo referencia a las luchas internas y externas, sin olvidar a los tipos de personas a los que la organización atrae y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

El enorme impacto de la propuesta de Katz y Kahn (1999), ha generado toda una revolución conceptual en la organización, transformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales (Peiró, 1995: 503). Esencialmente, la incidencia que tiene la organización en aspectos de carácter psicológico dentro de los individuos y sus interacciones permite la formulación del concepto de clima organizacional.

Alves (2000), menciona que una buena comunicación, respeto, compromiso, motivación, ambiente agradable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que pueden desarrollar un clima laboral óptimo y favorable para los trabajadores una alta productividad y un alto rendimiento.

Estudios de clima organizacional según varios autores están totalmente vinculados o relacionados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición (Maish, 2004).

Los estudios de clima por el autor Gilma (1999), menciona que las variables que definen el concepto de clima laboral son las siguientes:

1. Variables del ambiente físico: como el espacio físico, condiciones de ruido, calor etc.
2. Variables estructurales: estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización etc.
3. Variables de ambiente social: tales como el compañerismo, conflictos, comunicaciones etc.
4. Variables personales: actitudes, motivaciones, expectativas etc.
5. Variables propias del comportamiento organizacional: como la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral.

Maish (2004), menciona que al evaluar el clima laboral a partir de las siguientes variables mencionadas se puede determinar dificultades que existen en una empresa a nivel de la jerarquía de recursos humanos. Así como también, define clima laboral como un concepto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque cuenta con muchas variables, sensible por que estas variables pueden afectar y dinámico por que al estudiar o identificar las variables que están afectando o perjudicando el clima organizacional se pueden realizar planes de acción de mejora.

Las organizaciones inteligentes producen nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto, es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el uso intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de génesis del conocimiento (Salazar, 2009).

Una organización con un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales suelen provocar efectos a corto plazo, éstos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo (Salazar, 2009).

En algunos casos el descontento en los trabajadores puede manifestarse de diversas formas. Su expresión más concreta es la rotación laboral, que puede ser real según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de empleo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una alteración real.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada posibilitan que se conformen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio para toda la organización como también, en el desarrollo de una organización con una alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, genera una gran estabilidad social dentro de la misma, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran íntimamente entrelazados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Finalmente, a lo largo de los años el clima organizacional y sus dimensiones han sido variables de estudios en muchas organizaciones e investigaciones. Cada organización cuenta con su propia identidad, es por esto que, para medir el clima organizacional dentro de las mismas, se han desarrollado distintos instrumentos contruidos por los autores que consideran dimensiones diversas.

El autor Hatum (2013), señala que es necesario conocer las generaciones que ingresan al mundo laboral, sus fortalezas, debilidades y motivaciones; así como las empresas tendrían que adaptar sus prácticas y revisar su estructura para poder responder con éxito a un contexto dinámico y cambiante y de esta forma poder mantener un buen clima laboral. Ya que estos jóvenes construirán el futuro de las organizaciones, y serán quienes dirijan las empresas en algún momento (p.2).

Para la presente investigación se decidió elegir cuatro relevantes dimensiones que los autores, Dorman (1999), Brown & Leigh (1996), Litwin & Stringer (1993), Pritchard y Karasick, González (1980) y Echeverri Lina (1999), coinciden al momento de evaluar la variable de clima organizacional, tales como: comunicación, productividad/rendimiento, motivación y trabajo en equipo.

1.3.1.1 Comunicación

La comunicación en las organizaciones es el pilar fundamental para mantener relaciones interpersonales saludables entre los miembros de un grupo de trabajo y en consecuencia mejor productividad (Myers y Dadaghiani 2010). Para Venter (2017), autora de un artículo referente a la brecha de comunicación existente, alega que la comunicación implica una interacción de varias formas: verbal, no verbal, por escrito, cara a cara, virtual, etc., esto da sentido a la interacción entre los seres humanos. Sin embargo, la comunicación interpersonal ha ido cambiando con el avance de la tecnología y la aparición de herramientas como las redes sociales. Esto no necesariamente es apreciado por todos, ha provocado según Verter, una brecha en la comunicación.

La comunicación es muy relevante para la creación y el fortalecimiento de los valores culturales, necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar un proceso de globalización y competitividad. Es el pilar fundamental para mantener relaciones interpersonales saludables entre los miembros de un grupo de trabajo y en consecuencia mejor productividad (Myers y Dadaghiani 2010). Para Venter (2017), es muy importante crear congruencia y comprensión mutua entre las personas, cada una con sus creencias, valores, y posiciones generacionales, en un mismo ámbito laboral.

La generación X, al igual que la generación Y, se sienten cómodos utilizando herramientas tecnológicas para comunicarse (SHRM 2014). No necesariamente buscan reunirse en un espacio físico con sus colegas o pares, la comunicación para ellos es más virtual, a través de e-mail o telefónicamente (Zemke, Raines y Filipczak 2000).

La generación Y son nativos digitales y usan dispositivos tecnológicos para comunicarse, pasan muchas horas conectados con otras personas a través de dispositivos electrónicos y herramientas de redes sociales (Venter 2017). Su dependencia por el uso de la tecnología es causa de conflicto para otras generaciones y, a su vez, esta generación experimenta frustración con otras generaciones por no adoptar los cambios tecnológicos. A pesar de esta tendencia, los Millennials buscan también una interacción interpersonal cuando se trata de pedir retroalimentación como parte de su crecimiento profesional (Hillman 2014).

Tal como alega el autor Robbins (2003), una cultura organizacional fuerte, clara y difundida posibilita mayor consenso entre los miembros, en relación a los objetivos e ideales de la organización, y tiene como resultado un alto nivel de cohesión, fidelidad y una buena comunicación.

El trabajo en comunicación y la flexibilización de las organizaciones tienen un impacto positivo en los tres niveles de motivación: una política de comunicación coherente y relacionada con la responsabilidad organizativa incrementa el sentimiento de pertenencia a un grupo, puede estimular propuestas de mejora y, en consecuencia, alentar la iniciativa, el compromiso y la integración por lo tanto, un buen clima organizacional (Gómez, 2007).

Es importante que exista una buena comunicación Interna ya que de esta forma se puede generar confianza hacia el trabajo que se realiza entre todos los empleados intergeneracionales. También tiene como función estrechar vínculos entre los distintos sectores, personas y niveles de mando, de forma que la relación permita retener a los empleados calificados dentro de la empresa, ofrecer un buen clima de trabajo y responder a las expectativas e inquietudes de quienes la integran. Los vínculos laborales se construyen, fortalecen y sostienen por la trama comunicacional, materializada en canales, mensajes y actividades (Brandolini, 2009).

Sobre la base de los principales roles grupales identificados por Benne y Sheats (1948), la comunicación se encuentra presente como fundamento de toda interacción. Por lo tanto la interacción actúa a su vez como base de las dinámicas grupales (Bales, 1953, en Pavitt y Curtis, 1990; Bales, 1950), la misma es uno de los aspectos más relevantes al estudiar el funcionamiento de un equipo. Dicho desenvolvimiento podría verse impactado por el surgimiento del conflicto generacional en torno a la Comunicación de diversas maneras (Sirinvasan, 2012).

Además de los diferentes obstáculos a los que se enfrentan las empresas cada día, uno de los más destacados es la falta de entendimiento y armonía entre las diversas generaciones de colaboradores, pues no es un asunto solo de edad, sino de visión, de formas de realizar el trabajo y de ideas. “Hoy en día el problema radica en que hay dos o tres generaciones conviviendo en las organizaciones y cada una tiene características diferentes; no hay una regla estándar para lograr que las generaciones convivan, existen grandes problemas de comunicación apuntó Marta Sigarán, gerente de Comunicación Corporativa Ketchum, El Salvador (CCK).

Para lograr una convivencia armoniosa y hacer de cada diferencia generacional una herramienta para impulsar los objetivos de las organizaciones, los líderes deben orientar sus talentos y lograr que encajen perfectamente. “El primer paso para lograrlo es escucharlos, el segundo, conocerlos y el tercero, desarrollar canales de comunicación que les permitan hablar el mismo idioma, a pesar de ser generaciones distintas”, manifestó Marta Sigarán (2017), como recomendaciones para que estos promuevan el crecimiento de sus equipos de trabajo.

Molinari (2014), explica que la generación Y valora a los líderes que plantean desafíos, pero que también brindan ayuda. Ellos buscan un aprendizaje y comunicación permanente en el que el jefe también asuma un rol de tutor, a través del coaching y del feedback continuo, no sólo en el trabajo, sino también en el ámbito personal.

En la actualidad, estas generaciones demandan a sus superiores tanto como se les exige a ellos, esperan calidad profesional y humana, piden experiencia, honestidad, coherencia, humildad, capacidad de escucha, generosidad, y preocupación por cada miembro del equipo. Los jefes deben sumar nuevos roles y comportamientos, como generar buen clima, alentar intercambios y comunicación abierta, y representar los valores de la compañía (Molinari, 2014, p.130).

La natural interacción de las nuevas generaciones con las tecnologías es una circunstancia que demanda canales de comunicación rápidos, a distancia, con provisión de información y “feedback” frecuentes, acerca del proceso de selección en el que participan estas generaciones. En tal sentido, el diseño de Webs Corporativas incorpora una venta atractiva hacia el entorno del trabajo, hace hincapié en el uso de la tecnología como valor incrementando el atractivo de la organización para atraer los jóvenes de esta generación (Urlick,2007).

El autor Maison (2013), considera que es importante destacar los siguientes nuevos requerimientos comunicacionales de los jóvenes de la Generación Y. *Escucha y feedback*: Es importante escuchar, esos espacios son fundamentales porque disminuyen la angustia laboral y el nivel de incertidumbre. Sobre todo a las nuevas generaciones que necesitan ser aun más escuchadas y guiadas en su etapa de formación.

Finalmente, el autor alega que la comunicación real y más importante es la de los líderes a sus subordinados. Es ahí donde la información va y viene, fluye. El empleado siempre quiere saber cuáles son sus objetivos, los valores corporativos, también necesita un canal de comunicación abierta y transparente en el cual plantear lo que cree que la compañía puede mejorar o debe cambiar. El proceso de comunicación genera mayor compromiso en el lugar de trabajo (Maison, 2013).

1.3.1.2 Motivación

Los autores Davis y Newstrom (1999), tomando como base a McClellan sostienen que el autor en su modelo de la motivación se basa en tres aspectos principales, motivación de logro, asociación y poder, pero adicional hablan de una cuarta motivación hacia la competencia, aspecto de gran importancia hoy día en las organizaciones.

La motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. La motivación afiliativa es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. Las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando supervisores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral, en cambio las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. La motivación hacia la competencia es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. La motivación por el poder es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones (Davis y Newstrom, 1999, p. 128).

El clima organizacional y la motivación se encuentran estrechamente relacionados e influenciados por acciones y reacciones las cuales deben ser analizadas con atención para que esta pueda mantenerse de manera adecuada para la población en las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p.260) “la motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional”. Estos procesos de adaptación no son homogéneos y responden tanto a características individuales como a las de grupos generacionales influenciados por diversos fenómenos; la cantidad de grupos generacionales que actualmente confluyen en la organización es una característica cuyo hecho no se ha repetido en la historia laboral moderna, y dicha interacción puede traducirse en problemas de comunicación, malos entendidos y conflictos que afectan la moral, la retención del personal, la productividad del negocio y la estructura de la organización sin un adecuado manejo (Legas & Sims, 2011).

La motivación se relaciona principalmente con la perspectiva a nivel micro del comportamiento organizacional que cualquier otro tema. Una comprensión general de la motivación incluye la secuencia o ciclo de necesidad-tendencia-incentivo. Los procesos básicos incluyen necesidades, que establecen tendencias en movimiento para lograr incentivos

(cualquier cosa que alivia una necesidad y disminuye una tendencia). Las tendencias, o motivos, se clasifican en categorías primarias generales y secundarias. Los motivos primarios son no aprendidos y tienen una base fisiológica. Comúnmente, los motivos primarios son el hambre, la sed, el sueño, evitar el dolor, el sexo y el instinto maternal. Los motivos, o estímulos, generales son también no aprendidos, pero no tienen una base fisiológica. La curiosidad, la manipulación, la actividad y el afecto son ejemplos de motivos generales. Los motivos secundarios son aprendidos y son los más importantes para el estudio del comportamiento organizacional. Las necesidades de poder, logro, afiliación, seguridad y estatus son fuerzas motivadoras importantes en el comportamiento de los participantes organizacionales (Luthans, 2008, p.192).

Así como también lo indica el autor Abraham Maslow, quien desarrolló la Teoría sobre la Motivación Humana en el año 1943 que después fue ampliada, en la cual establece una jerarquía de necesidades a partir de una pirámide: las necesidades comienzan en las más básicas (fisiológicas), pasando luego por las necesidades de seguridad y protección, sociales (de pertenencia), de estima, de reconocimiento y en lo más alto se encuentra la autorrealización personal.

Adicional el autor español J. Antonio Pérez (1997), expandió las teorías sobre motivación estableciendo la Teoría Triádica Antropocéntrica, en la que busca explicar los factores que satisfacen una necesidad. El autor hace énfasis en tres tipos de factores motivacionales, que no se encuentran de manera aislada o completa, sino que conviven distintos factores en cada persona y en cada situación particular.

- Extrínsecos: la motivación es generada por algo exterior al sujeto de la acción, que lo recompensa o lo castiga.
- Intrínsecos: la motivación deriva del sujeto mismo que realiza la acción.
- Trascendentes: el beneficio de la acción no recae en el sujeto sino en un tercero, es decir que es motivado a realizar una actividad para servir a otros, promover acciones, dejar un legado.

A su vez, la motivación como la cultura da sentido al trabajo, puede cumplir la función de motivar y generar compromiso de los individuos y a los grupos, a partir de los valores compartidos. Sin embargo, esta depende de las personas, depende mucho de su propia cultura, sus motivos varían y no funcionará el mismo a nivel global. Del mismo modo, los motivos cambian a través de las culturas y de los tiempos, la motivación para los empleados es distinta a la que existía en el pasado, ahora bien se observan distintos motivadores a través de las culturas, como pueden ser el papel de la religión y los valores que se le atribuyen a cada una dependiendo de su creencia. La evasión de la incertidumbre, y la disposición de vivir sin conocer su futuro, la

distancia del poder que tienen las personas dentro de una organización y la facilidad de manejar y ser manejado por otros (Luthans, 2008, p.189).

Todos los colaboradores tienen necesidades básicas que cubrir, con motivaciones que las estimulan a actuar y son el factor clave de toda empresa. Las personas, en cualquier nivel de la organización es la que consolida el éxito o fracaso de la misma; por lo cual su valor real va más allá de ser un simple Recurso Humano. Cuando aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva tanto interna como externamente (Brandolini, 2009).

Tanto la Generación X y la Generación Y, cuentan con distintos factores motivacionales que son importantes tener en cuenta. Una investigación realizada por la autora colombiana, Lina Pulgarin (2019), indica que la Generación X a nivel interno el reconocimiento es uno de los factores más relevantes, ellos valoran la retroalimentación de sus jefes, sin embargo no están buscando autorrealización, les interesa más lograr estabilidad para ellos y sus familias, la búsqueda de un equilibrio personal, familiar y laboral. En cuanto a motivación externa prevalece el factor salarial sin importar el tipo de tareas que deban de realizar.

En el caso de los Millennials según los resultados, internamente se sienten motivados por el reconocimiento, por sentirse importantes y autorrealizados; al igual que los Xers les motiva el salario sin importar que tipo de actividades tengan que realizar. Los Millennials no se sienten interesados en su crecimiento personal, pero si en sentirse motivados y satisfechos por lo que hacen Pulgarin (2019).

La consultora de recursos humanos *Lukkap*, que pertenece a *Career Star Group*, realizó una investigación en España denominada "*Presente y Futuro del Mercado Laboral*" (2013-2014). Este estudio se basa en el análisis de más de 6.000 datos obtenidos de organizaciones dedicadas a la búsqueda de talento, de prácticas innovadoras en la gestión de los recursos humanos a lo largo de 20 países y trabajadores en búsqueda de empleo.

Según corroboran los resultados, las tendencias futuras de la gestión de la motivación giran en torno a el compromiso y el desarrollo. A partir de estas dos fuerzas motivacionales, surgen los modelos y estrategias que motivan a los empleados en un futuro a corto plazo. Para determinar las futuras tendencias en motivación laboral es fundamental tener presente la gestión de las necesidades y objetivos de cada trabajador. Para hallar los factores motivadores adecuados a cada empleado, es necesario tener en cuenta las características, necesidades, demandas, valores y aspiraciones que presenta cada grupo.

