



Universidad de Jaén
Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

Diversidad Generacional: el nuevo reto de los Recursos Humanos

Alumno: Francisca Carrasco Cahuchola

Enero, 2019

RESUMEN

La presente investigación se ocupa de analizar las generaciones existentes dentro de una organización, las diferencias que puedan generarse entre ellas y, como consecuencia de ello, los conflictos que puedan tener lugar dentro de la empresa afectando de manera negativa si éstos no se solucionan. Por esta razón, es fundamental la labor que realiza el departamento de Recursos Humanos, ya que se encarga de aprovechar las distintas actuaciones y pensamientos de cada generación. Para realizar un estudio más exhaustivo ha sido necesaria la utilización de un cuestionario.

Palabras clave: Generaciones, brecha generacional, conflictos, gestión de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The present research takes on analyzing the different generations that coexist within an organization, the differences that may exist between them and, consequently, the conflicts which may take place inside the Company affecting negatively if they are not solved. For that reason, the task of the Human Resources department is essential considering that this department is responsible for taking into consideration leverage the different actions and thoughts of each generation. To conduct a more exhaustive study, it was necessary to use a questionnaire.

Keywords: Generations, generational gap, conflicts, Human Resources management.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DIVERSIDAD GENERACIONAL.....	2
3. TIPOS DE GENERACIONES.....	4
3.1. TRADICIONALISTAS.....	5
3.2. BABY BOOMERS.....	6
3.3. GENERACIÓN X.....	8
3.4. GENERACIÓN Y.....	10
3.5. GENERACIÓN Z.....	12
4. CONFLICTOS INTERGENERACIONALES Y EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	14
5. METODOLOGÍA.....	17
6. CONCLUSIONES.....	30
7. BIBLIOGRAFÍA.....	34
8. ANEXOS.....	37
8.1. CUESTIONARIO: ACTITUDES Y VALORES DE LAS DISTINTAS GENERACIONES.....	37

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo principal de este trabajo es conocer las distintas generaciones que nos podemos encontrar en una organización; las características, el período que las abarca y la forma de pensar de cada una de ellas. Hablaremos sobre los cinco tipos existentes: ‘Tradicionalistas’, ‘Baby Boomers’, ‘Generación X’, ‘Generación Y’ y ‘Generación Z’, pero concretamente nos centraremos en aquellas generaciones que aún persisten dentro de una empresa, pues hay una, los Tradicionalistas, que por motivo de la edad, se encuentran abandonando el mundo laboral e incorporándose a la jubilación.

Para conseguir un buen funcionamiento en una organización, hay que aprovechar la buena voluntad que tienen los individuos más antiguos a pesar de su elevada edad, y se deben de incluir en la planificación estratégica de una empresa; ya que tienen muchos años de experiencias y grandes conocimientos acerca de esa corporación. Pero también, hay que tener en cuenta el ingreso de la Generación Z al mercado laboral pues ejerce una influencia sobre todos los sistemas de gestión de la empresa. Son jóvenes caracterizados por hacer aquello que quieren y le da placer, a diferencia de sus padres, cuyas vidas giraba alrededor del trabajo.

Al analizar los aspectos más relevantes de cada una de ellas, podemos encontrar que existen muchas diferencias, tanto en su forma de pensar como en su manera de actuar, provocando así una serie de conflictos. Veremos cómo pueden resolverse para que la empresa siga con un buen funcionamiento; pues, en caso contrario, podría afectar negativamente. En este aspecto, consideraremos que el papel de los Recursos Humanos es fundamental, pues las organizaciones y el mundo en general, necesitan a personas que sean flexibles y tengan una capacidad para aprender. En estas circunstancias, el proceso de reclutar y retener a este tipo de personas, sobre todo a los mejores talentos, es una condición necesaria para garantizar la continuidad de cualquier organización.

Las principales características de cada generación fueron necesarias para analizar las distintas perspectivas que tiene cada una de ellas, y así poder realizar un cuestionario donde podamos comprobar las preferencias de cada una de estas generaciones de una manera más clara. Posteriormente, una vez realizado este formulario, se analizarán, interpretarán y redactarán los resultados y podremos comprobar si esas particularidades

que hemos examinado teóricamente, efectivamente, se aplican también en la práctica y en el trabajo de hoy en día; o por lo contrario, podemos encontrar una serie de discrepancias.

2. DIVERSIDAD GENERACIONAL

Como bien hemos hecho referencia anteriormente, hay que tener presente la importancia que tienen hoy en día los distintos tipos de generaciones existentes, siendo la diversidad generacional un elemento principal en este tema porque influye de manera directa en la formación de los recursos humanos de la empresa.

Para entender mejor el concepto de diversidad generacional, definiremos, en primer lugar, el concepto de estas dos palabras por separado.

Todos conocemos lo que es una generación o hemos ido hablar alguna vez de ella. ¿Pero sabemos exactamente a qué nos estamos refiriendo? Según la Real Academia Española, se puede definir generación como: “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento de la creación”.

De esta definición, según Jansen (1977), se pueden obtener unos requisitos previos necesarios para la existencia de una generación. Entre ellos podemos destacar:

- Dimensión temporal: “viven en el mismo tiempo” y son personas con diferentes edades ya que no todas las personas que nacen en el mismo tiempo, necesariamente tienen que tener la misma edad.
- Viven un determinado contexto histórico.
- Presentan, a su vez, un mismo estilo de vida pues comparten un destino común en el tiempo y en espacio vital.

En cuanto al término diversidad, nos remontamos a la década de los años 70. Este concepto empezó a utilizarse en esa época, para referirse principalmente a las minorías que había en el mercado laboral, que en este caso hace referencia a las mujeres. Pero, poco a poco, esa idea se ha ido desarrollando y adquiriendo otro significado. Actualmente, se podría definir como aceptación y respeto de las individualidades; e implica que personas de diferentes años, sexos, etnias y procedencias, con distintas

actitudes, conductas, expectativas, hábitos y motivaciones, portadoras de valores, ideas, aptitudes, vías y modos de hacer, maneras y formas de comunicarse, deben gestionarse para aportar avances e innovaciones respecto a una fase anterior y lograr lo mejor de ellas y para ellas.

Pero, ¿qué se entiende por diversidad generacional? “Se trata de un conjunto de medidas destinadas a garantizar un equilibrio entre los distintos grupos de edad, los cuales conviven dentro de una misma organización, asegurándose, de este modo, la diversidad cultural y la pluralidad de perspectivas, la cohesión interna, la transmisión de los conocimientos y el aprovechamiento de las contribuciones de cada generación; así como la confluencia al mismo tiempo de diferentes fases de evolución tecnológica”.

Implantar políticas de diversidad en una empresa puede dar lugar a una serie de ventajas, entre las que podemos destacar:

- Fortalecimiento de valores culturales
- Mejora de la reputación
- Atracción y retención del talento
- Incremento de la motivación y eficiencia de los profesionales de la organización
- Aumento de la innovación y creatividad

Es inevitable destacar que es la primera vez en la historia que coinciden cinco tipos de generaciones en el mismo tiempo y espacio de estudio y trabajo. Por ello, existe la necesidad de gestionar las distintas generaciones y comprenderlas para lograr una buena convivencia en un ambiente tanto laboral como social, ya que sus expectativas y visiones del mundo y del trabajo son especialmente distintas. Analizando cada una de ellas, podemos observar una serie de patrones de comportamiento diferente de los jóvenes actuales en comparación con sus antecesores, los cuales, ya se pueden encontrar abandonando el mundo de la empresa e incorporándose a la jubilación; mientras que los más jóvenes se empiezan a incorporar al mundo laboral.

Hoy, conviven generaciones con educación, principios y formas de vida muy diferentes, hecho que marca una gran diferencia en relación a etapas anteriores de la historia y crea una serie de conflictos en el caso de no gestionarse adecuadamente. Es por ello, que la diversidad tiene impacto directo en la creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad, en un mundo global y en constante transformación.

Las características que conforman cada generación están definidas por las experiencias compartidas por cada una de sus miembros durante sus años pre-adolescentes. Cada generación está formada por una serie de acontecimientos producidos en sus años de formación; lo que implica que cada una opere bajo un conjunto de reglas diferentes; aunque no quiere decir que todos los miembros pertenecientes a una misma generación sean iguales, pues cada individuo tiene unas experiencias personales, las cuales han estado marcadas por factores como el nivel económico, sus costumbres, la religión, filosofía, entre otros factores de su vida personal.

El mundo evoluciona muy rápido, ahora los cambios son cada vez más rápidos y nos sorprenden más, provocando así choques dentro de la organización. Estos conflictos se manifiestan cada vez de manera más evidente y clara que antes. La tecnología impacta mucho en estos cambios, en la información que se acerca a las personas, y cómo éstas procesan dicha información; lo que provoca que cada vez los cortes generacionales sean más cortos. Las empresas también deben de evolucionar pues ya no es suficiente un esquema tradicional.

Es importante tener en cuenta que las generaciones no son estrictamente homogéneas y que los cortes generacionales pueden variar según el hecho o acontecimiento que utilice cada autor para establecerlos.