La correcta gestión de los recursos humanos representa una buena ventaja competitiva para dirigir una empresa hacia el éxito, especialmente en el entorno competitivo y global en el que nos situamos. La base para esa correcta gestión es la motivación laboral. La motivación laboral en los empleados implica compromiso con la empresa, cuando se logra esto en la plantilla se obtienen resultados óptimos. Los retos a los que se enfrenta el entorno empresarial sólo pueden ser abordados por personas altamente motivadas. La capacidad de gestión de motivación laboral corresponde a los directivos y se trata de uno de los principales desafíos. Una organización empresarial requiere una red con formación y dosis de motivación para el cumplimiento de los objetivos y la obtención de una buena cuenta de resultados. Se ha evolucionado en los últimos años acerca de algunos postulados de gestión de los recursos humanos en relación a la motivación laboral (Peña, 2015).

El autor Peña (2015), también menciona que los factores motivadores a lo largo de los años han variado. La meta para las empresas no debe ser plantearse la retribución económica como factor motivador único, sino como un conjunto de factores que permitan el desarrollo pleno de los trabajadores. Factores como la formación continua, un clima laboral agradable, el reconocimiento, la autonomía, la recreación laboral o el trato de calidad, entre otros, influyen positivamente potenciando la motivación de los empleados.

Así como también, las tendencias futuras, se basan en las características de los trabajadores más jóvenes. Así, el futuro de la motivación laboral tiende a estrategias orientadas a la formación y al compromiso. A partir de estas dos fuerzas motivacionales surgen los nuevos modelos que motivan a los empleados a corto plazo, y que ya están siendo llevados a la práctica por las empresas más punteras.

Finalmente, Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners y ex director de Recursos Humanos de L'Oreal Argentina, afirmó que omitir la importancia de la correcta gestión de las diferentes generaciones dentro de la empresa, puede impactar negativamente en la motivación laboral del capital humano de la plantilla (2013).

1.3.1.3 Productividad

El entorno en el que vive y trabaja el hombre es un determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes producen nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo, pero para esto, es premisa indispensable la creación de un clima organizacional favorable a la cooperación, que genera confianza y optimismo y destierre el egoísmo y las actitudes negativas que impiden el crecimiento tanto individual como corporativo. En esto influye tanto la calidad de los recursos humanos que se adquieren como el uso intenso de las herramientas, técnicas y métodos más apropiados para involucrarse en el proceso de génesis del conocimiento (Salazar, 2009).

Tal como se ha mencionado la existencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo puede aumentar las tensiones generacionales ya que aumenta la diversidad dentro de las organizaciones. Este conflicto puede disminuir la confianza, causando un espiral de resultados organizacionales negativo como la rotación, la desviación en el lugar de trabajo y la disminución de la productividad (Dirks y Parks, 2003).

Sin duda, entender las diferencias generacionales puede ser una herramienta para los gerentes de organizaciones para crear ambientes de mayor productividad, innovación y actitud de lealtad corporativa (Maoli, 2016).

Sin embargo, el aumentar la productividad la cual es una de las variables más importantes dentro del clima laboral, es una de las principales preocupaciones de las empresas. Para nadie es un secreto que el clima laboral de una organización influye directamente en dicha productividad y en la satisfacción de sus trabajadores de las distintas generaciones que radican en la organización. Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la compañía. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumenta, se incrementa la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos (Olaz, 2013)

El autor Molinari (2011), identifica dentro de sus diez conceptos claves el *reconocimiento* y argumenta que los baby boomers se sienten reconocidos cuando les aumentan los salarios, aumentan su cargo, es decir, cuando tienen mayor status. Mientras que la generación X se siente mejor cuando recibe más autonomía para desempeñarse. Distinto a las otras generaciones, la Y se siente reconocida cuando le encuentra sentido a lo que hace, es decir, cuando estar presente implica una diferencia a la hora de realización de las tareas.

El conflicto que crean los choques generacionales afectan sin duda el rendimiento/productividad como consecuencia de la ansiedad, hostilidad, y el tiempo y el consumo de energía asociados a desacuerdos emocionales. Todo esto conlleva a que los miembros del equipo eviten otros integrantes con los que no comparten actitudes y no se llevan bien. Además observamos que se genera una pérdida de confianza y saber que con ciertas personas no puedes contar. Creemos que esto puede ser consecuencia de que muchos dan por sentado que el perteneciente a otra generación entiende exactamente el punto de vista de uno, la forma de manejarse y hasta la manera de pensar cuando en realidad no es así. Por lo tanto, se genera de esta manera: enojos, mala predisposición, aislamiento y muchas veces malos tratos (Cervetti, 2014).

Con respecto a los Millennials, en términos de retroalimentación esta generación valora la gratificación inmediata y esperan que estas conductas sean consistentes cada vez que se ejecuta un trabajo bien hecho; de igual manera valoran espacios de trabajo que les permita el balance trabajo-familia por lo que consideran de suma importancia ambientes alegres y lo suficientemente abiertos para la interacción social, idealmente con horarios flexibles y que les permitan trabajar de manera individualizada (Parry & Urwin, 2011). Es indispensable aprovechar las fortalezas de esta generación para beneficio de la organización en términos de eficiencia, individualidad e innovación ya que su perspectiva de los mercados y fenómenos globales pueden ser transferidos como productividad para la empresa (Howe & Strauss, 2007).

Un estudio de la empresa Microsoft realizado en el año 2018, encontró que en el caso de los Millennials valoran mucho la productividad y su rendimiento dentro del ámbito laboral, el 93% de los encuestados alegaron que consideran la productividad como clave de la felicidad. La misma encuesta de Microsoft encontró que el 92% de los Millennials se manejan a través de una lista de pendientes y distintas estrategias para su productividad. Eso los ayuda a saber cuáles son sus prioridades y fechas límite, para que puedan tener todo a tiempo. Esa lista de tareas puede estar en su teléfono, en lugar de la libreta de las generaciones anteriores, pero es igual de funcional (Ekos, 2019).

La revista Ekos (2019), menciona que los Millennials son una parte de la fuerza de trabajo en rápido crecimiento y se están moviendo lentamente hacia la alta gerencia a medida que pasan los 30 años. El lugar de trabajo tendrá que cambiar para mantenerse al día con ellos, como lo ha hecho para cada otra generación antes.

Sin embargo, el grado de productividad de los empleados dependerá de la disposición de los jefes de áreas para abrirse hacia nuevos horizontes y mejorar los procesos empresariales, ya que en muchos casos consideran inapropiado alejarse de esquemas de mando tradicionales. Pero existe la imperiosa necesidad de renovarse y aprender a utilizar estratégicamente el potencial de sus recursos humanos y que valora cada una de las generaciones con las que se convive el día a día (Catalina, 2015).

Según Calzadilla (2002), en su artículo sobre aprendizaje colaborativo "los recursos humanos son elementos claves en cualquier proceso de cambio y en el aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones. (p.2).

Alves (2000), alega que una buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y entre todos los empleados de distintas generaciones son algunos de los factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. Maish

(2004) dice que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa puede facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Tito (2003), menciona que una empresa con trabajadores comprometidos, que se reconocen por sus aportaciones, son valorados como personas y están motivados, estos se pondrán la camiseta de la organización operando con mayor productividad y la mayoría de veces superior al 100%.

Existen aspectos que son de vital importancia para la organización, provocan diversos fenómenos organizacionales que tienen impactos tanto negativos como positivos y estos se ven reflejados tanto en la productividad como en la rentabilidad de la empresa, en este aspecto encontramos, el ausentismo, la rotación, las quejas, los reclamos, la acción colectiva y la morbilidad laboral. Es aquí donde juega un papel importante la satisfacción de personal pues de esto dependerá que disminuyan o aumenten estos indicadores (Álvarez, 2009).

Todas las tensiones que se producen y no son gestionadas adecuadamente pueden desencadenar baja productividad y alta rotación; por ello resulta necesario lograr una mayor comprensión de los conflictos generacionales y crear valor estratégico a través de una gestión más efectiva del capital humano.

Para el autor (Carrasco, 2019), es aquí cuando aparece la importancia del área de los Recursos Humanos, pues son éstos los encargados de hacer frente a esos desafíos y de solucionar las situaciones más cotidianas que se pueden presentar en una organización y así poder conseguir una serie de ventajas frente a la competencia, como puede ser el aumento de la productividad, mejorar el ambiente de trabajo o conseguir el mayor nivel de satisfacción de la organización.

A su vez, en cuanto a los conflictos intergeneracionales y el papel del área de recursos humanos. Actualmente, las organizaciones están sometidas a una lucha constante de adaptación, ya que el cambio es una variable permanente en el escenario en el que éstas se desarrollan, existiendo, además, fuerzas internas originadas por este nuevo modelo social. De hecho, las brechas generacionales asumen una gran importancia en este caso pues influyen significativamente en la dinámica de los equipos de trabajo, en las estrategias y en una búsqueda continua de mantener e incrementar la productividad de la organización (Carrasco, 2019).

El autor considera que encontrar los mejores talentos y conseguir retenerlos es cada vez una tarea más difícil para los directivos de empresas y directores generales, pues cada vez más el compromiso del empleado es más difícil de lograr y cada día la demanda por los mejores talentos es mayor. Esa falta de compromiso por parte del empleado hace que la productividad

de una empresa se vea debilitada.

El clima junto con las estructuras, las características organizacionales y los trabajadores que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización, así como determina la manera en que un sujeto percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción.

Investigadores reconocen que el medio ambiente laboral incide y puede afectar el comportamiento de los colaboradores, pre disponiéndose de manera positiva o negativa; limitando o no la productividad, la creatividad y la identificación e implicación con las metas organizacionales. Finalmente, es importante mencionar que la eficacia, eficiencia y productividad de los trabajadores es crucial para la obtención de los objetivos propuestos, por lo que es fundamental definir correctamente una estrategia que potencie la motivación de los empleados.

Tomando como referencia a autores que han realizado estudios sobre conflictos intergeneracionales como Lancaster y Stillman, Zemke, Molinari y principalmente a Donald Hillman (2013), quien realizó una revisión de la literatura sobre estudios empíricos de conflicto generacional de autores como Arsenault, Smola y Sutton, Griffin, Cugin, Twenge, Benson y Brown, entre otros, identifican algunos factores que originan el conflicto generacional como: diferentes expectativas respecto a los valores de trabajo, estilo de comunicación, tecnología, estilo de aprendizaje, liderazgo, balance entre vida personal y trabajo entre otros. La percepción de las generaciones respecto a estos factores puede producir tensiones en el medio laboral que si no son gestionadas adecuadamente pueden desencadenar en baja productividad y en alta rotación.

1.3.1.4 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo está definido como dos o más personas que trabajan para lograr una meta común o compartida en virtud de su colaboración. Dentro de un equipo de trabajo, los diferentes trabajadores pueden actuar de distintas maneras en función de sus intereses y preferencias, así como de sus formas de entender la realidad y el trabajo (Sewell, 1999).

Katzenbach y Smith (1993), definen a un equipo como un pequeño conjunto de personas con habilidades complementarias comprometidas por un fin común y con un desempeño determinado por lo cual se responsabilizan conjuntamente. Podemos decir entonces que son estas habilidades y conocimientos las que le brindan al equipo su riqueza. Si bien, el objetivo que debe cumplir un equipo es común para todos, esos propósitos pueden ser alcanzados por trabajos independientes, siendo el esfuerzo total el que define el trabajo en equipo (Fainstein, 1997). De acuerdo con Chappuis y Thomas (1988) el valor del equipo consiste en la combinación de las capacidades individuales de sus integrantes.

Según Robbins (2004), los equipos heterogéneos, aportan múltiples perspectivas a la discusión, por lo que se incrementa la probabilidad de que el equipo identifique soluciones creativas o únicas. Pero, menciona también que la falta de perspectiva común puede llevar a que algunos equipos inviertan más tiempo discutiendo los problemas.

Entre los empleados de una organización se basa en la participación, cuya base es: el no autoritarismo, colaboración, confianza interpersonal, apoyo mutuo, comunicación fluida, respeto a las diferencias, espacios de interacción, actitudes de colaboración, tareas comunes para evaluar los logros. Sin duda, el contar con cuatro generaciones dentro del ámbito laboral es un gran reto para los altos mandos, por la gestión que debe de realizar frente a la diversidad. Es importante que dentro de las mismas existan planes con un conjunto de medidas para garantizar un equilibrio de los distintos grupos generacionales dentro la organización (Cervetti, 2014).

Un equipo de trabajo que tiene distintas generaciones puede llegar a tener muchos problemas ya que las distintas generaciones tienen distintos valores, distinta manera de hacer el trabajo y esto es un desafío para la organización (Rius,2016). Los equipos con miembros pertenecientes a diferentes generaciones, poseen mayores diferencias entre sus miembros. Es importante destacar también que, a mayores diferencias entre los integrantes, habrá más probabilidad de que aumenten los conflictos en este tipo de equipos (Eisenhardt, Pelled y Xin 1999).

Molinari (2011), menciona que dentro de los diez conceptos claves (trabajo, desarrollo, reconocimiento, feedback, calidad de vida, respeto, compromiso, autoridad, tecnología, trabajo en equipo) en donde se encuentra la raíz del conflicto intergeneracional ya que las distintas generaciones le asignan un significado completamente distinto a cada uno de ellos.

Finalmente, el autor considera que encontramos el trabajo en equipo, las tres generaciones lo ven como algo efectivo e importante. Sin embargo, hay una diferencia en el punto de vista que cada generación tiene; los baby boomers, por su parte, “cayeron en la reunititis y en los emails con copia a decenas de personas” (Molinari 2011: 103) para que todos estén al tanto de lo que está sucediendo. En cambio, la generación X y la Y ven al trabajo en equipo como tareas distribuidas, delegación, compromisos y foco en las decisiones; para ellos es importante las acciones, no las palabras y las reuniones innecesarias.

Sin embargo, sabemos que el conflicto es parte central de las organizaciones, siendo el principal objetivo manejarlo de manera efectiva en lugar de ignorarlo o eliminarlo o reducirlo. Rahim (2002), menciona que es necesario conseguir y mantener niveles moderados de conflicto, para poder comprender mejor y más a fondo los problemas y arribar a una mejor toma de decisiones. El manejo efectivo del conflicto, según Rahim (2002), consiste en diseñar estrategias

a nivel macro para minimizar las disfunciones del conflicto y mejorar las funciones constructivas de los conflictos para mejorar el aprendizaje y aumentar la eficacia.

Rahim (2002), también aporta que el conflicto puede ocurrir cuando:

- Se requiere que una persona participe en una actividad que no es acorde a las necesidades o intereses de la misma
- Una parte sostiene sus preferencias que son incompatibles con las preferencias de la otra parte.
- Varias personas quieren un determinado recurso que es escaso, por lo tanto no se pueden satisfacer completamente las necesidades de todos
- Uno posee actitudes, habilidades, valores y metas que son sobresalientes para su desempeño, pero no son percibidas de la misma manera por la otra parte
- Dos o más personas son interdependiente en el desempeño de funciones o actividades
- Dos o más personas tienen distinta manera de desempeñarse con respecto a un mismo objetivo

Para (Cervetti, 2014), estas posibles causas de conflicto encajan de manera directa con los diversos choques que se pueden dar dentro de equipos de trabajo en los cuales conviven integrantes de distintas generaciones por que cada una de ellas están compuestas por una pluralidad de individuos, potencian aún más estos conflictos ya que cuentan con distintos intereses, creencias, valores y muy diferentes de desempeñarse en el ambiente laboral. Sin embargo, es importante resaltar que como consecuencia de esta diversidad también pueden existir la creación de ideas y resolución de problemas.

Se puede detectar que las diferencias entre las distintas relaciones desencadenan en distintos conflictos dentro de los equipos de trabajo. Según Molinari (2011), los conflictos generacionales son similares a los interculturales, ya que lo diferente es percibido como erróneo. Para poder comprender esto, es necesario indagar en los equipos para poder comprender y poder describir correctamente dichos conflictos que pueden traer como consecuencia la disminución de la efectividad de los equipos y la retención de talentos (Molinari, 2011).

Capítulo II: Caso de estudio

2.1 Diseño metodológico de la investigación

2.1.1 Tipo de diseño metodológico

La siguiente investigación fue realizada bajo el método cuantitativo ya que la herramienta que se utilizó fue una encuesta estructurada al personal de la empresa. Así mismo, la investigación cuantitativa según Tamayo (2007), nos permite la recolección y el análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente. La investigación cuantitativa también nos permite confiar en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de la muestra.

En cuanto al tipo de investigación será descriptivo y a su vez sincrónica ya que se realizará en un período determinado.