3. TIPOS DE GENERACIONES

Como bien establece Molinari, P. (2011) los cinco tipos de generaciones que actualmente podemos encontrar dentro de una organización son: 'Tradicionalista', 'Baby Boomers', 'Generación X', 'Generación Y' y 'Generación Z'¹. Aunque los primeros, en su gran mayoría, se encuentran, actualmente, incorporándose a la jubilación.

Las generaciones más modernas, con ello nos referimos a la generación X, generación Y y la generación Z, son las que más cambios y mayor evolución han sufrido respecto a las generaciones precedentes.

¹ Cada autor establece una fecha distinta a cada generación; todos los plazos son similares pero no exactos. Otro autor que define a las generaciones con unos períodos distintos a los utilizados puede ser: Cervetti, M. P. (2014).

Dentro de cada una de las distintas generaciones podemos encontrar una serie de aspectos específicos, concretamente siete, que presentan las características organizaciones de cada tipo de generación. Estos elementos son: aspiraciones, actitud, ética profesional, liderazgo, jerarquía, hábitos de trabajo y recompensas².

3.1. TRADICIONALISTAS

Son aquellas personas nacidas entre el año 1900 y 1945. Son caracterizadas por ser individuos secuenciales, tradicionales y acostumbrados a las normas y reglas de la sociedad. Sobrevivieron a la gran crisis de los años 30 y suelen ser los guardianes de los valores empresariales. Se caracterizan por los valores de sacrificio, constancia, respeto, autoridad y paciencia.

Es una generación la cual aprendió a vivir con muy poco y a ahorrar con base al futuro. Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual han trabajado toda su vida. La frase que mejor los definiría sería: “Los jefes mandan, y los subordinados obedecen”. Este grupo, actualmente, se encuentran retirándose del mundo laboral para dar paso a la jubilación.

Tabla 1: Características de los Tradicionalistas

Aspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de una estabilidad laboral - Aspiran a pertenecer a una organización gubernamental
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo práctico en su papel dentro de la organización
Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Altamente apegados y dedicados a una labor ética
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Por jerarquía
Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> - Leales, tienen mucho respeto por la autoridad
Hábitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Orientados al trabajo duro - Prima la estructura de mando a la cual son incondicionales
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Dinero en la figura de salario

Fuente: Colmenares, D. E., López, A. M., Soto, Y. A. (2015)

² Esta parte se ha elaborado a partir de la información sacada de: Colmenares, D. E., López, A. M., Soto, Y. A. (2015). *Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional*. Universidad de Medellín, Medellín

Esta generación ya no se encuentra en el mercado laboral, por tanto haremos especial referencia a las otras cuatro generaciones que hoy en día nos podemos encontrar en una organización.

3.2.BABY BOOMERS

Esta generación se encuentra comprendida entre los años 1946 y 1964; por tanto, en edad, su estimación sería de 72 y 54 años, aproximadamente. Su nombre hace referencia a aquellos años en los que hubo un crecimiento exponencial en la tasa de nacimientos. Es de destacar que el período en el que los Boomers han vivido se corresponde históricamente con el retorno de la prosperidad de los países desarrollados y la consiguiente expansión natalista. Se comienzan a cuestionar las jerarquías y se apuesta por el consenso. Son personas que tienden a generar una mayor libertad e informalidad en las relaciones con sus antecesores.

Su llegada produjo unos cambios sociales importantes, los cuales tuvieron un gran impacto en el ámbito empresarial. Nacieron en un momento donde se empieza a aumentar la velocidad de los cambios tecnológicos en la organización del trabajo. El impacto tecnológico que caracteriza esta generación es la llegada de la televisión a sus hogares, y con ello nace el auge de la publicidad, marcas, entre otros; teniendo a su disposición variedad de marcas y posibilidades de consumo, provocando así obtener mayor accesibilidad a noticias y eventos precedentes de cualquier parte del mundo. Se califican como gastadores por naturaleza y por ello son la generación de las tarjetas de crédito.

Su generación precedente, los Tradicionalistas, se encargaron de proporcionar a sus hijos las oportunidades que ellos, por motivo social o histórico, no tuvieron. Por ello, cabe decir que esta generación es más cultivada, idealista y optimista que la anterior.

En cuanto a materia laboral, ingresan al mercado en los años 70 con una mentalidad muy optimista, idealista y competitiva; lo que provoca que se incorporen con confianza en las organizaciones y con deseos de realizar grandes cambios. Cuentan con un nivel de educación superior al de la generación anterior, pues la mayor parte de esta generación son los primeros de sus familias en conseguir una carrera universitaria y por tanto cuentan con grandes posibilidades de crecimiento. Apuntan a lograr una carrera laboral ascendente, buscando progresar en las empresas, pues son personas dedicadas a

su trabajo y a las cuales no les molesta quedarse más tiempo del debido, puesto que consideran las horas extras como una demostración de compromiso por parte del trabajador a su organización.

Los pertenecientes a esta generación son muy apasionados por la puntualidad y el cumplimiento de reglas, deben aprovecharse estas cualidades para promoverlos como mentores de los trabajadores más jóvenes de la organización y a su vez también mejoraría el clima laboral entre los empleados de distintos rangos de edad. Son un gran apoyo para trabajar en equipo, además de la experiencia que proyectan. Por otra parte, en cuanto a la conciliación en su trabajo (balance de su vida personal-trabajo) están más inclinados al trabajo, pues para ellos es el centro de su vida. Se caracterizan por los valores de la constancia en el trabajo, fidelidad a la organización y la jerarquía, sentido colectivo y apreciación de la estabilidad.

Los Baby Boomers, actualmente tienen especial interés para las empresas porque plantearán, sin duda, una crisis para el sistema actual; pues la mayor parte de los individuos que forman parte de esta generación tienen puestos de trabajo de mayor responsabilidad en las organizaciones. Estos lugares de trabajo serán sustituidos, cada vez más, por la generación siguiente; la Generación X. También se les atribuye una gran relevancia en el trabajo debido a su gran experiencia y compromiso.

El principal motivador para las personas pertenecientes a esta generación, es el logro el cual se traduce como autorrealización o como éxito, con el que se desenvuelven cada día más a gusto.

Tabla 2: Características de los Baby Boomers

Aspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> - Aspiran tener puestos directivos - Necesitan formar parte de un sistema formalmente estructurado - Las mujeres buscan reconocimiento en las organizaciones
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> - Optimistas e idealistas - El trabajo siempre es lo primero - Pensamiento de adictos al trabajo
Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Basan su actividad laboral en la ética profesional

Liderazgo	- Por consenso
Jerarquía	- Desafiantes
Hábitos de trabajo	- Son auto-motivados - Buscan la auto-mejor - Muy competitivos
Recompensas	- Gratificación anual

Fuente: Colmenares, D. E., López, A. M., Soto, Y. A. (2015)

3.3.GENERACIÓN X

Las personas pertenecientes a esta generación, nacieron entre los años 1965 y 1980, por lo que actualmente su edad se encuentra comprendida entre los 53 y 38 años, aproximadamente.

Este grupo de personas protestan contra los valores que han caracterizado a sus padres, ofrecen un modelo radical social diferente y desarrollan una actitud que cuestiona el futuro, a causa de que sus padres gozaban de grandes oportunidades de trabajo, mientras que ellos luchan contra una incertidumbre marcada por reestructuraciones y la desaceleración económica. Viven una gran transformación del modelo tradicional pues sus madres se incorporan al mercado laboral de una manera masiva. También es un grupo que ha vivido el final de la Guerra Fría y por tanto todavía conservan un cierto compromiso ideológico que los hace estar más comprometidos con las relaciones interpersonales.

En cuanto al tema laboral, podemos definirlos como empleados leales que esperan que las funciones y expectativas que recaen en ellos sean medidas justamente y que respeten sus horarios.

Son personas caracterizadas por ser muy realistas pero que a su vez pueden llegar a sentirse muy inseguros, lo que provoca que siempre tengan varias opciones abiertas que no les permita quedarse a la deriva ante una situación inesperada. Como consecuencia de ello, no les guste el campo de la especialización, ya que prefieren especializarse en habilidades diversas y ser lo más autosuficiente posible.

Esta generación suele ser más tolerante que la anterior ante los cambios tecnológicos que se puedan llegar a dar asumiéndolos con gran naturalidad, pues crecieron entre la era analógica y la digital. Esto da lugar a que sean personas flexibles y adaptables a su

entorno de trabajo. Utilizan las nuevas tecnologías cuando les resultan convenientes, pero no les tienen un apego significativo como el de las generaciones posteriores.

Los ‘X’ se rebelan contra la visión de trabajo y lealtad que tienen los Baby Boomers. Inician una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento en busca de un entorno más informal de trabajo.

Valoran posibilidades de crecimiento inmediato en las organizaciones y se les presenta ofertas laborales con una remuneración mayor, o donde ellos puedan llegar a sentirse más realizados. No cuenta con paciencia ni tiempo de sobra y por ello no dudan en cambiar de empleo. Los individuos integrantes de esta generación también pueden ser caracterizados por tener poca capacidad interna para manejar la crítica y por no procesar bien el fracaso. Dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o a la lectura, entre otras actividades.

Hoy en día, destacan por ser mediadores entre los Baby Boomers y las generaciones más jóvenes tanto en las tareas a desempeñar como en las relaciones con el equipo de trabajo.

Tabla 3: características de la Generación X

Aspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad laboral - No tienen mucho interés en pertenecer al gobierno o a empresas privadas
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> - Escépticos e individualistas - Comprometidos con sus relaciones interpersonales - El trabajo por objetivos es su mejor opción
Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Equilibrados
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Por competencias
Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> - Desinteresados
Hábitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Individualistas, confiados en sus propias capacidades - Definidos por la tecnología y la información - Se distraen con el trabajo porque lo disfrutan
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Tener la libertad de hacer el trabajo cuando lo desean - Balance vida-trabajo

Fuente: Colmenares, D. E., López, A. M., Soto, Y. A. (2015)

3.4.GENERACIÓN Y o MILLENNIALS

Los miembros de esta generación se encuentran en la edad de 17 a 37 años aproximadamente; por lo que los rangos de años se encuentran entre 1981 y 1999. Es la generación más numerosa de la historia, la cual dominará el mundo en los próximos años. Un aspecto importante para entender mejor esta generación, es la sobreprotección que han tenido por parte de sus padres, miembros de los Baby Boomers; y que ha marcado algunas de sus actitudes. A parte de la denominación ‘Generación Y’, también son conocido por otros diversos nombres como “Millennials”, “generación Why” o “Generación Yo (me)”.

Los miembros de esta generación, la mayoría, cuentan con un gran número de estudios superiores por lo que muchas veces se encuentran obligados a desempeñar un trabajo inferior a esas titulaciones. Esta incertidumbre hace que prefieran esperar más tiempo para incorporarse al mercado laboral pero hacerlo a un puesto acorde a sus estudios y que verdaderamente le guste. Quieren un puesto de trabajo donde tengan una buena relación entre su trabajo y su vida personal, pues, al contrario que otras generaciones anteriores, ésta no vive para trabajar. Buscan superarse día a día en sus metas y objetivos.

Este grupo de jóvenes se ha visto influenciado por un hecho muy importante para ellos como puede ser la tecnología, la cual manejan y entienden a la perfección; pues, desde muy pequeños, utilizan aparatos tecnológicos. Gracias a ello, en todo momento, pueden examinar y obtener la veracidad de cualquier información a la que estén expuestos. Por esa utilización temprana de los dispositivos tecnológicos, es de destacar, que es la primera generación en la historia que maneja la tecnología mejor que sus mayores. Esta generación es considerada como los primeros nativos digitales.

Sobre todo se desenvuelven a la perfección en las redes sociales que manejan por todo el mundo; y no entienden su día a día sin ellas, pues las utilizan para cualquier tipo de gestión, ya sea comprar, operaciones bancarias, entre otras.

Los “Y” tienen por objetivo la “autorrealización”, al igual que las demás generaciones pero buscan trabajar en equipo. En la mayoría de los casos que se les puede presentar en su trabajo, consultan con sus jefes para hacer las cosas de una manera diferente a las

generaciones anteriores y quieren con ello lograr mejores resultados y no porque no sepan hacer bien las cosas. Buscan un feedback constante.

Los miembros de esta generación que se encuentra en el mercado laboral, alteran las reglas y desconciertan a sus jefes. Estos jóvenes también son caracterizados por no ser fieles a una sola empresa, pues no dudan en abandonar en cualquier momento su puesto de trabajo si algo no les gusta. La causa de su renuncia no es el dinero, sino más bien por aspectos relaciones con el tiempo libre, pues piensa que ese tiempo es suyo y no de la empresa, por lo que no quieren perder tiempo en ir del trabajo a casa; también por encontrarse en una empresa donde no hay oportunidad de cambio ni de ascenso y que tenga presiones a la hora de trabajar, o incluso, porque la comunicación no sea fluida. Al estar poco tiempo en una organización, la experiencia que adquieren en cada área es menor.

Conviven con las generaciones anteriores, Baby Boomers y la Generación X, quienes tienen una mayor resistencia al cambio y son más jerárquicos, lo que puede contribuir a que en algunos momentos se produzcan choques y conflictos entre ellos. Aun así, la Generación Y, valora la diversidad de la organización a la que pertenece, ya sea por la edad, la cultura, el género o las capacidades.

Tabla 4: Características de la Generación Y

Aspiraciones	- Interesados en la movilidad, por lo que no quieren establecerse definitivamente en una empresa
Actitud	- Realistas y decididos - Son fanáticos de la inmediatez - Trabajan por el hoy y para innovar mañana
Ética profesional	- Decididos, basados en su ética
Liderazgo	- Colectivo
Jerarquía	- Por cortesía la manejan
Hábitos de trabajo	- Dispuestos a la interacción multirracial, 100% globalizados - Buscan e intercambian información constantemente - Altos colaboradores frente a solicitudes y mandados - Creativos y seguros de sí mismos - Responsables tecnológicamente

Recompensas	- Retroalimentación y trabajos por resultados, gracias a su orientación al logro
--------------------	--

Fuente: Colmenares, D. E., López, A. M., Soto, Y. A. (2015)

3.5.GENERACIÓN Z

Esta generación se encuentra comprendida entre el año 2000 hasta la actualidad; por lo que los miembros más mayores tienen alrededor de los 18 años. La mayoría de ellos al ser menores de edad, aún no están en una posición activa para participar en el mercado laboral. También pueden ser denominados como la “generación de Facebook”.

Su personalidad se ha visto influenciada por la situación económica de la crisis y la evolución tan grande de internet. Viven inmersos en un fenómeno de la hipercomunicación, pues requieren en todo momento de un aparato tecnológico para transmitir cualquier palabra con personas, que incluso, se encuentran en la misma habitación.

Los Z crecen y disfrutan de su desarrollo enfocado a todo lo virtual y a las innovaciones tecnológicas; y al igual que la generación anterior, desde muy pequeños también disponen de dispositivos móviles, tablets, redes sociales o cualquier otro aparato tecnológico. Esto provoca que les cueste más concentrarse y que sea más difícil poder captar y mantener su atención. E incluso, con el uso de las nuevas aplicaciones y estar más familiarizados con el uso de los textos cortos, pueden tener dificultad por redactar textos de mayor complejidad.

Al tener esa relación tan estrecha con internet, es la fuente que ellos en todo momento utilizan para poner una solución a sus problemas y buscar cualquier información que necesiten. Esto hace que no tengan en mente un puesto de trabajo fijo y que no les importe el cambio a otra organización, pues buscan puestos más vocacionales. No quieren destacar como las generaciones anteriores; lo que buscan es el éxito propio personal.

De este modo, podemos comprobar la gran aceleración que han sufrido los procesos de cambio. Para los Z, la tecnología ha aportado “perfección” a su vida y para ellos es como casi el aire que respiran.

Han interiorizado los cambios sociales que comenzaron a vivir la Generación Y; un ejemplo de ello es el hecho de que un niño pueda tener dos padres o dos madres, esto para ellos no es un cambio sino que lo encuentran como algo natural, es la sociedad en la que han nacido. Si es cierto, que esta generación es menos consciente de lucha que los Millennials.

Las personas pertenecientes a la Generación Z, por lo general, son hijos de los X y nietos de los Baby Boomers y por ello aparecen ciertos valores de dichas generaciones, manifestando actitudes más tolerantes que los Y. Los Z son criados en familias en las que ambos padres trabajan. También instauran una nueva forma de estar en familia, más cercana que los Millennials, pero más alejada de la estructura rígida de los X y los Baby Boomers. La ‘Generación de Facebook’ tiene una relación más amistosa con sus padres y abuelos, en muchas ocasiones enseñándoles el uso de la tecnología.

Actualmente, el análisis y el estudio de la Generación Z aún es escaso, pues es una generación que todavía se encuentra en desarrollo y que no se ha incorporado al mercado laboral.

Tabla 5: Características de la Generación Z

Aspiraciones	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del conocimiento - Trabajar en cualquier lugar y tiempo - Pertenecer a organizaciones que contemplen voluntariados y apoyos a causas sociales - Flexibilidad laboral
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes mucho más estructurados que otras generaciones anteriores - Individualistas en su carácter y solo creen en su propia persona - No creen vivir bajo normas sociales - Se identifican a través de redes sociales - Son prudentes y emprendedores
Ética profesional	<ul style="list-style-type: none"> - Vital
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Social
Jerarquía	<ul style="list-style-type: none"> - No es necesaria
Hábitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Altamente responsables social y ambientalmente

	<ul style="list-style-type: none"> - Orientados al valor social y al trabajo en equipo con intercambio constante de conocimiento - Dependientes de la tecnología y necesitan libertad para su uso y aplicación - Más inclinados al mundo virtual - No sienten compromiso cuando condicionan su tiempo, son libres
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> - Inmediatas de acuerdo a sus logros, en base a calidad y no tiempo invertido.