2.1.2 Muestra

La empresa multinacional de consumo masivo cuenta con un universo de 500 empleados en total de sus plantas industriales en la ciudad de Guayaquil. Para determinar el tamaño de la muestra que se utiliza para que la investigación sea válida se acudió al cálculo de muestra de error, detallado a continuación:

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Luego de aplicar la fórmula, dio como resultado que para un universo total de 500 personas y un margen de error de máximo el 5% de la muestra se debía encuestar a 217 personas para que la muestra encuestada sea significativa y la investigación tenga validez. A su vez, la muestra será de carácter probabilística aleatoria al azar simple.

2.1.3 Variables y operacionalización

A continuación, se detallan cada una de las variables utilizadas en el proyecto de investigación con su respectiva definición conceptual, definición operacional de la variable, su nivel de medición y su respectiva categoría.

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN	
VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
Generación	(Golik, 2013, p.109), "Cada generación desarrolla la denominada personalidad generacional que es aquella que determina los valores, creencias y expectativas; es decir, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales".
Clima laboral	Dependiendo de algunas variables puede deteriorarse debido a factores como la apatía hacia lo que les rodea, la falta de motivación, la insatisfacción, el desinterés, entre otros (Chiavenato, 2009).

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN				
Variable	Definición conceptual	Definición operacional de la variable	Nivel de medición	Categoría
Productividad	La productividad puede entenderse de un modo más amplio, puesto que una mejora de la calidad, del costo, del ciclo de respuesta o de la inversión requerida incidirán a través de alguna función compleja.	<ul style="list-style-type: none"> - Entregas a tiempo de las tareas - Rendimiento - Eficiencia 	- Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo - Medio - Alto
Comunicación	Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala.	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback - Claridad - Intercambio de ideas - Información transmitida 	- Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo - Medio - Alto

Motivación	Proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimiento de logro - Empoderamiento en las tareas - Actitud y disposición 	- Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo - Medio - Alto
Trabajo en equipo	Supone la disposición personal y la colaboración con otros en la realización de actividades para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades, resolviendo dificultades que se presentan y contribuyendo a la mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Integración y participación - Ambiente agradable - Responsabilidades del cargo - Cooperación 	- Ordinal	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo - Medio - Alto

2.1.4 Técnica de recolección de datos

En cuanto a la técnica de recolección de datos se aplicaron encuestas auto administradas diseñadas ad hoc. Según Tamayo y Tamayo (2008:24), la encuesta es una herramienta valiosa ya que nos permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida.

Así como también, se realizó una investigación documental ya que la organización nos brindó resultados aplicados a una encuesta de clima laboral que fue de gran aporte para la investigación. Según Hernández Sampieri (2004), la investigación documental es de gran aporte ya que nos permite detectar, obtener y consultar la biografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio.

Capítulo III: Presentación y análisis de datos

Tal como hemos revisado en el capítulo anterior, hoy en día contamos con Individuos con distintas características, valores, ideas, formas de comunicarse y de hacer las cosas. Esto siempre existió en las empresas, sin embargo ¿por qué razón ahora quizás sea un problema? Como se mencionó, por primera vez en la historia corporativa hay cuatro generaciones compartiendo dentro del ámbito laboral. Marilyn Moats Kennedy, autora de *The Death of Office Politics*, plantea el conflicto con claridad: “Como resultado de esta combinación generacional, todos los acuerdos organizacionales están siendo revisados: el respeto por la autoridad, la carga y los horarios de trabajo, el código de vestimenta, la ética laboral, entre otros” (Moats Kennedy, en Lafuente, 2015, p.28).

Existe una gran diversidad generacional por diferencias culturales, tecnológicas, de salud y demográficas. Actualmente es posible presenciar que en una organización coinciden cuatro generaciones diferentes, cada una aportando lo mejor de los conocimientos, experiencias, perspectivas y criterios generados en su época.

También se puede percibir que diferentes generaciones tienen valores distintos que pueden afectar el conflicto intergeneracional. Este tipo de diversidad en muchas ocasiones es compleja ya que incluye características de nivel superficial y profundas, pueden generar conflictos o choques que pueden ser duraderos y difíciles de manejar en muchos casos en las organizaciones.

Según Kenneth W. Thomas, citado en Fustillos, R. A. (2017), se puede definir conflicto como “condición en la cual los intereses de las personas parecen ser incompatibles, una realidad de la vida que siempre está presente” (P.120). El conflicto interfiere en el rendimiento, disminuye la satisfacción y reduce el compromiso hacia la organización. Por tanto, en este caso se puede entender este concepto como el choque o incompatibilidad de intereses, objetivos, ideologías o interpretaciones de dos personas o grupos de personas en una situación específica.

No hace muchos años, cuando los trabajadores de mayor edad eran los jefes y los ejecutivos más jóvenes hacían lo que se les ordenaba, las directivas no se discutían. Eran las reglas, pero ahora las normas se reescriben a diario. La diferencia entre valores, aptitudes, actitudes y principios de cada generación puede causar conflicto en las organizaciones. Los ejecutivos deben conocer estas diferencias ideológicas y aprovecharlos como una oportunidad de conocimientos y experiencias, que complementen el desarrollo de las empresas (Chiniros,2009).

Chiniros (2009), sostiene que existen cuatro generaciones expuestas a diferentes visiones del mundo e influenciadas por preferencias a la hora de elegir un puesto de trabajo; lo cual trae sus implicaciones en lo laboral, tanto desde el marco de gestión de recursos humanos, como del entorno regulador y la política nacional, para de esta manera facilitar la inclusión de los jóvenes en los entornos profesionales.

A su vez, alega que en este mundo globalizado se requiere de una alta capacidad para administrar y adaptarse a los cambios. El crecimiento de la tecnología acelera el ritmo de la sociedad y genera mayores brechas o tensiones entre generaciones afectando como consecuencia al clima laboral. La tecnología crea un lugar de trabajo más complejo que cambia rápidamente; a la vez que los líderes y los empleados luchan por mantenerse al día, por lo que pueden verse abrumados por el estrés y la ansiedad, y ello tiende a agudizar el conflicto intergeneracional.

Chiniros (2009), menciona que, al no considerar el riesgo intergeneracional, se está dejando incierto el futuro de la organización y se correría el riesgo de perder la ventaja competitiva que pueda tener la misma. Las consecuencias de perder conocimientos y cometer errores por aprender “sobre la marcha”, resultan ser graves. Vistas así las cosas, se perderían las conexiones establecidas y se tendría que desarrollar de nuevo las relaciones clave para el éxito de los negocios, por no trasladar a la siguiente capa de liderazgo las ventajas competitivas actuales. Por lo tanto, no se podrá atraer y conservar a los trabajadores más jóvenes que deseen una organización con un entorno estructurado, el cual les permita conciliar trabajo y vida personal, disponer de tecnología actualizada y desarrollar una misión con carácter social.

“Estas diferencias afectan la relación entre los integrantes de las distintas generaciones. Al haber expectativas de unos sectores con otros que no corresponden a la realidad se generan barreras de comunicación y en consecuencia, malos entendidos que desgastan a los empleados”, asegura Alfonso de la Morena, Director de Consultoría en Capital Humano de Deloitte México (Arreaga, 2014).

Las tensiones generacionales están afectando todas las dimensiones de la gestión: desde la comunicación, el reclutamiento, la motivación y retención de empleados, hasta la manera de lidiar con el cambio. Gestionar una fuerza laboral diversa demanda un enfoque inclusivo, que integre los sistemas de valores de todos los grupos y a su vez que se mantenga un buen clima laboral (Campos, 2018).

Un clima laboral positivo tiene muchas ventajas. Entre estas el aporte para cumplir los objetivos generales que busca la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Sin embargo, un clima negativo genera una falta de identificación con

sus objetivos y metas, como así también un deterioro del ambiente de trabajo, pudiendo ocasionar situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia (Estrada, 2009).

Dicho esto, y de acuerdo a los objetivos propuestos en la presente investigación se procedió a aplicar la encuesta a 217 colaboradores de la empresa multinacional. En la misma se pretendió encontrar de qué modo las tensiones generacionales entre colaboradores de las generaciones X y Millennials pueden llegar a afectar el clima laboral de una organización.

También se identificó como el clima laboral puede verse afectado con respecto a las dimensiones de productividad, comunicación, motivación y trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que el clima laboral no es una relación mono causal, a continuación, se detallarán los resultados.

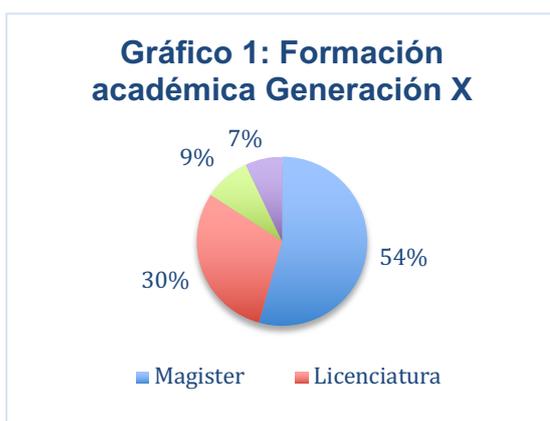
3.1 Características socio – demográficas

Del 100% de las 217 personas encuestadas, el 31% pertenece a la generación X, un 56% respecto a la generación Y o millennials, y el 13% corresponde a otras generacionales. Del total de los encuestados con respecto al género, el 42% es de género femenino y un 57,9% género masculino. A su vez, 64,9% respondió que tenía hijos y un 35,1% respondió que no.

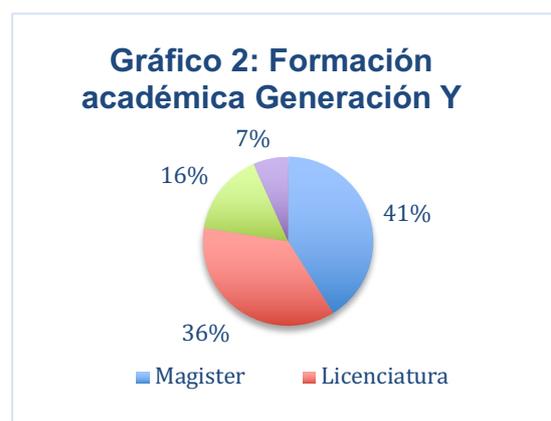
Del total de la muestra encuestada, con relación al grado de formación académica de la generación X, un 54% cuenta con título de magister, el 30% con una licenciatura, el 9% título de bachiller y finalmente un 7% respondió tener otro tipo de formación académica tales como: ingeniería, doctorado, egresado etc.

Con respecto a los encuestados de la generación Y, un 41% cuenta con título de magister, el 36% con una licenciatura, el 16% título de bachiller y finalmente un 7% respondió tener otro tipo de formación académica tales como: ingeniería, doctorado, egresado etc.

A continuación, en los gráficos se detallan ambos resultados por las generaciones trabajadas en la presente investigación.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

A su vez, con relación al tiempo de pertenencia en el trabajo de ambas generaciones se pudieron obtener los siguientes resultados.

Con respecto a la generación X un 71% alega tener entre 2 y 10 años en la empresa a su vez, un 29% tiene menos de 2 años. El 59% de la generación Y respondió que tiene entre 2 y 10 años y finalmente el 41% tiene menos de dos años en la compañía.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Finalmente, con respecto a la función o mando en el trabajo correspondiente a la generación X un 75% corresponde al mando alto, un 18% al mando medio y un 7% a un mando bajo. En relación a la generación Y, un 81% se encuentra en un mando alto, un 16% se ubica en un mando y finalmente un 3% en mando bajo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

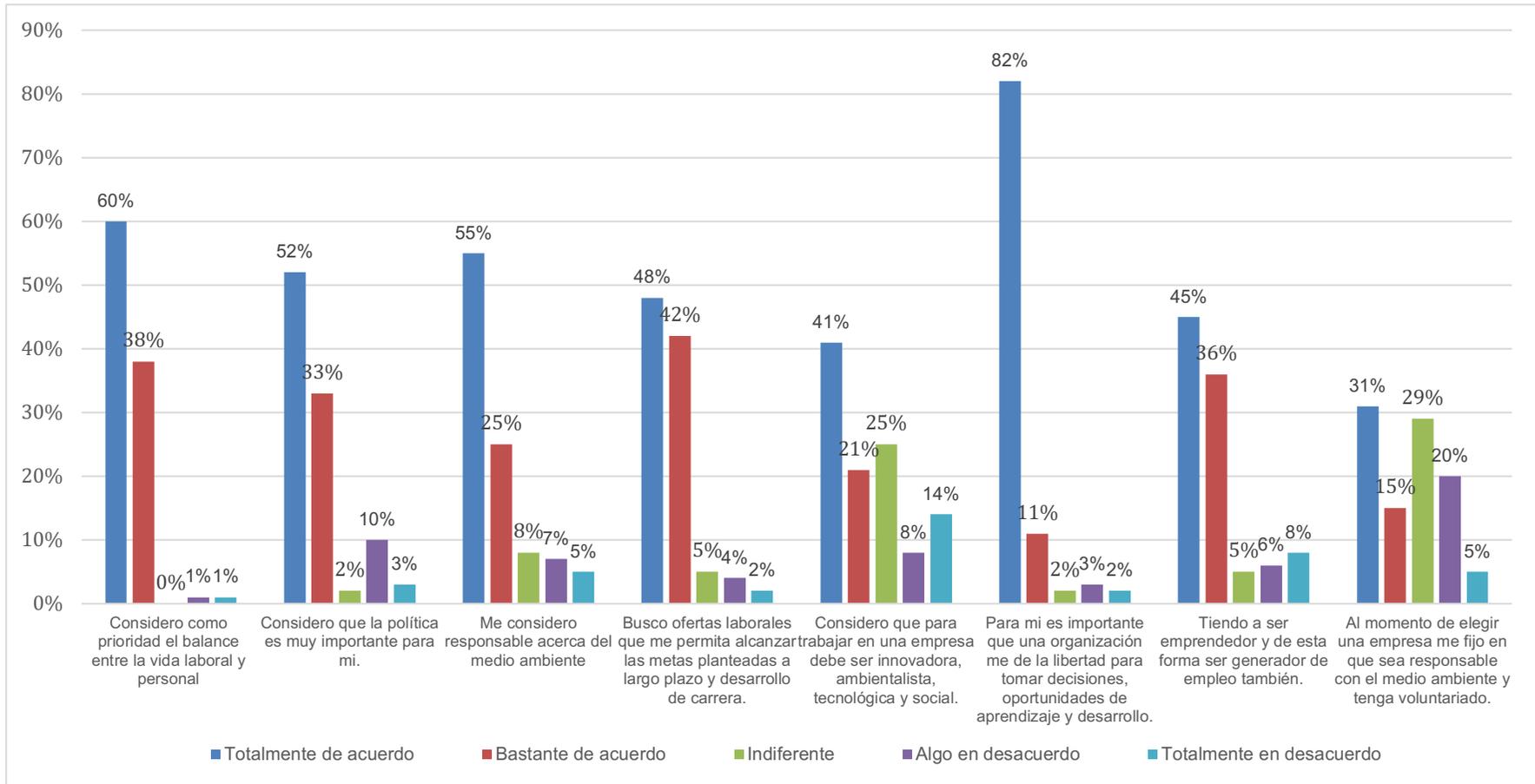
3.2 Atributos de las generaciones

Con relación a los atributos y preferencias de cada una de las generaciones se obtuvieron los siguientes resultados.

Según los encuestados pertenecientes a la generación X un 60% respondió que al momento de buscar trabajo consideran fundamental la prioridad entre la vida personal y laboral, asimismo un 52% respondió que para ellos la política es considerada muy importante. Un 55% indicó ser consciente acerca del medio ambiente. El 48% de los encuestados respondieron que, en el momento de buscar trabajo, buscan ofertas laborales que les permitan alcanzar metas planteadas a largo plazo y desarrollo de carrera. El 41% alegó que para elegir una empresa tiene que ser innovadora, ambientalista, tecnológica y social. Así como también, el 31% respondió que se fijaba en que sea responsable con el medio ambiente y tenga voluntariado. Sin embargo, un 82% respondió que para ellos es importante que una organización les brinde la libertad de tomar decisiones, oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Finalmente, 45% considera ser emprendedor y de esta forma ser generadores de empleo.

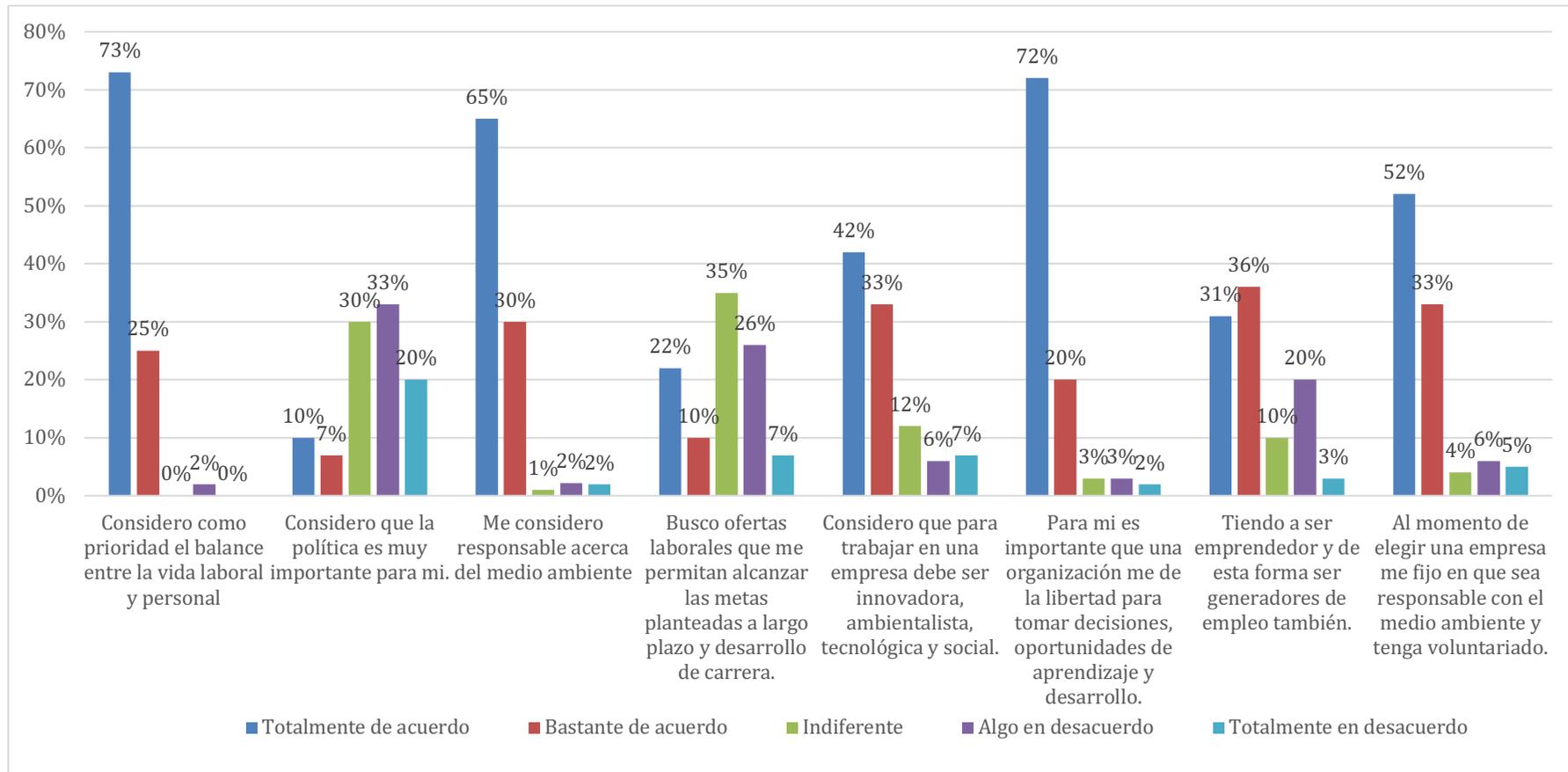
Sin embargo, con relación a los resultados obtenidos por las encuestados de la generación Y fueron los siguientes. Un 73% respondió que al momento de buscar trabajo consideran fundamental la prioridad entre la vida personal y laboral. Solo un 10% de los encuestados considera que para ellos la política es importante. Un 65% indicó ser consciente y responsable acerca del medio ambiente. El 22% de los encuestados respondieron que, al momento de buscar trabajo, buscan ofertas laborales que les permitan alcanzar metas planteadas a largo plazo y desarrollo de carrera. El 42% alegó que para elegir una empresa tiene que ser innovadora, ambientalista, tecnológica y social. Así como también, el 52% respondió que se fijaba en que sea responsable con el medio ambiente y tenga voluntariado. Así mismo, un 72% respondió que para ellos es importante que una organización les brinde la libertad de tomar decisiones, oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Finalmente, 41% considera ser emprendedor y de esta forma se genera empleo

Gráfico 7: Tabla de atributos / Generación X



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Gráfico 8: Tabla de atributos / Generación Y



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

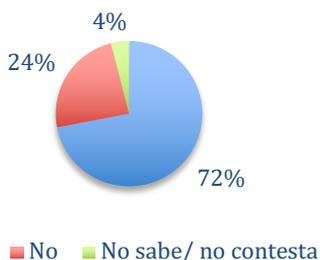
A continuación, se detalla un cuadro con una breve síntesis de esos puntos de coincidencia y de diferencias que se resaltaron previamente, en donde se pone en comparación las respuestas de la generación Y y X.

Atributos	Generación X	Generación Y
Considero como prioridad el balance entre la vida laboral y personal.	X	X
Considero que la política es muy importante para mi.	-	X
Me considero responsable acerca del medio ambiente.	X	X
Busco ofertas laborales que me permitan alcanzar las metas planteadas a largo plazo y desarrollo de carrera.	-	X
Considero que para trabajar en una empresa debe ser innovadora, ambientalista, tecnológica y social.	X	X
Para mi es importante que una organización me de la libertad para tomar decisiones, oportunidades de aprendizaje y desarrollo.	X	X
Tiendo a ser emprendedor y de esta forma ser generadores de empleo también.	X	X
Al momento de elegir una empresa me fijo en que sea responsable con el medio ambiente y tenga voluntariado.	X	-

Asimismo, a la muestra también se les preguntó si consideraban que en ocasiones el trabajar con distintas generaciones pueden llegar a existir tensiones que impacten/afecten el clima laboral. Los encuestados pertenecientes a la generación X, un 72% respondió estar totalmente de acuerdo, el 24% respondió que no y finalmente un 4% no contestó.

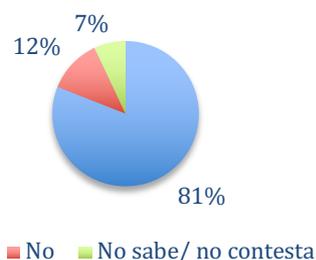
Los encuestados correspondientes a la generación Y, un 81% estar de acuerdo, un 12% no estuvo de acuerdo con el enunciado y finalmente un 7% no sabía o no contestó.

Gráfico 9: Tensiones generacionales y clima laboral / Generación X



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Gráfico 10: Tensiones generacionales y clima laboral / Generación Y



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

A partir de la escala de Likert aplicada donde se les interrogó si consideran que existan conflictos o tensiones generacionales en la empresa multinacional en la que trabajan, se obtuvieron los siguientes resultados.

Con relación a los encuestados de la generación X un 83% respondió estar totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo con que existen tensiones o conflictos generacionales en la empresa. Un 17% se encontró indiferente al responder o estar totalmente en desacuerdo. Sin embargo, con respecto a la generación Y, un 77% respondió estar totalmente de acuerdo y bastante de acuerdo. Un 23% respondió estar indiferente con el tema o estar totalmente en desacuerdo con el enunciado.

Según los resultados obtenidos por ambas generaciones se puede observar como definitivamente para ambas generaciones tanto para la X y Y, dentro de la organización existen conflictos o tensiones generacionales en la empresa en la que trabajan.

Gráfico 11: Tensiones generacionales Generación X



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Gráfico 12: Tensiones generacionales Generación Y



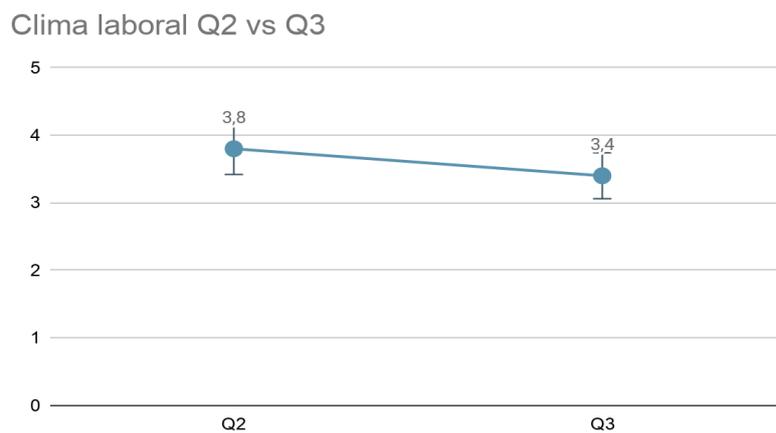
Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Como adicional a la investigación se pretendió conocer lo que realmente ocurre en la empresa y de esta forma con resultados más certeros poder cumplir con los objetivos de la investigación.

Es por esta razón que el departamento de recursos humanos de la multinacional nos proporcionó información relevante. La empresa en los meses de marzo (Q2) y septiembre (Q3) realiza evaluaciones de desempeño y de clima laboral a todos sus empleados, ya que de esta forma según los resultados de las mismas fortalecen los planes de carrera y retención de sus empleados así como también identifica brechas a trabajar con relación al clima laboral.

Accedimos a los resultados de los denominados Q2 y Q3 del año 2020, esto fue un plus para la investigación ya que al momento de comparar o articular la información con relación a la literatura, resultados de investigación y resultados de campo aplicados en la empresa se pudieron llegar a las conclusiones con mayor certeza.

En el siguiente cuadro podemos observar como a nivel general el clima laboral se ha visto afectado dentro de la organización ya que en el periodo del Q2 a Q3 del año 2020 ha tenido una baja en la puntuación del 3,8 al 3,4 con respecto al nivel de satisfacción según la percepción de los empleados. Cabe recalcar que las ponderaciones son del 1 al 4, siendo 1 el más bajo grado de satisfacción y 4 el más alto.



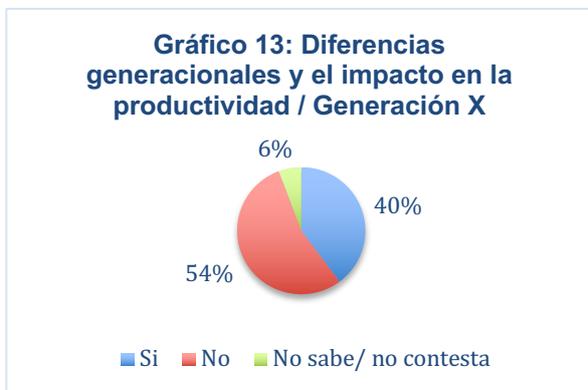
Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

3.3 Generaciones y clima laboral

En la siguiente sección se muestran los resultados de las preguntas aplicadas en base a las dimensiones del clima laboral tales como: productividad, comunicación, motivación y trabajo en equipo.

3.3.1 Productividad

Para la presente investigación también se buscó conocer si los encuestados consideraban que las diferencias generacionales afectan o afectarán el nivel de desarrollo de las tareas como consecuencia de la reducción de la productividad. El 40% de los encuestados que corresponden a la generación X respondió estar de acuerdo, el 56% no estuvo de acuerdo y finalmente un 6% se mostró indiferente en responder. De los encuestados de la generación Y, un 65% respondió que estaba de acuerdo, un 23% se encontró en desacuerdo y un 12% se mostró indiferente con la pregunta.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

A su vez, se aplicó una pregunta abierta dentro del cuestionario para saber las opiniones de ambas generaciones tanto X y Y para conocer acerca del tema con mayor amplitud y darle un plus a la investigación.

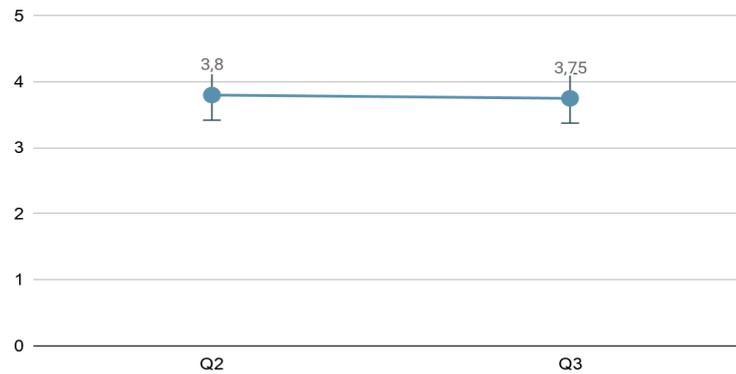
<p>“Definitivamente existen diferencias entre generaciones, hay distintas maneras de hacer las cosas y resolver inconvenientes, todo esto propicia desacuerdos que hacen reducir la productividad en mi puesto de trabajo, en muchas ocasiones existe una paralización de mis tareas”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>	<p>“La generación X ya tiene una forma fija de trabajar y la mayoría ya está en su zona de confort sin embargo, nosotros los Millennials llegamos por lo general sin experiencia pero con ideas nuevas las cuales casi siempre son cuestionadas y no aceptadas”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>
<p>“En ocasiones se toma más tiempo llegar a un acuerdo y tomar decisiones que probablemente afecten al departamento, las relaciones también se ven afectadas. En el caso de los Millennials muchas veces les cuesta adaptarse a lo que normalmente ya tenemos establecido y pueden llegar a pensar que no son escuchados, cuando en realidad no es así, tenemos reglas y procedimientos que no se pueden siempre innovar o modificar, esto no depende de nosotros sino de nuestra sede internacional a la cual nos tenemos que regir “.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p>	<p>“En lo personal es difícil poder entendernos entre generaciones, existen desacuerdos y esto suele generar un mal ambiente laboral por lo tanto los resultados no se logran dar”.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p> <p>La generación X tiene miedo a la generación Y, tiene miedo a innovar en los procesos y piensan que van a fracasar haciendo las cosas diferentes. Muchas veces no somos escuchados, por lo tanto, mi productividad disminuye por que a veces me siento desmotivado”</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

De acuerdo a los resultados detallados podemos concluir a breve síntesis que ambas generaciones coinciden con respecto a que las tensiones afectan o afectarán el nivel de desarrollo de las tareas como consecuencia de la reducción de la productividad. Ambas generaciones mencionan que los desacuerdos en cuanto a las distintas ideas, formas de trabajar y tomar decisiones suelen generar un mal clima laboral, por lo tanto los resultados pueden verse afectados.

Con relación a los datos proporcionados por la organización podemos observar un ligero descenso del nivel de productividad dentro de la misma de un 3,80 a un 3,75. Se considera relevante mencionar que si bien es cierto no se conocen efectivamente los motivos de descenso de la productividad se podría sospechar que, entre otras causas, podrían operar las tensiones generacionales.

Nivel de productividad Q2 vs Q3



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

3.3.2 Comunicación

Una investigación realizada por los reconocidos autores J. Urick, Elaine C. Hollensbe, S. Masterson & Sean T. Lyons (2007), denominada: “Understanding and Managing Intergenerational Conflict”, donde fueron elegidos 56 participantes de varias industrias y con título universitario. Los mismos habían asistido como líderes de un programa de desarrollo realizado por la Cámara de Comercio en una gran ciudad del medio oeste.

El enfoque fue descifrar las perspectivas de aquellos más nuevos en la vida organizacional y aquellos que habían sido líderes en el lugar de trabajo durante varios años, independientemente de la agrupación generacional a la que ellos pertenecían. En cuanto al procedimiento se realizaron entrevistas previas primero, se recopilaron datos de encuestas abiertas para explorar los problemas que enfrentan los jóvenes profesionales. Como parte de una evaluación del programa de desarrollo de liderazgo del que se extrajo la muestra más joven, se envió a los participantes una encuesta en línea que contenía preguntas sobre las reacciones de los participantes al programa, preguntas demográficas y varias preguntas abiertas que preguntaban sobre el trabajo.

La diferencia generacional final percibida que conduce a la tensión basada en el comportamiento se centra en las diferentes percepciones de ambas generaciones sobre el grado en que ellos y los miembros de la otra generación se comunican de manera experta. Los entrevistados de mayor edad perciben una falta de habilidades en las generaciones más jóvenes, a menudo informaron de frustración con la incapacidad de las generaciones más jóvenes para comunicarse, lo cual esto se ve afectado en el clima organizacional. Los entrevistados de más

edad sugirieron que las habilidades de comunicación problemáticas en la generación más joven incluían la incapacidad de transmitir o interpretar mensajes de manera efectiva y la falta de tacto en las interacciones. En la opinión de la muestra anterior, esta comunicación "no calificada" da como resultado desafíos en el lugar de trabajo como ineficiencias, conflictos, mensajes poco claros y falta de transmisión de información. Algunos de los miembros de la muestra más antiguos atribuyeron estos desafíos a cómo las generaciones más jóvenes aprendieron a comunicarse, como se señala en la cita a continuación.