Fuente: Colmenares, D. E., López, A. M., Soto, Y. A. (2015)

4. CONFLICTOS INTERGENERACIONALES Y EL PAPEL DE LOS 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.

La diversidad generacional en una misma organización implica que los líderes y demás personas que componen dicha corporación deban adaptarse a una serie de costumbres, creencias, actitudes y formas de trabajo; pues cada generación vive de manera diferente. El valor de que podemos aprender uno de otros, genera innovación y un mayor desarrollo de personal, lo que puede provocar una situación diferenciadora frente a la competencia y que permita el logro de los objetivos. Pero esto no es una tarea fácil, ya que, actualmente, administrar la diversidad generacional en el trabajo es uno de los grandes desafíos porque, como bien hemos mencionado anteriormente, pueden existir discrepancias en la manera de concebir el trabajo y en aspectos relacionados con el liderazgo, el conflicto o la comunicación.

Todas estas diferencias que se pueden dar entre las distintas generaciones, es lo que se conoce como ‘conflictos intergeneracionales’. La existencia de un conflicto en el medio laboral es común e inevitable porque los empleados tienen diferentes antecedentes, historias y experiencias. Ninguna generación tiene mejores valores que otra, simplemente sólo son diferentes.

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”. El conflicto interfiere en el rendimiento, disminuye la satisfacción y reduce el compromiso hacia la organización³. 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.

El principal choque o disputa que se puede llegar a dar es que cada generación ve primero lo negativo de la otra en vez de buscar puntos comunes entre ellos, pues en todos los grupos hay elementos que suman. Mientras que los jóvenes quieren tener autonomía, los adultos desean mantener la autoridad y el poder que ello conlleva. Otros componentes que pueden generar una brecha entre las generaciones son: la autoridad, toma de decisiones, hobbies, actividades recreacionales, libertad y las recompensas. Pero convertir la diversidad en una ventaja para la organización y animarse a romper paradigmas, pensar distinto y armar estrategias para que las generaciones coexistan armónicamente, son los principales y grandes desafíos al que actualmente se enfrentan las empresas. 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.

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. Esto se consigue obteniendo el mayor rendimiento de las habilidades y

³ Referencia de Hinds y Mortensen (2005), citado en Cervetti, M. P. (2014)

destrezas con las que cuentan las personas que forman la empresa o destinándolas de la mejor manera posible; como pueden ser la serenidad y la perspectiva de trabajo de los Baby Boomers, y la gran capacidad de colaboración y trabajo en red, la comunicación abierta, la iniciativa y la innovación de las generaciones más jóvenes; conseguirá ser mucho más competitiva; pues las competencias están en la persona y no en la edad.

Para poder conseguirlo, el departamento de los Recursos Humanos debe estar compuesto por personas bien formadas y así poder elevar el talento humano de la organización. Si se alcanza, será uno de los bienes más valorados en una empresa. Los integrantes de este departamento crean lazos con los trabajadores por lo que deben de conocer al personal, ser conscientes del plan estratégico que tiene la empresa y saber cómo ayudar a la organización a través del desarrollo de cada una de las personas que forman parte de ella. Podemos decir por tanto, que un buen profesional de recursos humanos debe actualizar y reciclar sus conocimientos para llevar a cabo óptimamente sus tareas.

Las organizaciones necesitan personas flexibles, que tengan capacidad para aprender y que estén comprometidas con la sociedad y la comunidad que les rodea. El proceso de reclutar y retener ese tipo de personas es condición necesaria para garantizar la continuidad de cualquier organización, ya que cada persona tiene algo especial que aportar si tan sólo se especifican los objetivos y se esclarecen los canales de comunicación, buscando siempre alcanzar la misión y la visión empresarial.

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.

Para retener al personal, se propone evaluar la edad de los trabajadores, anteponiéndose a posibles conflictos que se puedan dar, planeando una asesoría personal con proyección al futuro próximo para cada empleado; logrando así mayor satisfacción con la gestión de la empresa.

En gran medida, los objetivos e ideas que una organización desarrolla para la gestión del talento son destinadas a las generaciones más jóvenes quedando un poco olvidadas

las generaciones más mayores, pero esto es un error muy común que tienen muchas organizaciones. Estas generaciones son una herramienta muy valiosa para la empresa, ya que no hay que olvidar los años de experiencia y los conocimientos de cómo gestionar el negocio que éstas tienen, pues resulta primordial aprovechar todo el talento de la organización para alcanzar el éxito. Para conseguirlo, la empresa deberá de reconocer, admitir y respetar las diferencias que se dan internamente en la organización; pero sobre todo, será necesario contar con un personal altamente cualificado, innovador y diverso porque la homogeneidad no aporta valor y no pudiendo obtener una visión diferente.

Otro factor influyente que puede generar conflictos es la tecnología, pues su gran crecimiento acelera el ritmo de la sociedad y crea un lugar de trabajo más complejo; haciendo que los líderes y los empleados luchen por estar al día y esto hace que puedan llegar a verse abrumados por el estrés y la ansiedad, tendiendo a agudizar el conflicto intergeneracional.

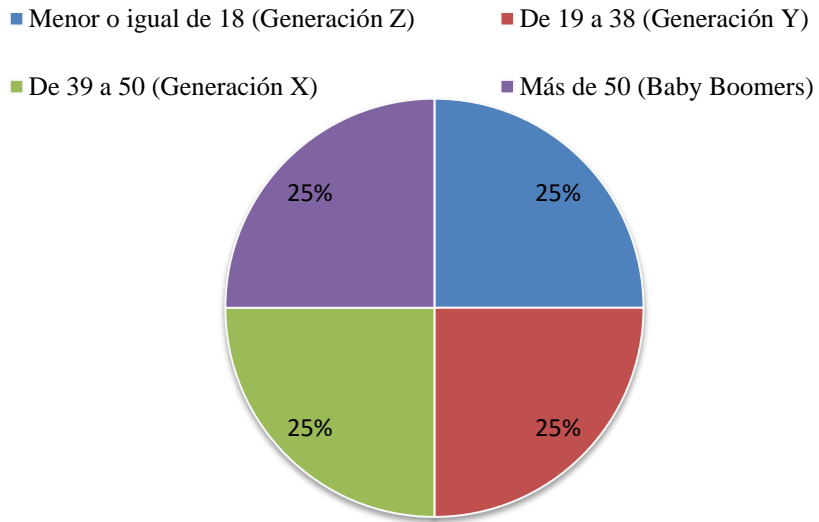
Finalmente, cabe decir, que la existencia de estos choques entre las generaciones aumenta la vulnerabilidad de la empresa en aquellos momentos más importantes y claves para la organización como puede ser la comunicación y la producción; cuando en verdad sólo deben dedicarse a minimizar o exterminar estos problemas para poder enfocarse en los resultados y conseguir una ventaja competitiva; ya que entre ellos pueden diferir en opiniones pero no en objetivos.

5. METODOLOGÍA

En este punto, mediante la utilización de un cuestionario, queremos demostrar si toda la información que anteriormente hemos explicado se aplica también en la práctica o si, por el contrario, existen una serie de discrepancias.

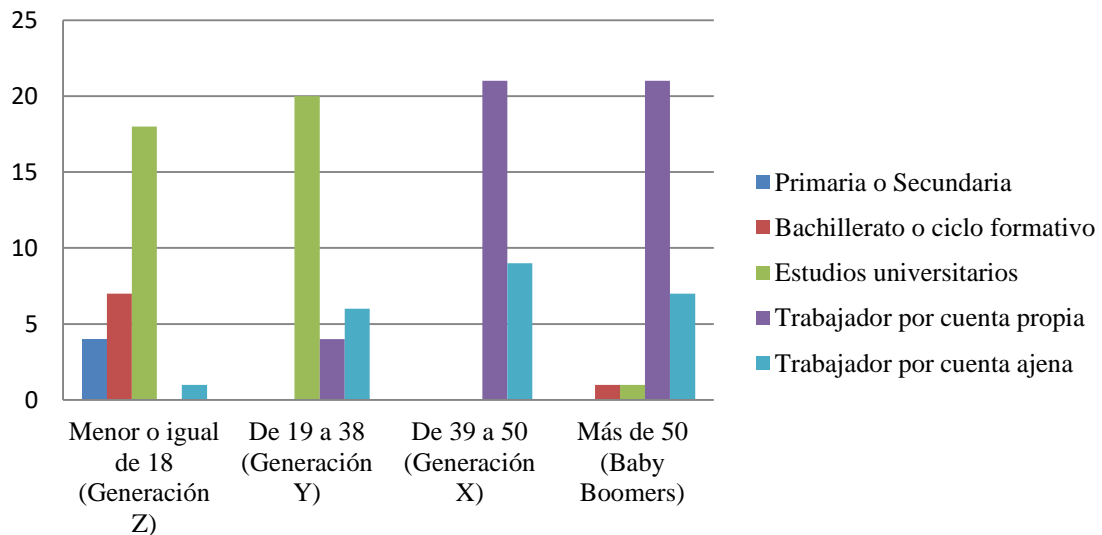
Para ello, hemos cogido una muestra de 120 personas, distribuidas entre las cuatro generaciones que actualmente se encuentran en situación activa de empleo, es decir, aquellas que podemos encontrar en una organización, como son los Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y, y la Generación Z. Dentro de cada generación, se reparte equitativamente entre hombre y mujer; clasificándolos también según el nivel de estudios o el trabajo. A continuación todo esto se puede ilustrar de una mejor manera en los gráficos 1 y 2.