“Las habilidades de comunicación de algunas de las personas más jóvenes que conozco semanalmente son absolutamente nulas. No hay absolutamente ninguna habilidad de comunicación porque aprenden a comunicarse a través de Twitter y hablar en palabras abreviadas y oraciones abreviadas” (P. 33). Entonces, si tuviera que comunicarse por algún tiempo con alguien de 20 años, probablemente no podría. Por otro lado, la comunicación "experta" significaba algo completamente diferente para los miembros de la muestra más joven. Vieron las diferencias generacionales entre habituales y no especializadas como resultado del fracaso de la generación anterior para adaptarse a los medios contemporáneos. La tensión se ilustra a través de un colapso en la comunicación que causa frustración y grandes desafíos en las interacciones, tanto que el mensaje de comunicación se pierde o se malinterpreta. Las posibles barreras de comunicación entre generaciones pueden resultar de esta tensión, como se puede ver en la cita anterior en la cual, el entrevistado percibe que no puede comunicarse con "personas más jóvenes" (Urick,2007).

Aunque algunos pueden percibir la superposición con esta tensión y la tensión tradicional versus la tensión tecnológica (porque la tecnología se usa a menudo para la comunicación), representamos estas categorías como distintas por las siguientes razones. La tensión tradicional frente a la tecnología también incluye diferencias adicionales en el uso de la tecnología (más allá de usarla como un canal para la comunicación) que afectan las interacciones en el lugar de trabajo (por ejemplo, como una diferencia en las perspectivas que podrían causar conflictos en cuestiones relacionadas con la tecnología, como el uso del software o automatización de procesos). Del mismo modo, la tensión de comunicación entre expertos y no especializados incluye desafíos de comunicación adicionales además de los relacionados con la tecnología. Por ejemplo, los entrevistados mayores notaron problemas con la forma en que las generaciones más jóvenes se presentaron en entornos profesionales, se sintieron incómodos en los diálogos cara a cara y no pudieron articular ideas en general. La incapacidad de comunicarse en la fuerza laboral puede ser un problema importante cuando las tareas requieren una participación intergeneracional para cumplir los objetivos. En este tipo de situación, una comunicación pobre (o evitada) probablemente conducirá a la frustración con los compañeros de trabajo y los objetivos no alcanzados (Urick,2007).

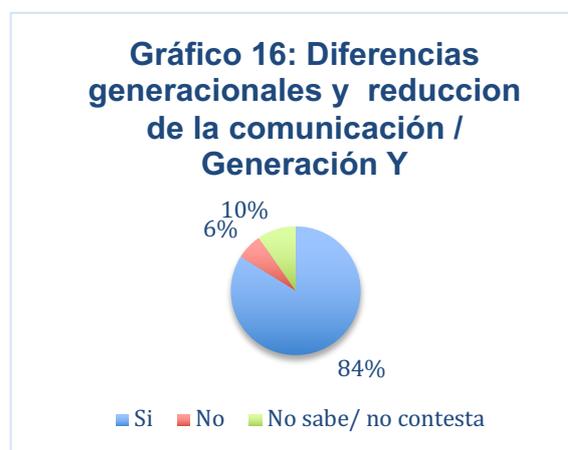
Una encuesta realizada a empleados de la multinacional Deloitte Argentina, tuvo como resultado que las maneras de pedir las cosas y las respuestas que se obtienen fue un tema muy recurrente durante la realización de las entrevistas. Aquí se encontró un conflicto clarísimo ya que todas las generaciones tienen distinta manera de expresarse. Esto puede traer como consecuencia una comunicación cada vez menor, que haya malas interpretaciones, pudiendo derivar en malos entendidos, peleas y también puede generar distintos tipos de problemas a nivel laboral alegan (Cervetti, 2014).

Dichos resultados tanto la investigación realizada por el autor Urick y la encuesta realizada a los empleados de la multinacional Deloitte Argentina, coinciden claramente con los resultados de la presente investigación, ya que se les preguntó a ambas generaciones con las que trabajamos si consideraban que las diferencias generacionales afectan o afectarían el nivel de interacción, participación e integración entre las generaciones como consecuencia de la reducción de la comunicación. Con respecto a los encuestados para la presente investigación de la generación X, se obtuvieron los siguientes resultados: el 91% respondió estar de acuerdo con el enunciado, un 7% considera estar en desacuerdo y finalmente un 2% se encontró indiferente con el tema.

Con respecto a los encuestados de la generación Y, un 84% respondió estar totalmente de acuerdo con el enunciado, un 6% consideró estar en desacuerdo y finalmente un 10% alegó estar en desacuerdo o indiferente con la pregunta. Por lo tanto, podemos decir que ambas generaciones se encuentran totalmente con el enunciado y su vez, apoyan las investigaciones previamente mencionadas por el autor Urick y la multinacional Deloitte Argentina.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

A su vez, contamos con las siguientes opiniones de los trabajadores encuestados para conocer las opciones de los mismos con respecto al tema en cuestión.

<p>“Considero que también influyen bastante los factores externos, como las creencias de las personas con las que compartimos, por lo tanto, se podrán ver afectas nuestras relaciones e integración con el equipo de trabajo”.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p>	<p>“Claro que si, todos tenemos opiniones distintas y cuando se trata de distintas generaciones la brecha es más grande, la comunicación se ve afectada”.</p> <p>- Anónimo/Generación X</p>
<p>“Creo que esto se debe más a la personalidad de cada individuo, ya que a veces el “ego” humano crea una barrera o bloqueo, por ejemplo: el no dejar que las nuevas generaciones tomen mandos medios o altos, dejar que ellos lideren o direccionen, también el hecho de no querer aprender de nosotros, los que tienen mayor experiencia y son de generaciones más arriba suelen tener un bloqueo”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>	<p>“Al no saber como comunicarnos de una forma que a todos nos guste o nos sintamos cómodos, se puede afectar la comunicación”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>
<p>“Suele pasar que cuando ambas generaciones participamos, solo una idea puede ser aceptada y esto genera inseguridades para seguir trabajando”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>	

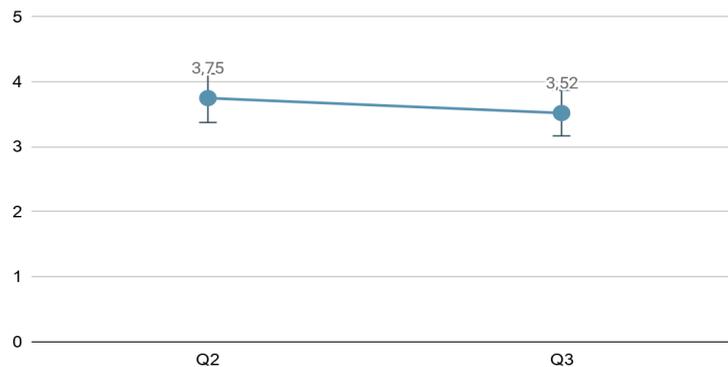
Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

De acuerdo a las opiniones de las generaciones podemos decir ambas coinciden con el hecho de que existe o puede llegar a existir un problema de comunicación afectando el nivel de interacción, participación e integración entre las generaciones como consecuencia de la reducción de la comunicación. Ambas coinciden en que en muchas ocasiones solo una opinión es aceptada, las creencias y prejuicios muchas veces también juegan en contra, el no comunicarse de la misma forma por ser de una generación distinta. Muchas veces el sesgo de

no dejar que las nuevas generaciones lideren, tomen los mandos o en general que no se valore el aprendizaje mutuo.

Con relación a los nivel de comunicación con respecto a los periodos de evaluación de la organización podemos observar en el grafico correspondiente al Q2 y Q3 un porcentaje menor al esperado por la empresa de un 3,75 puntos a 3,52.

Nivel de comunicación Q2 vs Q3



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

3.3.3. Motivación

Unas de las dimensiones fundamentales para medir el clima laboral es la motivación de los empleados por lo que, a la muestra se les preguntó si consideraban que las diferencias generacionales afectan o afectarán el nivel de sentimiento de logro, empoderamiento de las tareas, la actitud y disposición, como consecuencia de la reducción de la motivación.

Gráfico 17: Las diferencias generacionales y reducción de la motivación/ Generación X



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Gráfico 18: Las diferencias generacionales y reducción de la motivación/ Generación Y



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Se puede observar que en los gráficos definitivamente ambas generaciones tanto la X y la Y coinciden con el enunciado. Con relación a la generación X un 93% respondió si estar de acuerdo, un 5% no y finalmente un 2% no supo o no contestó la pregunta. Así como también de la generación Y un 85% contestó si estar a favor de la pregunta, un 10% no lo estuvo y finalmente un 5% no respondió.

A continuación, se detallan algunas opiniones de las generaciones con respecto a las diferencias generacionales y la afectación en la motivación.

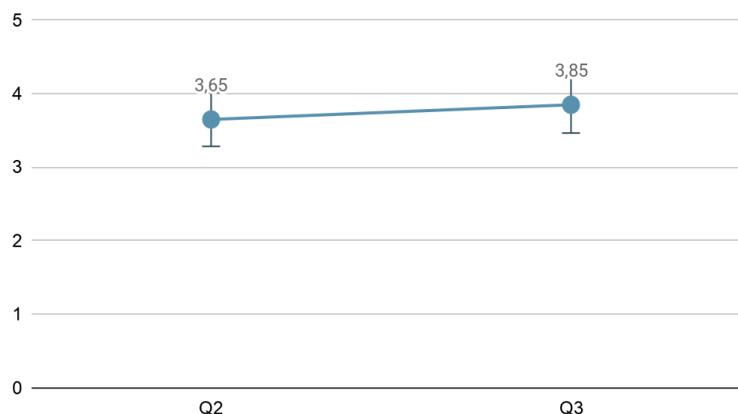
<p>“Casi siempre en la empresa se evalúan el dar más responsabilidades a las nuevas generaciones con lo cual disminuyen la motivación en el colaborador”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>	<p>“Es importante tener en cuenta y no podemos hacer a un lado que cada generación tiene diferente tipo de motivación, eso hace que los logros o metas sean tomadas como un reto personal”.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p>
<p>“La diferencia de ideas de las distintas generaciones que estamos en la empresa definitivamente repercutan en la participación”.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p>	<p>“Las Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo. mayor reconocimiento pequeños y constantes, las otras más antiguas, no lo necesitan si no es algo grande”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Nuevamente podemos observar un acuerdo entre ambas generaciones sobre si consideran que las diferencias afectan o afectarían el nivel de sentimiento de logro, empoderamiento de las tareas, la actitud y disposición, como consecuencia de la reducción de la motivación. Coinciden en que cada una de ellas cuentan con motivaciones distintas y que ambas deben de ser reforzadas.

Sin embargo, es importante señalar que a pesar de dicha percepción los resultados no coinciden con los datos de medición de la motivación de la organización ya que de hecho subió. A continuación, en el gráfico podemos observar como el nivel de motivación dentro de la multinacional tuvo un incremento del 2,65 al 3,85 dentro del periodo marzo-septiembre o denominado Q2 y Q3.

Nivel de motivación Q2 vs Q3



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

3.3.4 Trabajo en equipo

Con referencia a las diferencias generacionales y el trabajo en equipo se les preguntó a las distintas generaciones, si consideraban que podrían afectar o afectar el nivel de participación, poniendo en riesgo la eficiencia del trabajo en equipo. Con relación a los resultados de los encuestados de la generación X, se tuvo como resultado un 78% que dijo si estar de acuerdo, seguido de un 18% que enfatizó no estar de acuerdo y un 4% se encontró indiferente con el tema. A su vez, de los encuestados de la generación Y, un 84% consideró estar totalmente en desacuerdo y un 6% no supo responder o no contestó.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Así mismo, a la muestra también se les preguntó si consideraban que las diferencias generacionales afectan o afectarán el nivel de confianza poniendo en riesgo la eficiencia del trabajo en equipo, y se obtuvieron los siguientes resultados.

De los miembros que pertenecen a la generación X, un 55% respondió estar de acuerdo, un 34% consideró estar en desacuerdo y por último un 11% alegó encontrarse indiferente con el tema. Así mismo, de los encuestados pertenecientes a la generación Y, un 45% alegó estar de acuerdo con el enunciado, un 39% respondió no estar de acuerdo y finalmente un 16% no sabía acerca del tema o no contestó.



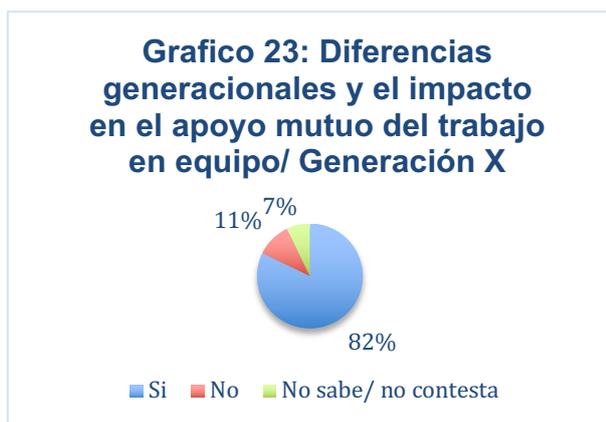
Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

A su vez se pretendió saber si las generaciones con las que se trabajó consideraban si las diferencias generacionales afectan o afectarían el nivel de apoyo mutuo poniendo en riesgo la eficiencia del trabajo en equipo.

Con respecto a los miembros encuestados de la generación X, un 82% dijo si estar de acuerdo con el enunciado, un 11% respondió no estar de acuerdo y por último un 7% no supo acerca del tema o no respondió. A su vez, con relación a los encuestados de la generación Y,



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

un 87% respondió estar de acuerdo con la pregunta, un 7% respondió estar en desacuerdo y finalmente un 6%.

Adicional, para la investigación nos interesó saber si consideraban que dichas diferencias generacionales afectan o afectarían el nivel de colaboración en el equipo de trabajo. Por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las generaciones de interés para la investigación. De los encuestados pertenecientes a la generación X, un 86% respondió si estar de acuerdo, un 9% respondió no estar de acuerdo y por último un 5% se encontró indiferente con el tema y prefirió no contestar. Con respecto a los resultados de la generación Y encuestada un 83% respondió si estar de acuerdo, el 13% se encontró en poco de acuerdo y finalmente un 4% indiferente con tema.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Finalmente, se consideró importante preguntarle a la muestra si consideraban que dichas diferencias afectan o afectarían los objetivos grupales poniendo en riesgo la eficiencia del trabajo en equipo. Un 68% de los miembros pertenecientes a la generación X respondieron estar de acuerdo, un 18% dijo no estar de acuerdo y finalmente un 14% no supo contestar.

Asimismo, lo que respecta a la generación Y, un 71% respondió si estar a favor del enunciado, un 20% respondió que no estaba de acuerdo y un 9% no supo o no contesto.

Gráfico 27: Diferencias generacionales y el impacto en los objetivos grupales del trabajo en equipo/ Generación X



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Gráfico 28: Diferencias generacionales y el impacto en los objetivos grupales del trabajo en equipo/ Generación Y



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Para la investigación fue fundamental recopilar varias opiniones por las distintas generaciones de interés.

<p>“Dependiendo de la actitud que pueda tener una persona puede llegar a contagiarse el equipo de trabajo con desmotivación y no cumplir sus objetivos establecidos”.</p> <p>- Anónimo / Generación X</p>	<p>“Las generaciones mayores suelen no dar valor a la opinión de los jóvenes”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>
<p>“Los objetivos grupales o el nivel de colaboración se puede ver afectado, por que los miembros de la generación X pueden creer que los Millennials no tienen suficiente experiencia”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>	<p>“Las generaciones mayores en ocasiones quieren imponer sus opiniones y decisiones haciendo referencia a la experiencia”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>
<p>“También se pueden ver afectados por comentarios que puedan emitir los unos a los otros al hacerlos creer que ellos son menos, aplica para ambas generaciones”.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p>	<p>“Los millennials son más confiados”.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p>

<p>“Cada generación tiene objetivos trazados a manera personal y profesional, las diferencias generacionales pueden afectar el hecho de que haya concordancia entre todo equipo por las distintas formas de pensar, existen sesgos”.</p> <p>- Anónimo/ Generación X</p>	<p>“En ocasiones cada uno sigue una línea, es decir, su objetivo en particular que sin duda no es el mismo que tiene todo equipo de trabajo”.</p> <p>- Anónimo/ Generación Y</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Según los comentarios relevados, ambas generaciones coinciden que las diferencias afectan o afectarán los objetivos grupales poniendo en riesgo la eficiencia del trabajo en equipo. Ya que como lo mencionaron cada generación tiene objetivos trazados a manera personal y profesional, las diferencias generacionales pueden afectar el hecho de que haya concordancia entre todo equipo por las distintas formas de pensar y hacer las cosas.