Gráfico 1: Personas encuestadas



Fuente: elaboración propia

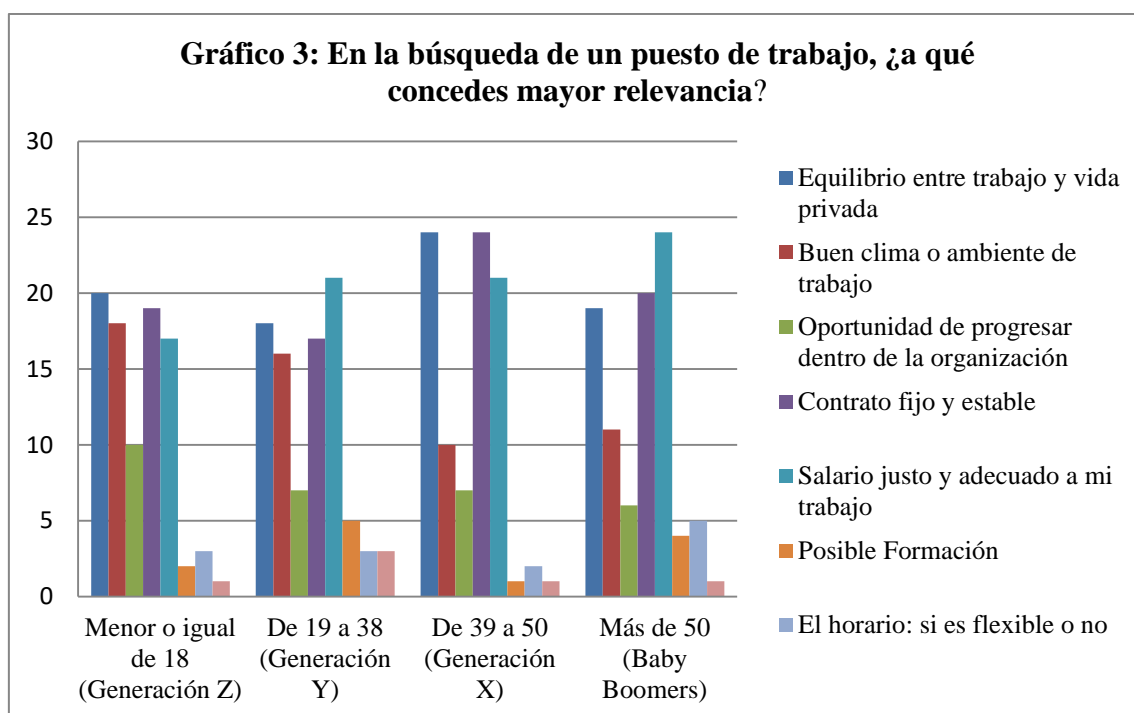
Gráfico 2: Nivel de estudio o trabajo



Fuente: elaboración propia

Una vez seleccionada la muestra, analizaremos una serie de valores y actitudes a los que cada generación concede mayor importancia respecto a su empleo, pudiendo conocer mejor los pensamientos y actuaciones de cada una de ellas.

Cada persona a la hora de buscar un trabajo, examina detenidamente ese puesto, concediendo mayor importancia a unos aspectos que son determinantes a la hora de aceptar o no ese empleo. Por ello, en el gráfico número 3, vemos cuáles son esos elementos más relevantes para cada generación en la búsqueda de un puesto de trabajo. Las opciones principales a la que nosotros le hemos dado mayor importancia y las cuales creemos que los individuos se fijan más son: equilibrio entre trabajo y vida privada, buen clima o ambiente de trabajo, oportunidad de progresar dentro de la organización, contrato fijo y estable, salario justo y adecuado a mi trabajo, posible formación, el horario si es flexible o no u otros beneficios sociales.



Fuente: elaboración propia

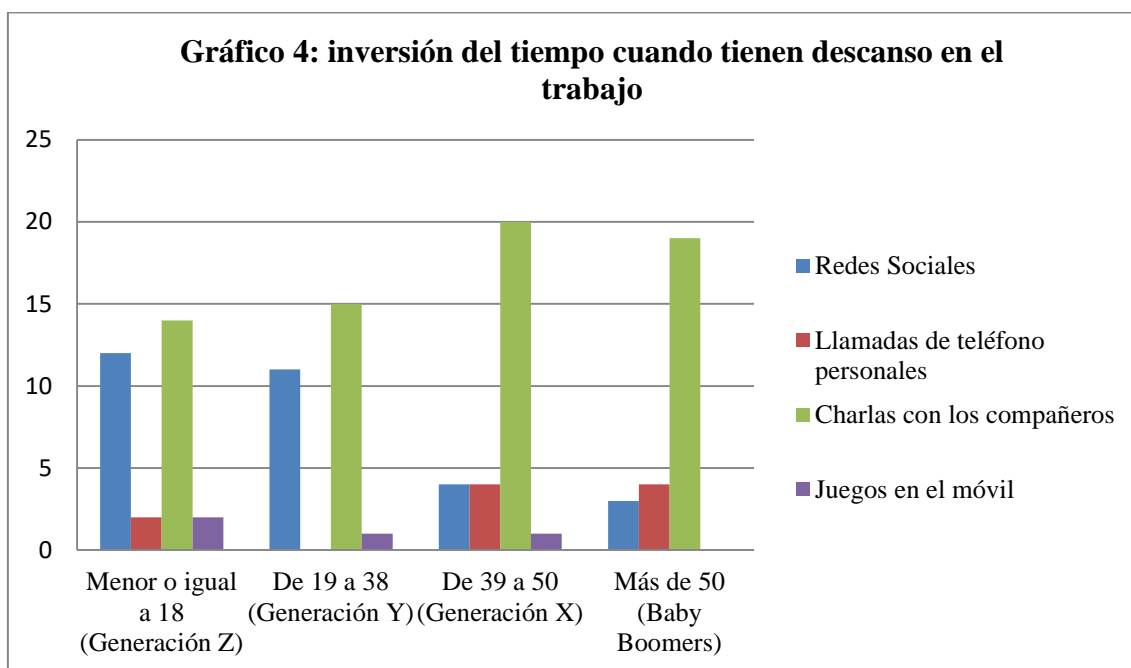
Como bien se puede apreciar, cuatro son los aspectos más destacables: el equilibrio entre trabajo y vida privada, un contrato fijo y estable, un salario justo y adecuado al trabajo y un buen clima o ambiente de trabajo.

Los Z prefieren tener un buen equilibrio entre su trabajo y vida privada, es decir, tener mayor conciliación, pues la vida de estos jóvenes no gira alrededor del trabajo ni se quedan más tiempo en este (horas extras) como si lo hacen las generaciones más

mayores, las cuales piensan que así adquieren mayor compromiso con la empresa. Al igual que la generación Z, se encuentran los X. Por otro lado, los Millennials y los Baby Boomers prefieren un salario justo y adecuado a su trabajo.

Las cuatro generaciones conceden poca importancia a aspectos como el horario, que exista una posible formación o que el trabajo pueda conceder otros beneficios sociales como seguridad laboral, tiempo libre, entre otros.

En segundo lugar, observaremos otra variable importante como puede ser el descanso y la manera en que tiene cada generación de invertir ese pequeño tiempo de pausa en su trabajo. Habiendo analizado las generaciones anteriormente, las opciones que hemos elegido son: redes sociales, llamadas de teléfono, charlas con los compañeros o juegos en el móvil. Esto viene representado en la figura número 4.

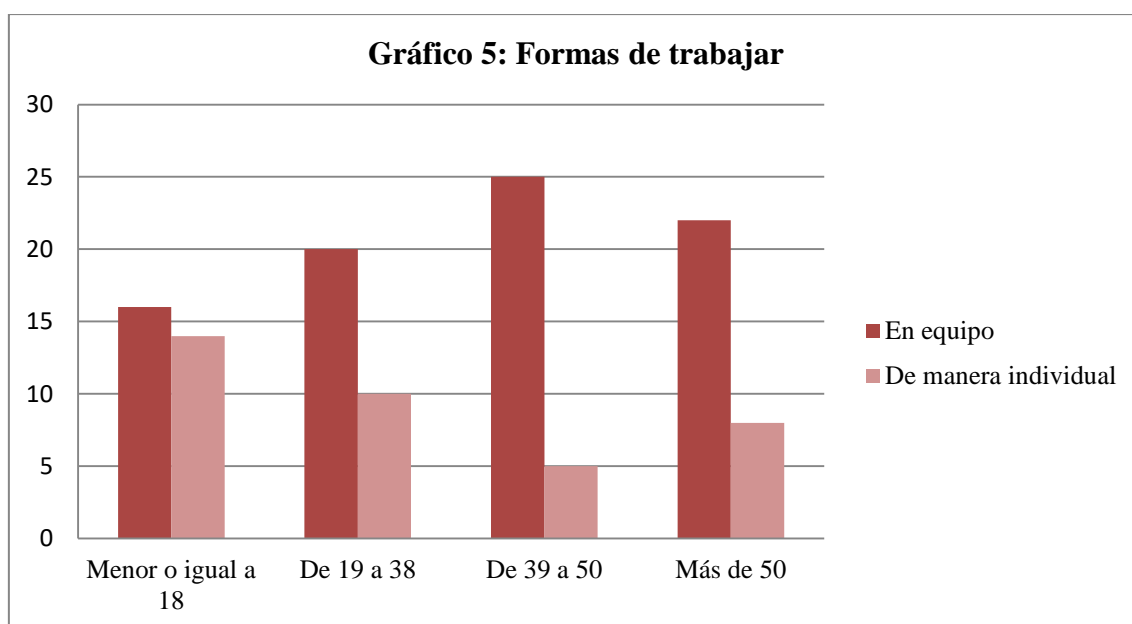


Fuente: elaboración propia

Podemos observar como todas las generaciones coinciden en que la forma que utilizan para descansar son las charlas con los demás compañeros. Pero hay que fijarse, sobre todo, en la evolución que esto ha “sufrido”, pues las generaciones más antiguas prefieren ese momento con los amigos en mayor medida que las generaciones más jóvenes. Los Millennials y la Generación Z también utilizan en mayor medida las redes sociales, pues las manejan a la perfección y disfrutan con todo lo virtual y con las innovaciones tecnológicas. A diferencia de los X o los Baby Boomers, que conceden

poca relevancia a las demás variables como los juegos con el móvil, las llamadas de teléfono personales o las redes sociales.

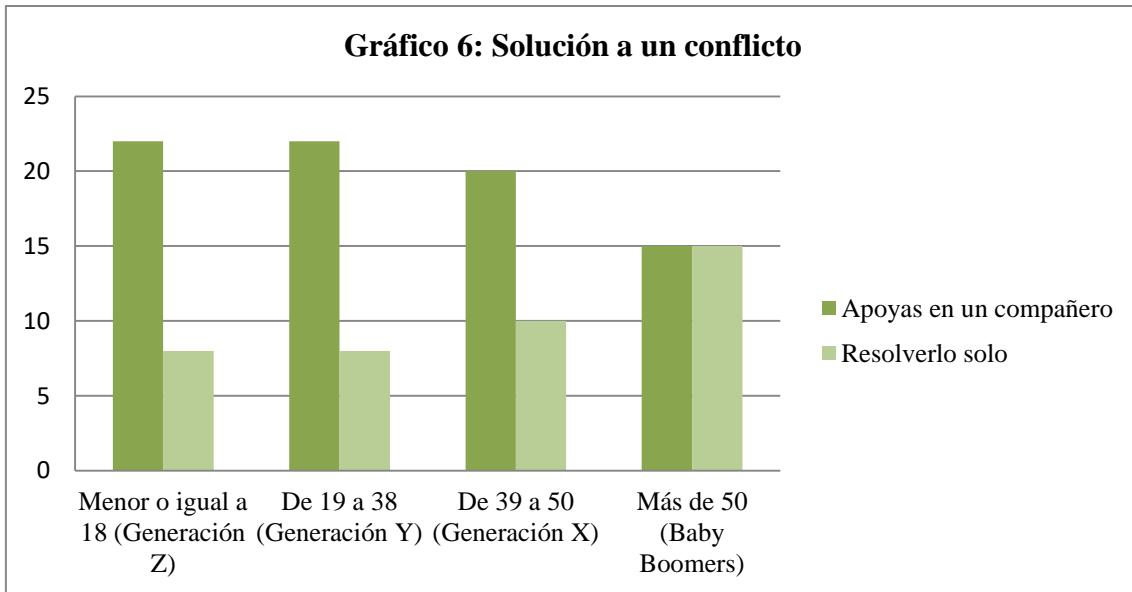
Otro aspecto a analizar es el que nos encontramos en el gráfico 5, donde analizamos las preferencias que tiene cada generación a la hora de trabajar. Las cuatro que hemos estudiado tienen por prioridad trabajar en equipo, pero vemos un pequeño progreso en ellas; pues las generaciones más antiguas, con diferencia, prefieren trabajar en equipo pues esto es un gran apoyo para ellas; mientras que las más jóvenes, poco a poco, le van dando mayor consideración a trabajar de manera individual.



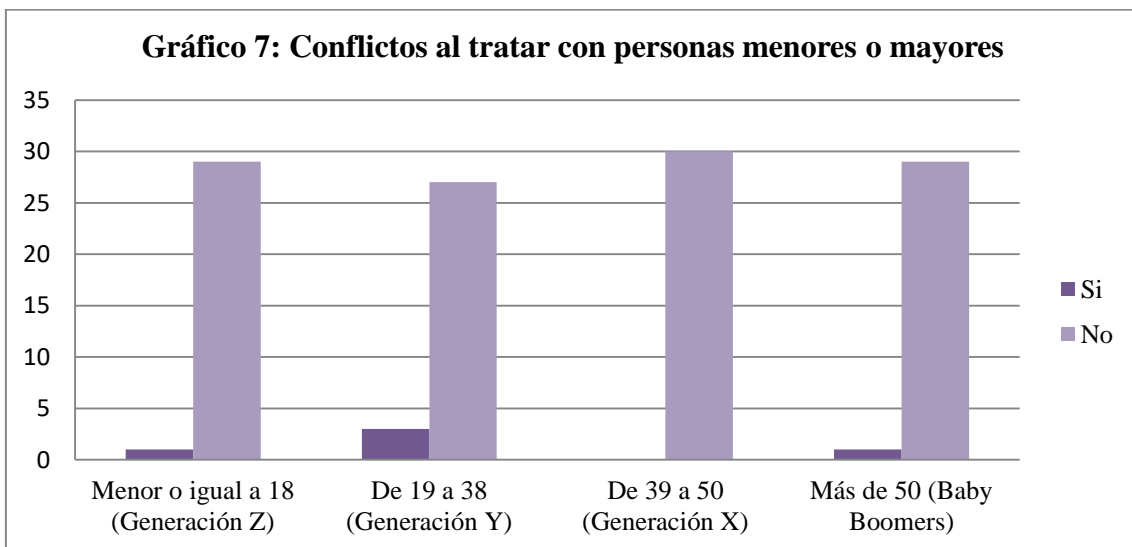
Fuente: elaboración propia

En los siguientes gráficos, tanto en el número 6 como en el número 7, trataremos los conflictos que pueden existir entre las distintas generaciones. En el primero de ellos, podemos observar que cuando existe algún tipo de conflicto o disputas en el trabajo, todas las generaciones optan por resolverlo acompañándose de algún compañero; pero es importante señalar que las generaciones más antiguas le dan cierto interés a resolver el conflicto de manera individual.

De la segunda figura no podemos sacar nada en claro, pues no nos da mucha información sobre de las diferencias que pueden existir en estas generaciones, ya que las cuatro generaciones analizadas no tienen conflictos al tratar con personas de distintas edades a las suyas, ya sean mayores o menores.