Nuestros resultados coinciden con una investigación realizada por la autora Cervetti (2014), a cuatro distintos equipos de auditoría de la empresa Deloitte Argentina, sobre trabajo en equipo y generaciones, de acuerdo a las experiencias vividas dentro de cada uno de ellos, llegó a un consenso general el cual fue que dentro de los equipos de auditoría se encuentran distintos conflictos debido a la diferencia generacional entre sus miembros.

En función de las respuestas de los entrevistados, las variables que tenían una influencia más importante en el desenvolvimiento de los equipos de auditoría y la generación de conflictos de tareas en los mismos fueron: la responsabilidad y compromiso frente al trabajo, las tareas a realizar y el modo de hacerlas, los momentos de “cierre de ejercicio o picos de trabajo” y los beneficios y ascensos solicitados.

La responsabilidad y el compromiso frente al trabajo fue una variable que se pudo observar en los cuatro equipos entrevistados. Los conflictos que se generaban entre los miembros impactan directamente en la resolución de las tareas que les eran asignadas y que debían llevar a cabo.

Otra fuente del conflicto que se observó en la investigación realizada, fue que a lo largo de las entrevistas a los integrantes de los distintos equipos es las tareas a realizar y el modo de hacerlas. En los cuatro equipos de trabajo se observa el choque generacional generado en cuanto a la manera de desempeñarse y de efectuar las asignaciones.

En cuanto a la manera de contratación, los asistentes consideran que la remuneración es muy poca para la cantidad de trabajo que tienen y las largas horas que trabajan. Es por este

motivo, que muchos de ellos no están satisfechos, no sólo en cuanto a la compensación por su esfuerzo, sino que también a la falta de tiempo para poder realizar las actividades y gustos extracurriculares. Probablemente este sea uno de los motivos por los cuales haya tanta rotación en la parte más baja de la pirámide

En función de las respuestas de los entrevistados, las variables que tenían una influencia más importante con respecto al desenvolvimiento de los equipos de auditoría y la generación de conflictos de relaciones son: predisposición, modelos y presencia, tecnología, preferencia, responsabilidad y compromiso.

Los principales resultados demostraron que existen conflictos tanto de tareas como de relaciones en los equipos de trabajo de auditoría investigados. El conflicto principal encontrado, que impacta tanto a las tareas como a las relaciones, es la diferencia de responsabilidad y compromiso que percibe cada una de las generaciones. Los conflictos de tareas se manifiestan porque la Generación Y no tiene problema en dejar tareas sin realizar, haciendo que el resto de sus compañeros estén sobrecargados y llegando más justo a la fecha de entrega del trabajo completo. Los conflictos de relaciones, porque indignan las malas actitudes, generando descontentos y mal clima dentro del equipo de trabajo (Cervetti,2014).

Los equipos de auditoría son la base del funcionamiento de una empresa como Deloitte, por lo tanto, es muy importante que los equipos logren hacer que sus diferencias se transformen en una ventaja y no en un problema que pueda afectar el funcionamiento del mismo. Se pudo concluir entonces que la diversidad generacional es una cuestión relevante que debe ser analizada para poder actuar correctamente.

En segundo lugar se encontró la distinta apreciación de los valores que tiene cada generación. Esteban Socio de Deloitte Argentina, mencionó mucho sobre las brechas generacional y la define como “la diferencia que se genera entre los valores compartidos que hay en cada una de las generaciones”. Sin embargo, se puede decir que a pesar de que sabe de la existencia de otras generaciones no logran asimilarlo en la práctica (Cervetti,2014).

A su vez, Esteban comenta que ellos son muy cuidadosos con las formas, que tienen “otro tipo de filtro”, dando el ejemplo que muchas veces en el verano, cuando el trabajo es extremadamente alto los de la generación Y quieren viajar, y por eso renuncian, mientras que a su generación le parece una falta de respeto. Un último punto para destacar es un comentario que tuvo el socio: “yo tengo más trayectoria, más recorrido. Ahí está la diferencia”.

Hay un claro conflicto de interés en cuanto a la valoración que le da cada uno al trabajo. Tenemos por lado a la Baby Boomer quien cuenta que además de hacer simplemente las tareas que le tocan, ella está motivada y destina la mayor parte de su vida a este trabajo. Cuenta que hizo carrera y que eso lo logró a través de una maduración y que fue ascendiendo poco a poco

hasta lograr la posición que tiene hoy en día. Por su parte, la de la generación X, cuenta que si bien arrancó en Deloitte para hacer carrera hoy en día ya no piensa lo mismo, no ve a la socia como su modelo a seguir. Y, opuesto a la primera, se nota que la generación Y tiene otra perspectiva, no ven el largo plazo. Ella espera mejorar en el trabajo, o un aumento de sueldo o mismo cambiar de trabajo en un plazo muy corto. Complicando esto la responsabilidad y empeño que hay dentro del grupo. Definitivamente estos resultados podemos relacionarlos con la investigación presente, ya que solo un 88% respondió estar totalmente en desacuerdo que al momento de buscar un trabajo buscan ofertas laborales que les permitan alcanzar metas a largo plazo y desarrollo de carrera.

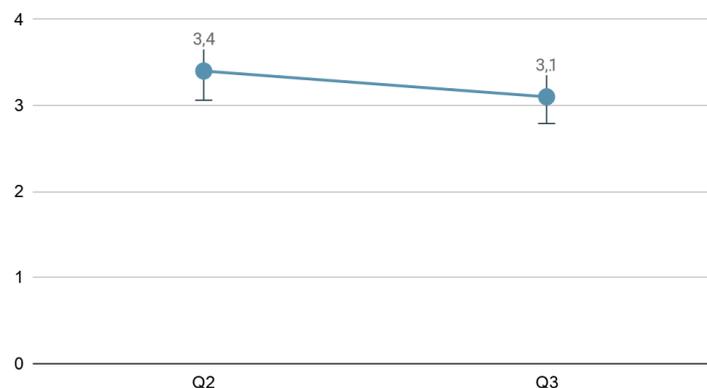
La mayoría de los entrevistados mencionaron las mismas consecuencias respecto de los conflictos dentro del trabajo en equipo que surgen por la diferencia generacional. Las cuales fueron las siguientes:

- Alta rotación del personal
- Generación Y poco motivada con el trabajo
- Acumulación de trabajo en pocas personas
- Descontentos/ desmotivación
- Disolución y creación de equipos constantemente.

Finalmente, en dicha investigación realizada por la autora Cervetti (2014), a cuatro distintos equipos de auditoría de la empresa Deloitte Argentina, se encontró que el trabajo en equipo, las tres generaciones lo ven como algo efectivo e importante. Sin embargo, hay una diferencia en el punto de vista que cada generación tiene; los Baby boomers, por su parte, “cayeron en las reuniones eternas y en los emails con copia a decenas de personas” (Molinari 2011: 103) para que todos estén al tanto de lo que está sucediendo. En cambio, la generación X y la Y ven al trabajo en equipo como tareas distribuidas, delegación, compromisos y foco en las decisiones; para ellos es importante las acciones, no las palabras y las reuniones innecesarias.

El gráfico a continuación nos muestra como se ha visto afectado el nivel de trabajo en equipo dentro de la empresa ya que obtuvo un 3,4 a un 3,1

Nivel de trabajo en equipo Q2 vs Q3



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

3.4 Planes de inclusión intergeneracional

Finalmente, se pretendió también conocer las distintas opiniones según las generaciones de interés sobre a qué nivel la empresa cuenta con planes de inclusión intergeneracional y se obtuvieron los siguientes resultados:

Con respecto a la opinión de la generación X, un 52% respondió estar totalmente de acuerdo con que la organización está comprometida con la inclusión y cuenta con planes que integran el talento multigeneracional, un 11% bastante de acuerdo, un 15% se mostró indiferente con el enunciado, un 18% algo en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

A su vez, un 64% de los encuestados consideró que la empresa esta comprometida con el balance vida- trabajo, un 24% respondió estar de acuerdo, el 5% indiferente con la pregunta, un 4% algo en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo.

Con referente a si la organización brinda oportunidades de desarrollo de carrera diferenciado un 55% respondió estar totalmente de acuerdo con el enunciado, un 31% estuvo muy de acuerdo, el 4% indiferente con el tema, un 9% algo en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo con el mismo.

Asimismo, el 53% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con el modo de dar feedback recibidos por parte de los jefes, el 35% respondió estar bastante de acuerdo, el 1% fue indiferente con la pregunta, el 2% algo en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Sin embargo, con relación a si la organización valora la experiencia, capacidad y ganas de aprender, más no la edad un 55% respondió estar de acuerdo, el 31% bastante de acuerdo, un 4% indiferente con el tema, el 3% algo en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

También, el 58% afirmó estar totalmente de acuerdo en que la empresa acepta los valores distintos de acuerdo a la generación, más no impone de unos u otros. Un 16% respondió estar bastante de acuerdo, el 20% se encontró indiferente con la pregunta, el 3% algo en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo.

Con respecto a si la organización es consciente sobre la diversidad generacional y la necesidad de crear un clima adecuado, un 33% consideró estar totalmente de acuerdo seguido de un 27% que alega estar bastante de acuerdo, un 12% se mostró indiferente, el 5% algo en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo con la pregunta.

Sin embargo, un 20% respondió estar totalmente de acuerdo sobre si existen políticas de conciliación y comunicación en la empresa, un 17% bastante de acuerdo, seguido de un 19% que se encontró indiferente con el tema y un 18% contestó estar totalmente en desacuerdo.

Asimismo, un 22% alega estar totalmente de acuerdo con que en la empresa existen oportunidades de desarrollo de carrera diferenciado, un 19% respondió estar de acuerdo, un 33% se encontró indiferente con el tema, un 7% en desacuerdo y un 6% totalmente en desacuerdo.

El 45% de los encuestados de la generación X respondió estar totalmente acuerdo con que la empresa cuenta con planes de retención y atracción de talento, seguido de un 30% que respondió estar bastante de acuerdo, el 5% fue indiferente con la pregunta, el 2% contestó estar algo en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Un 53% afirmó estar totalmente de acuerdo con el modo de dar feedback de los jefes, el 35% bastante de acuerdo, un 1% indiferente con la pregunta, un 2% algo en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

Así como también, un 32% considera estar totalmente de acuerdo en que la empresa logra construir un espacio de intercambio, basado en el respeto, la confianza y las ganas de aprender, el 25% bastante de acuerdo, un 12% indiferente con el tema, el 24% algo en desacuerdo y un 7% totalmente en desacuerdo.

Finalmente, un 52% contestó estar totalmente de acuerdo con que la organización valora el aprendizaje mutuo, un 33% estuvo muy de acuerdo, el 3% indiferente con el tema, el 1% algo en desacuerdo y finalmente un 1% totalmente en desacuerdo.

Para la investigación también se pretendió conocer la opinión de los miembros pertenecientes a la generación Y con relación a los planes de inclusión intergeneracional de la organizacional, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

El 60% respondió estar totalmente de acuerdo con que la organización está comprometida con la inclusión y cuenta con planes que integran el talento multigeneracional, un 22% bastante de acuerdo, un 4% se mostró indiferente con el enunciado, un 1% algo en desacuerdo y un 4% totalmente en desacuerdo.

A su vez, un 70% de los encuestados consideró que la empresa está comprometida con el balance vida- trabajo, un 24% respondió estar de acuerdo, el 3% indiferente con la pregunta, un 2% algo en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

Con referente a si la organización brinda oportunidades de desarrollo de carrera diferenciado un 31% respondió estar totalmente de acuerdo con el enunciado, un 11% estuvo muy de acuerdo, el 2% indiferente con el tema, un 3% algo en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo con el mismo.

Así mismo, el 60% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo con el modo de dar feedback recibidos por parte de los jefes, el 8% respondió estar bastante de acuerdo, el 5% fue indiferente con la pregunta, el 3% algo en desacuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

Sin embargo, con relación a si la organización valora la experiencia, capacidad y ganas de aprender, mas no la edad un 55% respondió estar de acuerdo, el 25% bastante de acuerdo, un 8% indiferente con el tema, el 7% algo en desacuerdo y el 5% totalmente en desacuerdo.

Adicional, un 58% afirma estar totalmente de acuerdo en que la empresa acepta los valores distintos de acuerdo a la generación, más no impone de unos u otros. Un 34% respondió estar bastante de acuerdo, el 3% se encontró indiferente con la pregunta, el 4% algo en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Con respecto a si la organización es consciente sobre la diversidad generacional y la necesidad de crear un clima adecuado, un 51% consideró estar totalmente de acuerdo seguido de un 21% que alega estar bastante de acuerdo, un 15% se mostró indiferente, el 8% algo en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo con la pregunta.

Sin embargo, un 20% respondió estar totalmente de acuerdo sobre si existen políticas de conciliación y comunicación en la empresa, un 17% bastante de acuerdo, seguido de un 19% que se encontró indiferente con el tema y un 18% contestó estar totalmente en desacuerdo.

Así mismo, un 31% alega estar totalmente de acuerdo con que en la empresa existen oportunidades de desarrollo de carrera diferenciado, un 11% respondió estar de acuerdo, un 2% se encontró indiferente con el tema, un 3% en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo.

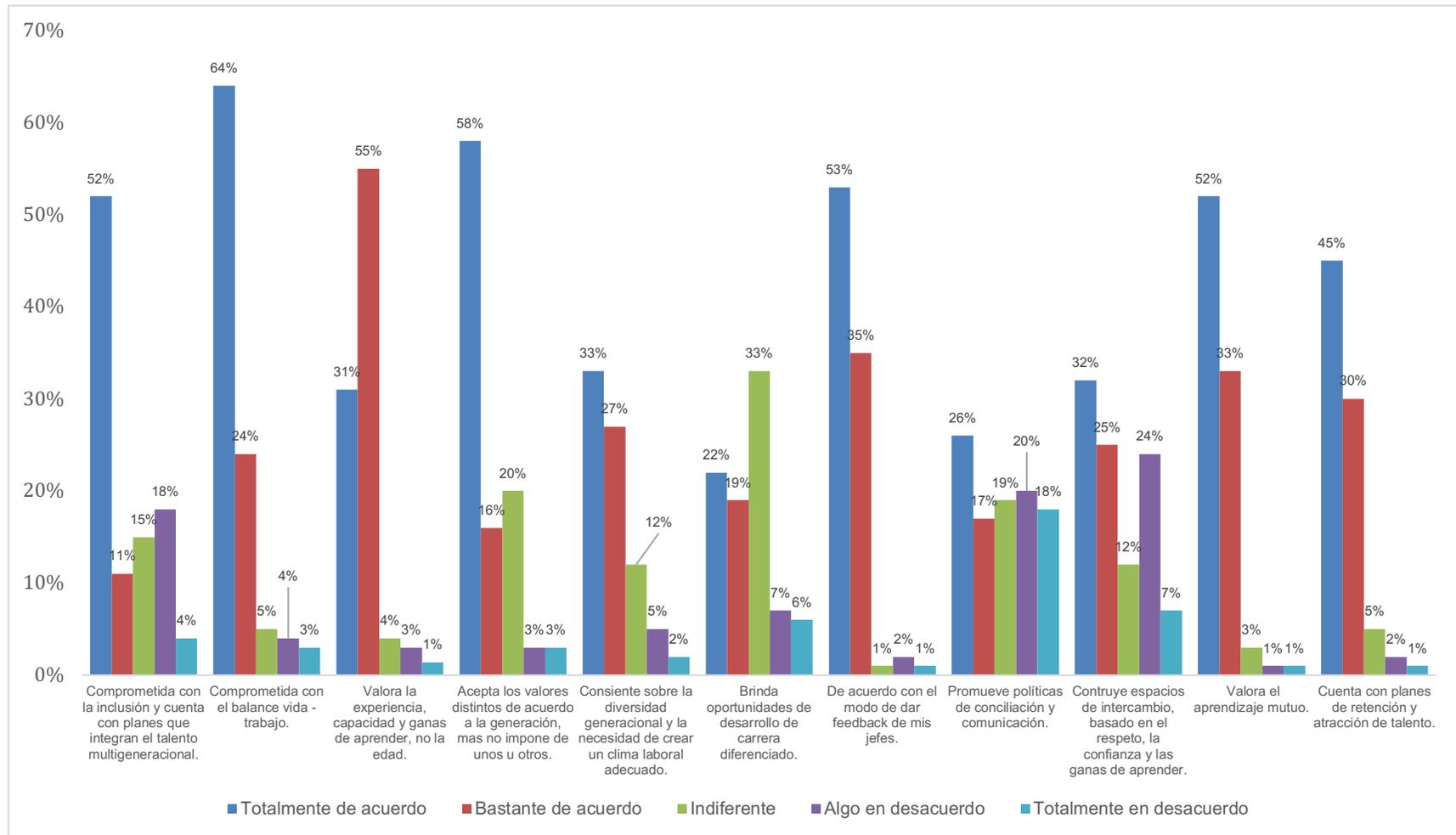
El 45% de los encuestados de la generación X respondió estar totalmente acuerdo con que la empresa cuenta con planes de retención y atracción de talento, seguido de un 30% que respondió estar bastante de acuerdo, el 5% fue indiferente con la pregunta, el 2% contestó estar algo en desacuerdo y el 1% totalmente en desacuerdo.