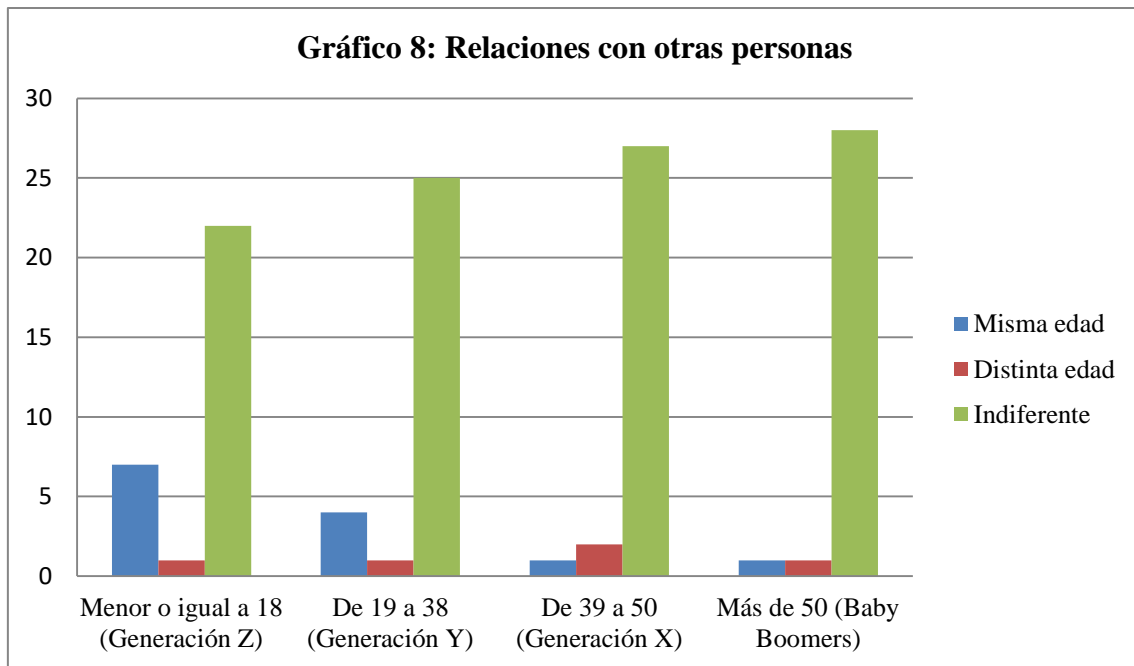


Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

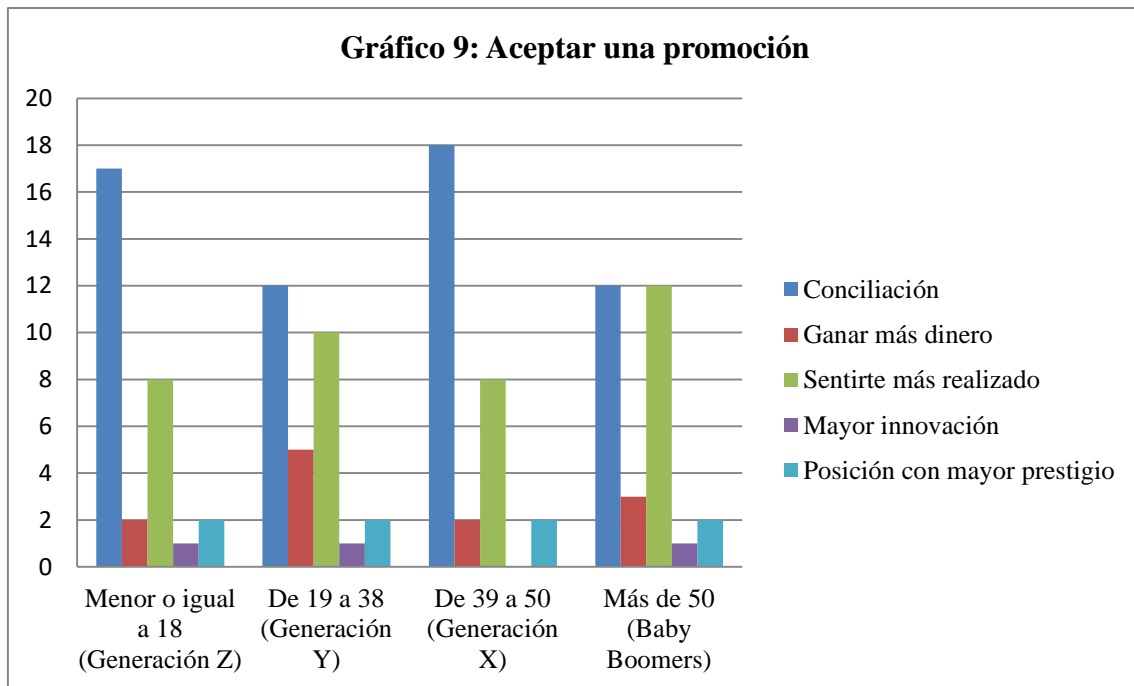
Como bien podemos observar, en el gráfico número 8 al igual que en el anterior, no nos da demasiada información pues apenas existen diferencias, ya que a las cuatro generaciones le es indiferente relacionarse con personas de su misma o distinta edad. A pesar de ello, podemos decir que existe una pequeña evolución en la preferencia por relacionarse con personas de la misma edad en las generaciones más jóvenes.



Fuente: elaboración propia

Otro aspecto relevante es el que nos encontramos en la figura número 9; ya que a la hora de aceptar o no una promoción, y con nuestra muestra, podemos decir que las preferencias de nuestras generaciones también son bastantes precisas; pues como bien se puede observar en el gráfico, todas prefieren una gran conciliación, es decir, que su vida privada y su trabajo tenga un buen balance, y el sentirse más realizado en su puesto de trabajo. Pero si observamos con detenimiento el gráfico, en la generación X y en la Generación Z, la diferencia entre esos dos elementos es más notable como en las otras generaciones. Esto es algo que nos llama mucho la atención, pues para estas dos generaciones es importante el crecimiento en su puesto de trabajo donde ellos se puedan sentir más realizados.

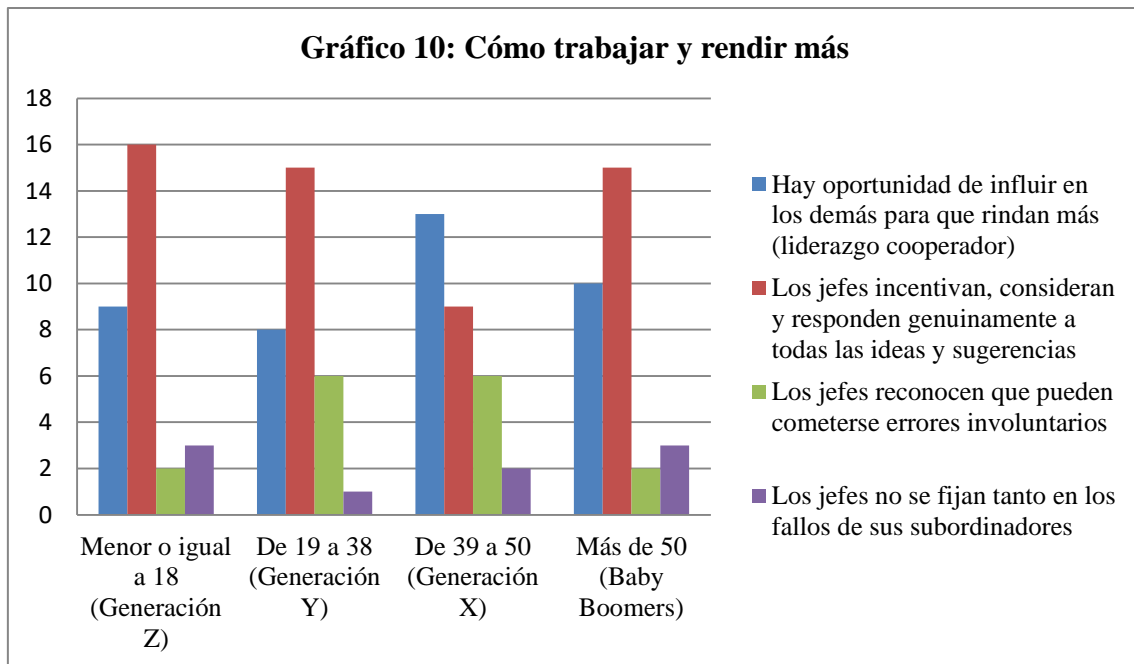
Los aspectos que menos protagonismo tienen para estos cuatro grupos es la mayor innovación que puede tener ese nuevo puesto de trabajo o que tengan una mayor posición de prestigio.



Fuente: elaboración propia

Muchas personas no se encuentran totalmente cómodas en su puesto de trabajo y van a realizar ese trabajo sin ganas y esfuerzo. Por tanto, en el gráfico número 10 analizaremos en que aspectos se fijarían más las personas si esto le llegara a pasar. Mayoritariamente en lo que más reparan nuestras generaciones sería en que sus jefes incentivarán, considerarán y responderán genuinamente a todas las ideas y sugerencias. Es decir, lo que pretenden es consultar las ideas con los jefes para realizar las cosas de manera diferente; y un feedback constante. Pero esto no sucede en la Generación X, pues estos prefieren que tengan oportunidad de influir en los demás compañeros para que éstos también puedan rendir más; es decir, que haya un liderazgo cooperador en su organización.

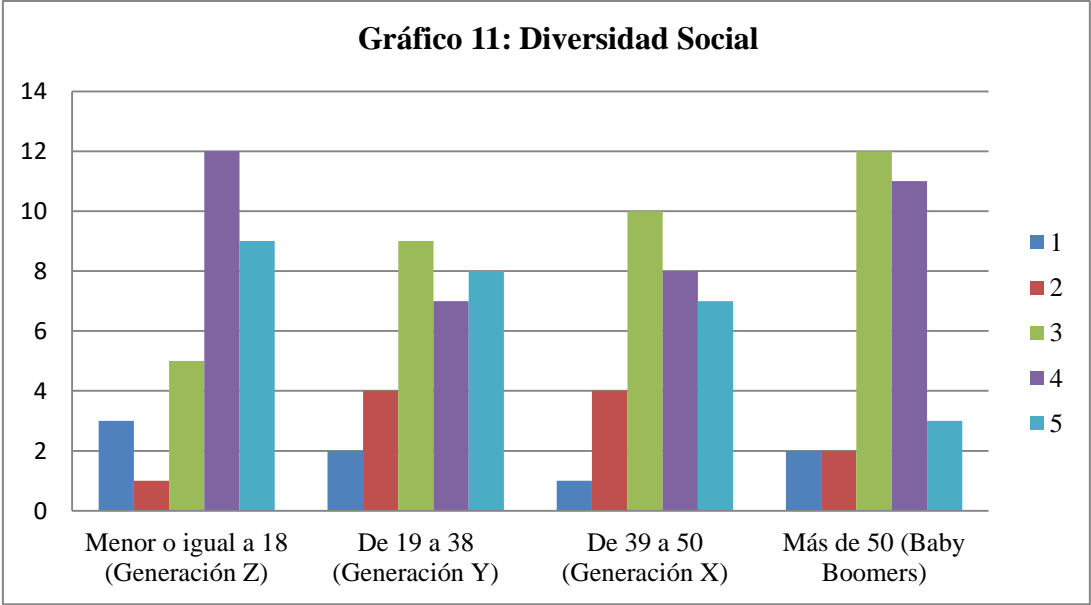
Poca importancia se le concede a que los jefes reconozcan que se pueden cometer errores involuntarios y que éstos no se fijen tanto en los fallos de sus subordinados.