Un 53% afirmó estar totalmente de acuerdo con el modo de dar feedback de los jefes, el 35% bastante de acuerdo, un 1% indiferente con la pregunta, un 2% algo en desacuerdo y un 1% totalmente en desacuerdo.

Así como también, un 60% considera estar totalmente de acuerdo en que la empresa logra construir un espacio de intercambio, basado en el respeto, la confianza y las ganas de aprender, el 8% bastante de acuerdo, un 5% indiferente con el tema, el 3% algo en desacuerdo y un 2% totalmente en desacuerdo.

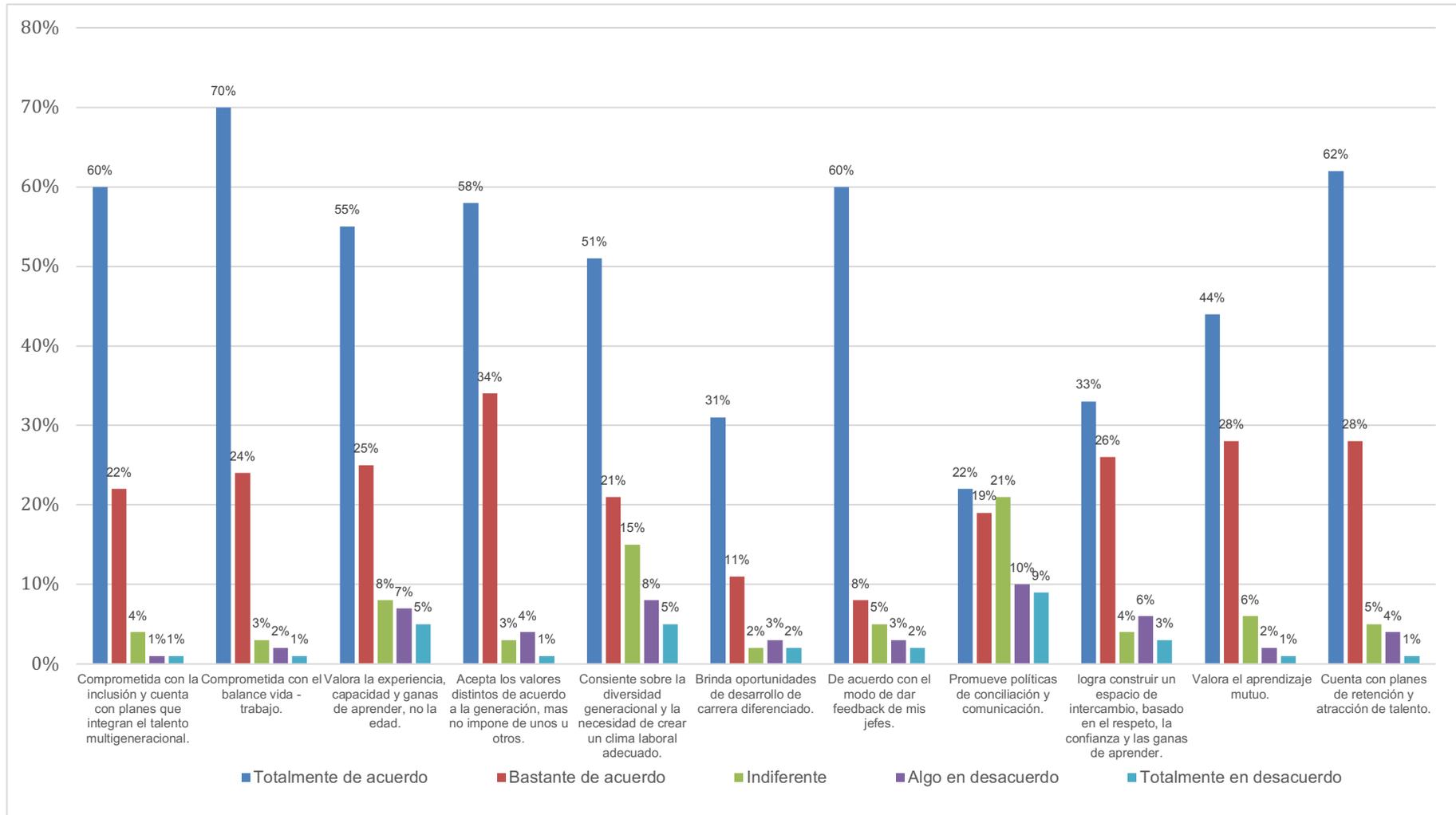
Finalmente, un 44% contestó estar totalmente de acuerdo con que la organización valora el aprendizaje mutuo, un 28% estuvo muy de acuerdo, el 6% indiferente con el tema, el 2% algo en desacuerdo y finalmente un 1% totalmente en desacuerdo.

Gráfico 29: Planes de inclusión intergeneracional / Generación X



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Gráfico 30: Planes de inclusión intergeneracional / Generación Y



Fuente: Elaboración propia en base a datos de trabajo de campo.

Capítulo IV:Conclusiones

Finalmente, Como objetivo general para la investigación tal como se mencionó anteriormente se buscó encontrar de qué modo las tensiones generacionales según la percepción entre colaboradores de las generaciones X y Millennials podían llegar a afectar el clima laboral de la organización. Así como también, como el clima laboral pudo verse afectado con respecto a las dimensiones de productividad, comunicación, motivación y trabajo en equipo. Teniendo en cuenta que el clima laboral no es una relación mono causal.

Adicional a lo antes mencionado, el capítulo uno nos ofreció un diálogo entre varios autores sobre los conceptos de clima laboral y cada una de sus dimensiones o variables investigadas tales como: comunicación, motivación, productividad y trabajo en equipo.

Seguido de esto, el capítulo dos contó con información relevante sobre todo nuestro caso de estudio y las herramientas que fueron utilizadas para el mismo tales como: el tipo de diseño metodológico aplicado, la muestra que fue estudiada dentro de la empresa multinacional de consumo masivo con la que se trabajó. Asimismo, las variables y operacionalización del proyecto con sus respectivas definiciones conceptuales, sus niveles de medición y sus respectivas categorías. A su vez, se encuentran las técnicas de recolección de datos que fueron utilizadas.

El capítulo tres nos presentó el análisis de datos de la encuesta autoadministrada ad hoc. por lo colaboradores, así como también resultados documentados de información brindada por la organización. Finalmente, el documento cierra con el presente capítulo cuatro donde se presentan a continuación las conclusiones sobre la investigación realizada.

4.1 Atributos de las generaciones X y Y

De acuerdo a la literatura y a partir del trabajo de campo se logró identificar una serie de atributos, preferencias y actitudes de cada una de las generaciones con las que se trabajó, a continuación de manera breve se detallarán los resultados

En nuestra investigación la generación X alega que, al momento de encontrarse en una búsqueda de trabajo, se inclinan por ofertas laborales que les permitan alcanzar metas planteadas a largo plazo y desarrollo de carrera. Dicha característica no la vimos reflejada en las respuestas de la generación Y, ya que consideran que para ellos no es relevante el desarrollo de carrera dentro de las organizaciones. La generación X considera que la política es importante para ellos, sin embargo, para la generación Y no lo es.

La generación Y también respondió que se fijaba en que sea responsable con el medio ambiente y tenga voluntariado, pero esto no fue importante para la generación X.

Ambas generaciones tanto X y Y alegaron que es fundamental el balance entre la vida personal y laboral, se consideran responsable acerca del medio ambiente, al momento de conseguir un trabajo valoran la de tomar decisiones, oportunidades de aprendizaje y desarrollo. A su vez, se describen como generaciones emprendedoras y de esta forma se generaron empleos. Finalmente, ambas consideran que al momento de elegir una empresa tiene que ser innovadora, ambientalista, tecnológica y social.

Es importante mencionar que los atributos encontrados en la investigación coinciden plenamente con la literatura de varios autores antes mencionados, los cuales hacen referencia a los atributos, preferencias de las generaciones trabajadas.

Los autores (Bridgers y Johnson, 2006), nos mencionan que de acuerdo a sus estudios ambas generaciones valoran altamente la búsqueda del balance entre trabajo y la vida. Así como también los autores (Seaton y Boyd, 2007), alegan que ambas generaciones comparten los atributos de ser Impacientes e innovadores, demandan balance entre trabajo y su auto interés, dispuestos a sacrificar ganancias financieras a cambio de cosas significativas.

La generación X cuenta con un mayor nivel de compromiso con el aprendizaje y educación durante toda la vida al igual que en las empresas. (University of Michigan, 2013). Profesionales de alto nivel, interesados por mantener su rango socioeconómico (Chirinos, 2009). Se preguntan cuál es su beneficio en cada trabajo y se esfuerzan tanto por alcanzar sus metas, así como las de la organización (Smola y Sutton, 2002).

Sin embargo, la generación Y piden cambios y cuestionan la Escuela tradicional, debido al cambio del mercado laboral (Batalla, 2016). Así como también, mayor desempeño en entornos creativos, les gusta viajar y desenvolverse en su ambiente de trabajo (Chirinos, 2009). Lo repetitivo, fácil o monótono les preocupa más que el cómo hacerlo, les gusta el reto. (Lasheras y Jiménez, 2012).

Así mismo, en el capítulo de marco teórico a partir de la pág.11, se puede encontrar mayor literatura sobre las preferencias y atributos de cada una de las generaciones, las mismas que coinciden con los resultados de investigación y la literatura, por lo tanto podemos decir que dicho objetivo fue cumplido.

4.2 Tensiones generacionales y el impacto en el clima laboral

Los resultados obtenidos con la investigación y la literatura relevada con respecto a las tensiones generacionales y el impacto en el clima laboral fueron los siguientes.

A la muestra se le preguntó si consideraban que en ocasiones al trabajar con distintas generaciones podrían llegar a existir tensiones que impacten/afecten el clima laboral, donde más de la mitad de los resultados para ambas generaciones contestaron estar totalmente de acuerdo.

Definitivamente nuestros resultados coincidieron con la literatura ya que varios autores antes mencionados en el marco teórico mencionan sobre el impacto en el clima laboral al trabajar con distintas generaciones, lo cual lo veremos a continuación a modo de síntesis.

Parry & Urwin (2011), mencionan que el trabajar con distintos grupos generacionales donde cada uno de ellos con su especificidad, realidad e interpretación de lo que representa un trabajo y sus valores pueden impactar en los distintos procesos de la gestión del talento humano como lo son el reclutamiento, entrenamiento, desarrollo, plan de carrera, clima laboral, retroalimentación y estilos de liderazgo.

Nos encontramos con McCrindle (2010), quien con su teoría responde y coincide con los resultados obtenidos en la investigación, ya que menciona que como los líderes tienen que mejorar los esfuerzos no sólo para transmitir los mensajes, sino para traducirlo al contexto de cada generación con la que se trabaja. Cuando se comunica a través de brechas generacionales, una audiencia que no responde no necesariamente ha rechazado la esencia del mensaje, solo el estilo de su comunicación. Un principio pedagógico básico es que una buena comunicación requiere los factores de mostrar y contar.

Finalmente, Hatum (2013), señala que es necesario conocer las generaciones que ingresan al mundo laboral, sus fortalezas, debilidades y motivaciones; así como las empresas tendrían que adaptar sus prácticas y revisar su estructura para poder responder con éxito a un contexto dinámico y cambiante, y de esta forma poder mantener un buen clima laboral. Ya que estos jóvenes construirán el futuro de las organizaciones, y serán quienes dirijan las empresas en algún momento (p.2).

Adicional, nos interesó conocer si las generaciones encuestadas consideran según su percepción que dentro de la empresa existen tensiones o conflictos generacionales que afectan al clima laboral. De los resultados obtenidos tanto para generación X y Ya generación Y encuestadas en su mayoría alegaron estar totalmente de acuerdo.

De acuerdo a estas respuestas, la literatura y los resultados obtenidos del periodo Q2 y Q3 proporcionados por la organización, donde el nivel general de satisfacción del clima laboral tuvo un ligero descenso y no fue el esperado por la organización. Sin embargo, es importante mencionar que en el último año la empresa tuvo un incremento de contratación del 10% de jóvenes pertenecientes a la generación Y o Millennials debido a un Programa que se llevó a cabo de Jóvenes Profesionales. Por lo tanto, podemos decir que esto puede ser también un indicador que pudo haber afectado el clima laboral según la percepción de los colaboradores.

Definitivamente con dichos resultados y la articulación teórica podemos alegar de manera general que nuestra hipótesis sobre que las tensiones y diferencias generacionales pueden impactar el clima laboral ha sido cumplida.

A continuación, detallaremos las conclusiones con respecto a las tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral en cada una dimensión del clima laboral trabajadas tales como: productividad, comunicación, motivación y trabajo en equipo.

4.3 Tensiones generacionales y afectación de la productividad

Con relación a las tensiones generacionales y la afectación en el nivel de desarrollo de las tareas como consecuencia de la reducción de la productividad tal como se mencionó en el capítulo de análisis de resultados, la minoría de los participantes correspondiente a la generación X respondió estar totalmente de acuerdo así mismo un mayor número de miembros de la generación Y sostuvo estar totalmente de acuerdo.

Inicialmente se consideraba que las tensiones generacionales afectan o podrían llegar a afectar la productividad y podemos decir que tal hipótesis queda confirmada con los resultados más enfocados en la generación Y quien tuvo la mayoría al responder estar de acuerdo y su vez coinciden con la literatura. A continuación, un pequeño resumen de la literatura que más coincide con los resultados obtenidos.

La existencia de múltiples generaciones en el lugar de trabajo puede aumentar las tensiones generacionales ya que aumenta la diversidad dentro de las organizaciones. Este conflicto puede disminuir la confianza, causando un espiral de resultados organizacionales negativo como la rotación, la desviación en el lugar de trabajo y la disminución de la productividad (Dirks y Parks, 2003).

El conflicto que crean los choques generacionales afecta sin duda el rendimiento/productividad como consecuencia de la ansiedad, hostilidad, y el tiempo y el consumo de energía asociados a desacuerdos emocionales. Todo esto conlleva a que los miembros del equipo eviten otros integrantes con los que no comparten actitudes y no se llevan

bien. Además, observamos que se genera una pérdida de confianza y saber que con ciertas personas no puedes contar. Creemos que esto puede ser consecuencia de que muchos dan por sentado que el perteneciente a otra generación entiende exactamente el punto de vista de uno, la forma de manejarse y hasta la manera de pensar cuando en realidad no es así. Por lo tanto, se genera de esta manera: enojos, mala predisposición, aislamiento y muchas veces malos tratos (Cervetti, 2014).

El aumentar la productividad la cual es una de las variables más importantes dentro del clima laboral, es una de las principales preocupaciones de las empresas. El clima laboral de una organización influye directamente en dicha productividad y en la satisfacción de sus trabajadores de las distintas generaciones que radican en la organización. Crear un clima laboral con las condiciones adecuadas para aprovechar el potencial de los colaboradores y aumentar la eficiencia de la organización es una tarea de la dirección de la compañía. Un ambiente de trabajo respetuoso, colaborativo, dinámico y responsable es la llave para que la productividad global e individual aumenta, se incrementa la calidad del trabajo y se alcancen los objetivos propuestos (Olaz, 2013).

Los resultados nos indican que una generación considera más que la otra que la productividad se ve afectada sin embargo, este no es el caso de la empresa multinacional ya que según los resultados correspondientes al periodo del Q2 y Q3 el nivel de productividad según los indicadores se mantiene a pesar de que exista en los resultados un pequeño descenso la empresa considera que no es significativo para llevar a cabo algún plan, esta diferencia la consideran dentro de los parámetros normales ya que en dicho periodo han existido varios ingresos, cambios en estructuras y metas. Por lo tanto, no podemos confirmar que existan tensiones generacionales que afecten directamente a la productividad de los colaboradores.

4.4 Tensiones generacionales y afectación de la motivación

En el capítulo de análisis de datos podemos observar en los gráficos que definitivamente la percepción de ambas generaciones tanto la X y Y coinciden con el enunciado de que las tensiones generacionales afectan o podrían afectar la motivación dentro de las organizaciones.

Varios autores mencionados en el marco teórico coinciden con dichos resultados como por ejemplo el autor Chiavenato (2009), quien alega que el clima organizacional y la motivación se encuentran estrechamente relacionados e influenciados por acciones y reacciones las cuales deben ser analizadas con atención para que esta pueda mantenerse de manera adecuada para la población en las organizaciones.

Así como también los autores Legas & Sims (2011), mencionan que la motivación individual se refleja en el clima de la organización. Las personas se adaptan continuamente para

satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional. Estos procesos de adaptación no son homogéneos y responden tanto a características individuales como a las de grupos generacionales influenciados por diversos fenómenos; la cantidad de grupos generacionales que actualmente confluyen en la organización es una característica cuyo hecho no se ha repetido en la historia laboral moderna, y dicha interacción puede traducirse en problemas de comunicación, malos entendidos y conflictos que afectan la moral, la retención del personal, la productividad del negocio y la estructura de la organización sin un adecuado manejo.

Sin embargo, por más que exista una relación entre lo que nos dice la literatura y los resultados obtenidos de ambas generaciones no podemos confirmar que la motivación se vea afectada netamente por las tensiones generacionales, ya que hay otros factores u indicadores que también podrían influenciar en el clima laboral.

En este caso, se podría pensar que la organización ofrece otros tipos de incentivos para generar motivación en los miembros tales como: planes de desarrollo y de retención o un nuevo sistema de comisiones. En el gráfico detallado en el capítulo 3 perteneciente al análisis de datos podemos observar los resultados obtenidos por medio del departamento de recursos humanos de la organización trabajada donde podemos observar un ligero incremento en el nivel de motivación de los colaboradores con relación al periodo de evaluación del Q2 y Q3.

Dichos resultados obtenidos nos dejan una interesante línea de investigación futura ya que la presenta no lo aborda, pues no fue considerado como propósito de la misma, sin embargo, sería muy valioso para profundizar en el campo disciplinar.

4.5 Tensiones generacionales y afectación de la comunicación

Con relación a la dimensión de la comunicación ambas generaciones tanto la X con un 91% y Y con 84% consideraron estar totalmente de acuerdo en que las tensiones generacionales afectan el clima laboral, esto coincide con las teorías de varios autores mencionados en el marco teórico.

Como en este caso el autor Urick (2007), quien manifiesta que la tensión se ilustra a través de un colapso en la comunicación que causa frustración y grandes desafíos en las interacciones, tanto que el mensaje de comunicación se pierde o se malinterpreta. Las posibles barreras de comunicación entre generaciones pueden resultar de esta tensión, como se puede ver en la cita anterior en la cual, el entrevistado percibe que no puede comunicarse con "personas más jóvenes".

Urick (2007), también menciona que la incapacidad de comunicarse en la fuerza laboral puede ser un problema importante cuando las tareas requieren una participación

intergeneracional para cumplir los objetivos. En este tipo de situación, una comunicación pobre (o evitada) probablemente conducirá a la frustración con los compañeros de trabajo y los objetivos no alcanzados.

Esto puede traer como consecuencia una comunicación cada vez menor, que haya malas interpretaciones, pudiendo derivar en malos entendidos, peleas y también puede generar distintos tipos de problemas a nivel laboral alegan (Cervetti, 2014).

Podemos ver que los datos proporcionados por la organización pertenecientes al Q2 y Q3 definitivamente los valores no han sido los esperados ya que el nivel de dicho indicador dentro de la organización ha disminuido. Por lo tanto, podemos decir que nuestra hipótesis con relación a las tensiones generacionales y la afectación de la comunicación ha sido comprobada.

4.6 Tensiones generacionales y afectación del trabajo en equipo

Para ambas generaciones como se mencionó tanto la generación X y Y consideran estar a favor con la afectación del trabajo en equipo como consecuencia de las tensiones generacionales. Dichos resultados ciertamente también coinciden con la literatura relevada.

Un equipo de trabajo que tiene distintas generaciones puede llegar a tener muchos problemas ya que las distintas generaciones tienen distintos valores, distinta manera de hacer el trabajo y esto es un desafío para la organización (Rius,2016). Los equipos con miembros pertenecientes a diferentes generaciones, poseen mayores diferencias entre sus miembros. Es importante destacar también que, a mayores diferencias entre los integrantes, habrá más probabilidad de que aumenten los conflictos en este tipo de equipos (Eisenhardt, Pelled y Xin 1999).

Para Cervetti (2014), estas posibles causas de conflicto encajan de manera directa con los diversos choques que se pueden dar dentro de equipos de trabajo en los cuales conviven integrantes de distintas generaciones por que cada una de ellas están compuestas por una pluralidad de individuos, potencian aún más estos conflictos ya que cuentan con distintos intereses, creencias, y valores muy diferentes de desempeñarse en el ambiente laboral. Sin embargo, es importante resaltar que como consecuencia de esta diversidad también pueden existir la creación de ideas y resolución de problemas.

Se puede detectar que las diferencias entre las distintas relaciones desencadenan en distintos conflictos dentro de los equipos de trabajo. Según Molinari (2011), los conflictos generacionales son similares a los interculturales, ya que lo diferente es percibido como erróneo. Para poder comprender esto, es necesario indagar en los equipos para poder comprender y

poder describir correctamente dichos conflictos que pueden traer como consecuencia la disminución de la efectividad de los equipos y la retención de talentos (Molinari, 2011).

Según los datos proporcionados por la organización el nivel del trabajo en equipo con relación al Q2 y Q3 no fueron los esperados ya que los niveles bajaron. Definitivamente es importante que la empresa trabaje en esta dimensión y poder ahondar más a fondo si son las tensiones generacionales que lo están ocasionando. Sin embargo, estos resultados nos permiten nuevamente confirmar nuestra hipótesis y podemos enfatizar en que las tensiones generacionales si pueden llegar a afectar el trabajo en equipo dentro de las organizaciones.

4.7 Planes inclusión intergeneracional

Finalmente, como plus a la investigación relevada sobre las dimensiones del clima laboral, también se revela que los miembros generacionales de la organización entienden que existen planes de desarrollo y retención, pero tal vez estos planes no están direccionados u orientados a la realidad de las generaciones. Hay planes, pero no dejan de considerar que existan tensiones por lo tanto, podemos alegar que dichos planes no están bien diseñados de acuerdo a las expectativas de la fuerza multigeneracional.

A pesar de que la empresa se encuentre comprometida y tenga planes, existen sesgos, distintos valores y formas de pensar. Es por esto, que los planes de carrera diferenciados son muy importantes en la empresa y hoy en día no cuentan con planes realmente que sean diferenciados. Hoy la empresa cuenta con un mayor número de colaboradores pertenecientes a la generación Y o Millennials, Incluso por los resultados obtenidos se podría inferir que los planes con los que cuentan de "inclusión generacional" se encuentran más inclinados a esta generación mas no a las generaciones más antiguas. Incluso en la encuesta realizada la mayoría de los miembros de la generación Y alegaron que la empresa contaba con planes sin embargo, no lo fue para el caso de la generación X ya que la mayoría de los miembros respondió que no existían planes.

4.8 Líneas de investigación futuras

Finalmente, para concluir considero relevante mencionar a raíz de mi experiencia de la investigación realizada, varias líneas de investigaciones futuras que se consideran muy valiosas.

1. Si bien es cierto, para la presente investigación nos centramos en la generación X y Y, sin embargo hoy en día la fuerza de trabajo en las organizaciones podría extender la investigación hacia otros miembros generacionales como lo es la más reciente generación Z. Se considera que si esta nueva fuerza de trabajo fuera incluida en futuras investigaciones traería resultados muy valiosos ya que hoy en día ya empiezan a ocupar

un lugar representativo en las organizaciones y los miembros ya comparten tareas con dicha generación.

2. Se podría investigar si las organizaciones están respondiendo con planes de desarrollo, motivación y capacitación a la medida de las expectativas y actitudes de cada uno de los miembros de las generaciones. Ya que en ocasiones existen planes en las empresas, pero no se encuentran bien dirigidos o inclinados hacia cada generación, es importante tener en cuenta como lo vimos en los resultados tanto en la literatura y las encuestas que cada generación cuenta con distintas características y atributos por lo tanto, los planes deben de ser adaptados para cada uno de estos grupos.
3. La investigación se basó y se centró en las tensiones generacionales sin embargo, se considera que para futuras líneas de investigación se podría profundizar el trabajo más bien buscando que es lo que están haciendo las organizaciones para integrar adecuadamente a los miembros de cada una de las generaciones. Como, por ejemplo: si cuentan con planes integrativos y si estos son manejados de manera integral abarcando las necesidades de cada una de las generaciones con las que conviven en la organización elegida para la investigación.
4. Para futuras líneas investigativas se considera valioso trabajar con una empresa que pueda proporcionar resultados de encuestas de clima laboral y este se encuentre dividido por generaciones ya que de esta forma se podrían tener resultados más certeros.
5. Finalmente, si bien es cierto la presente investigación tuvo como objetivo el encontrar de qué modo las tensiones generacionales según la percepción entre colaboradores de las generaciones X y Millennials podían llegar a afectar el clima laboral de la organización. Así como también, algunas hipótesis orientaron nuestro trabajo de indagación sin embargo, no siguió la lógica de contrastación de hipótesis. Dicho esto, se considera relevante para una futura línea de investigación el poder contrastar dichas hipótesis y percepciones.

Bibliografía

Adecco (2015). *Generation Z vs. Millennials*. Documento electrónico en línea: disponible en http://pages.adeccousa.com/rs/107-IXF_39/images/generation-z-vs-millennials.pdf, fecha de acceso: 15-09-2016.

Alvarez, G. (1992). *El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes*. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1-2), 25-50.

Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.

Bañuelos, A., Descals, F., Bernabéu, A. (2008). *Revista de Psicología del Trabajo de las Organizaciones*. Volumen 24, nº 2 página 153 -167

Bauman, Z. (2007). *Between Us, the Generations*. In J. Larrosa (ed.) *On Generations. On coexistence between generations*, (pp. 365-376).

Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). *Understanding the impact of generational issues in the workplace*. *Facilities*, 30(7/8), 278-288.

Berkup, S.B. (2014) *Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life*. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Volume 5 No 19.

Brunet, L (1999), *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias* /por Luc Brunet.

Campoverde (2018). *Comportamiento y percepciones entre la generaciones X y Y*.

Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) *El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México*. Recuperado en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>.

Chiavenato, L. (2000). *Administración de Recursos Humanos*.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. *Redalyc*, 2, 153.

Deloitte, (2017), *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. 2017. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (último acceso: 20 de 4 de 2017).

Dilthey, W. (1883): *Selected Works, Volume I, Introduction to the Human Sciences*. Princeton: Princeton University Press [1989].

Durkheim, E. (1987). *La división del trabajo social* (Vol. 39). Ediciones Akal.

Etkin, J. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. p. 480.

- Feixa (2011), *El concepto de generación en las teorías sobre la juventud*.
- García, O. (1987). *Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional*. Revista
- Gilburg, Deborah (2007), *Brecha de Liderazgo*. Fuente: www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html - 29k. (Consultado el 17-02-2009).
- Gonzalez (2011), *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia*.
- Haeger y Lingham (2013), *intergenerational Collisions and Leadership in the 21st Century*.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructura, procesos y resultados*: Editorial Prentice Hall Internacional.
- Hernández Sampieri, R.; Méndez Valencia, S. y Contreras Soto, R. (2014). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. *Contaduría y administración*, 59(1), 229-257.
- Hernández-Pérez, T. (2011). *Informe Pew sobre el uso de Internet por generaciones (2010)*.
- Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Company, Inc.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). *The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve*. *Harvard Business Review*, 41-52.
- Irene Ancin A. (2018): "Relación de las características de las generaciones "X" y "Y" con las decisiones de selección de personal y su desarrollo laboral", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (abril 2018).
- Iyer, R., & Reisenwitz, T. (2009). *Ebscohost*. Obtenido de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/47813497/differences-generation-x-generation-y-implications-organization-marketers>
- J. Pilcher, "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy", en *The British Journal of Sociology*, vol. 45, núm. 3, septiembre, 1994, pp. 481-496.
- Jenkins, R. (2008). *Social Identity*. New York: Routledge.
- Jodelet, D. (1986 [1984]). *La representación social: fenómenos, concepto y teoría*. En: S. Moscovici. *Psicología social*. Vol. II.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *Psicología de las organizaciones*.
- Katzenbach J. R. y Smith D.K. (1993). *The wisdom of teams*, Boston: H.B.S. Press.

Kupperschidt, B. (2000). *Multigeneration employees: strategies for effective management*. *Health Care Manager*, 19 (1), 65-76

Leccardi, C.; Feixa, C. (2011). «El concepto de generación en las teorías sobre la juventud». *Última década*, 19(34), pp. 11-32.

Legas, M., & Sims, C. (2011). *Southern Illinois University*. Obtenido de Open SIUC: <http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1100&context=ojwed>

Likert, R. (1969) *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*.

Litwin y Stinger "El Clima Organizacional está dado por nueve factores: Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad". Disponible en: jcvalda.wordpress.com/.../los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional

Lyons, S. (2013). *Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.

Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). *Generational Differences in the Workplace: There Is Complexity Beyond the Stereotypes*. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 346-356. doi: 10.1017/iop.2015.48.

Mahnheim, K. (1928): *El problema de las generaciones*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 62 [1993].

Maioli, E. (2016). *New Generations and Employment – An Exploratory Study About Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment* (CABA, 2016). *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 3(10), 132-154.

Maioli, E., & Filipuzzi, M. (2017). *Nuevas generaciones y empleo. Características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo* (CABA, 2016). *Journal de Ciencias Sociales*, 5(8), 88-98.

Marias, J. (1968): «Generations». *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. 6.

Mark McCrindle. (2010). *The ABC of XYZ*. AS seen on Channel 7, 9, 10 & ABC TV.

Márquez, E., Friemel, É., & Rouquette, M. L. (2005). *Valores del trabajo y representaciones sociales. Un estudio exploratorio*. *Trayectorias*, 7(18).

McCrindle, M. (2010). *Recruiting and retaining*. En M. McCrindle, *The ABC of XYZ* (págs. 122- 151). New South Wales: University of New South Wales Press.

McGregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa

Meister, J. C., y Willyerd, K. (2018). *Mentoring Millennials*. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> el 27 de mayo de 2019.

- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Moscovici, S. *La psychanalyse, son image et son public*. París: P.U.F., 1976.
- Moscú: Progreso. Ogg, J. & Bonvalet, C. 2006, "The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945- 1954; a European perspective", Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme (ESRG-AHRC).
- Moskvichov et al. (1979): *La sociedad y la sucesión de las generaciones*.
- Ortega y Gasset, J. (1933): *El método histórico de las generaciones*. En torno a Galileo, *Obras completas*. Madrid: Revista de Occidente [1970].
- Pace, C. (1968). *The concept of organizational climate., Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Parry, E., & Urwin, P. (Marzo de 2011). ResearchGate. Obtenido de http://www.researchgate.net/publication/228118709_Generational_Differences_in_Work_Values_A_Review_of_Theory_and_Evidence
- Pilcher, J. (1994). *Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy*. *BJS*, 45(3), 481-495.
- Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973). 'The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction'. *Organizational behavior and human performance*, 9, 126-146.
- Rahim, M. (2002). *Toward a theory of managing organizational conflict*. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235
- Reichers, A. y Schneider, (1990). *Climate and culture: An evolution constructs*.
- Robbins, S. P. (1993). *Comportamiento organizacional. /Conceptos, Controversias y aplicaciones*. 735pp.
- Robbins, Stephen. (1999). "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall. Salazar, C. & Nuñez, A. (2007). *Clima y satisfacción laboral en Instituciones Públicas adaptación y ampliación de un instrumento*. Universidad del Bio-Bio. Cilán, Chile Sampieri R. (1998).
- Rousseau, D.M. (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research*. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, 139-158.
- Ruiz (2017), *Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva (pag.1)*.
- Ruiz, J.I., y Paez, D. (2002). *Clima emocional en 2 organizaciones: Dos estudios en centros penales*, *Suma Psicológica*, 9 (2), 157-192.
- Saavedra, M. G. (2016). *Problematización de la ética del trabajo y sus representaciones sociales*.

- Sampieri, Roberto et al. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sarmiento, (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*.
- Schein, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.
- Schneider B, Bartlett, C.J. (1968). 'Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development'. *Personnel psychology*, 21, 447 - 455.
- Senescyt. (2013). *Plan nacional para el buen vivir 2013-2017*. Quito, Ecuador: El Consejo.
- Shragay, D., & Tziner, A. (2011). *The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(2), 143-157. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2313/231322142006/>
- Smola A, Karen Wey and Sutton, Charlotte D. (2002) *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium en Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, *Special Issue: Brave New Workplace: Organizational Behavior in the Electronic Age* (Jun., 2002), pp. 363-382.
- Smola, K. W., & Sutton, Ch. D. (2002). *Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363- 382.
- Werther, W. y Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*. Cuarta Edición.: McGraw Hill.