Fuente: elaboración propia

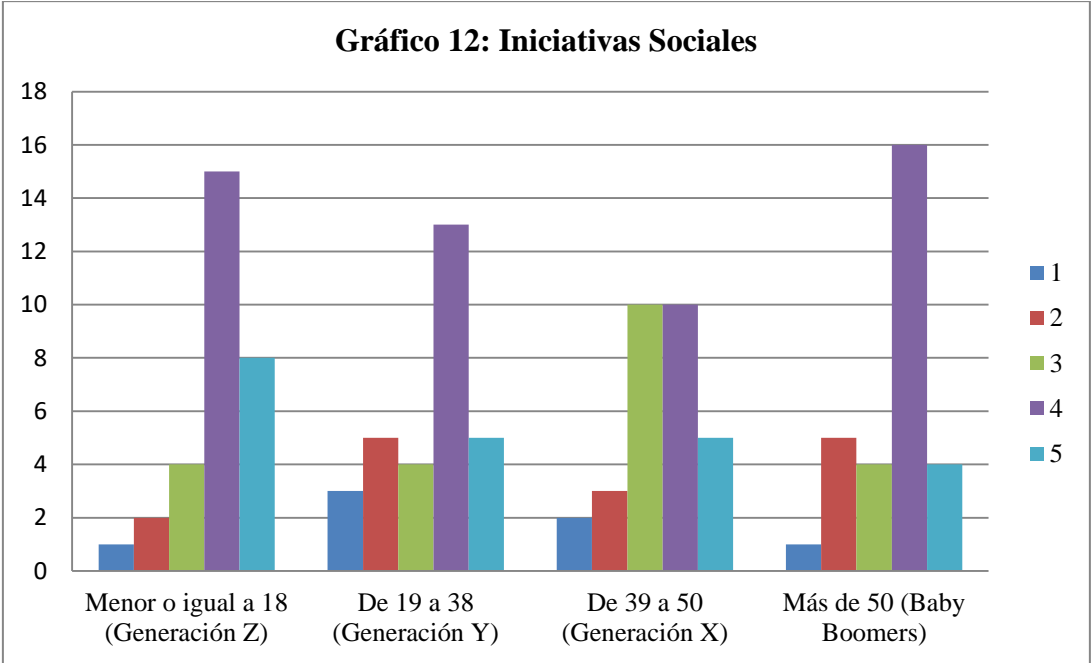
En estos últimos gráficos analizaremos varios aspectos de las organizaciones, viendo si las generaciones valoran estos elementos y en qué medida. Para ello utilizaremos una escala del 1 al 5 siendo éstos: 1 totalmente desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indiferente, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

El primer aspecto a analizar es que la organización en la que estos individuos trabajan refleje una diversidad social. Para ver mejor los datos obtenidos, lo hemos recogido en la figura número 11, donde podemos observar que la generación Z es la que más importancia da a esa diversidad; mientras que para las demás generaciones, los Baby Boomers, Generación X y la Generación Y le es indiferente. La importancia de este elemento va cobrando importancia a medida que va pasando el tiempo.



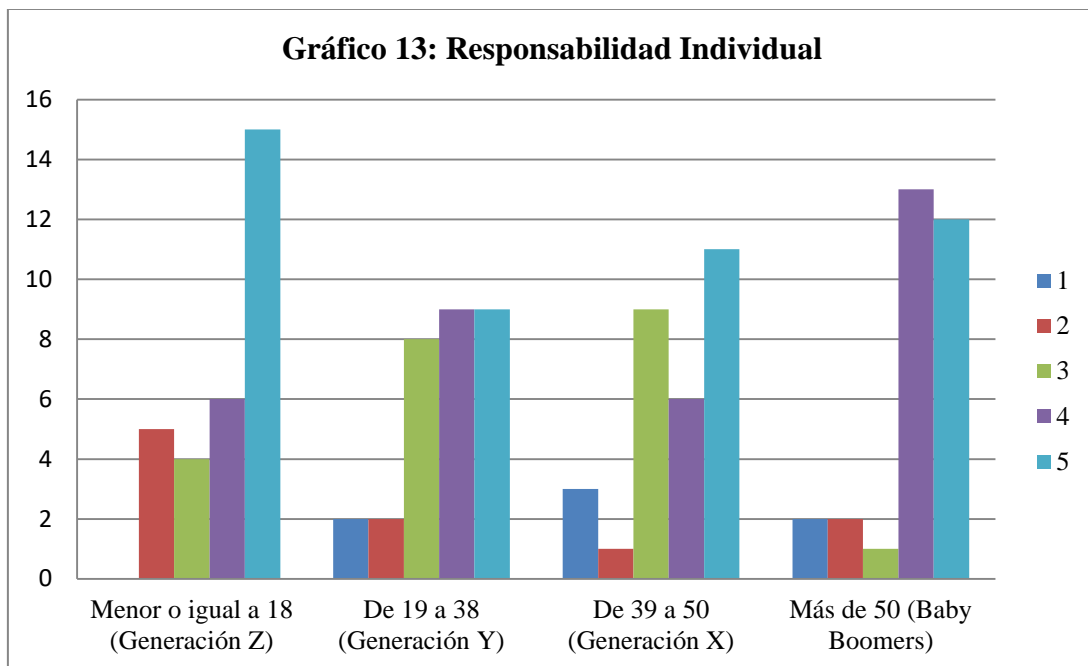
Fuente: elaboración propia

El segundo aspecto analizado son las iniciativas sociales que se pueden tomar en la organización. Todas las generaciones valoran que en su trabajo se ponga esfuerzo en iniciativas sociales pero para ninguna de ellas es el elemento principal que tiene que tener la empresa. La generación que menos importancia le da a esto es la Generación X y aquellas que mayor relevancia conceden a estas iniciativas son los Baby Boomers y la generación más joven, los ‘Z’.



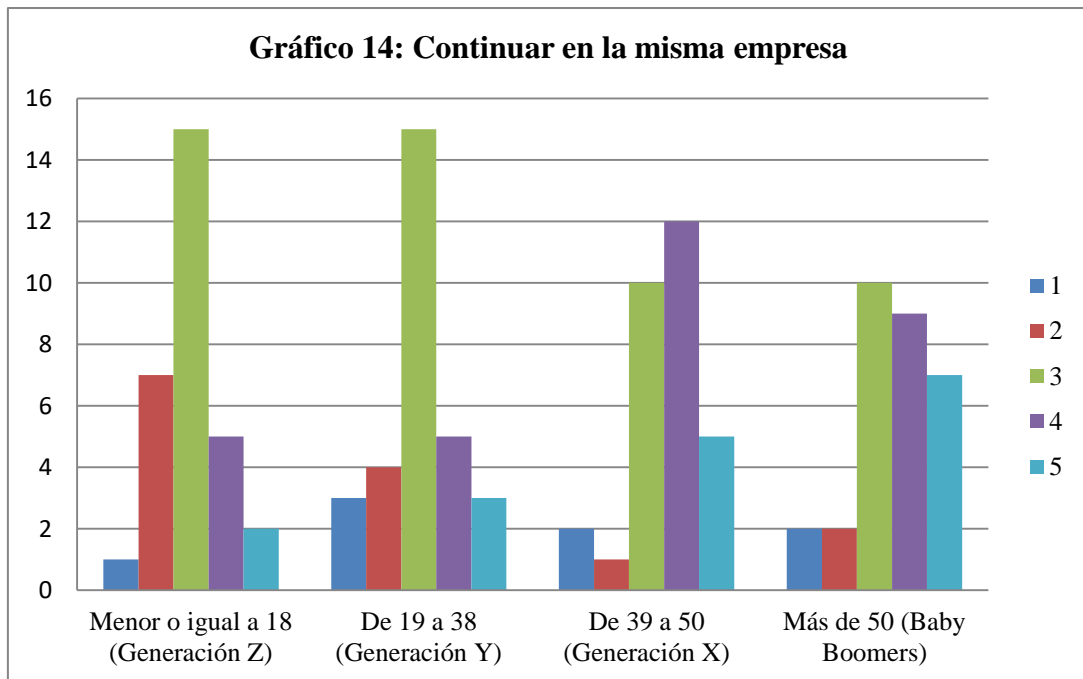
Fuente: elaboración propia

El tercer elemento es la responsabilidad individual que puede tener cada persona dentro de la organización y la libertad en tomar decisiones propias. Este si es un aspecto con mucho protagonismo, pues todos nuestros grupos analizados están totalmente de acuerdo en ello. La generación que más consideración tiene de esta características es la Generación Z, mientras que en las demás esa relevancia va disminuyendo pero sigue siendo un elemento principal en la organización.



Fuente: elaboración propia

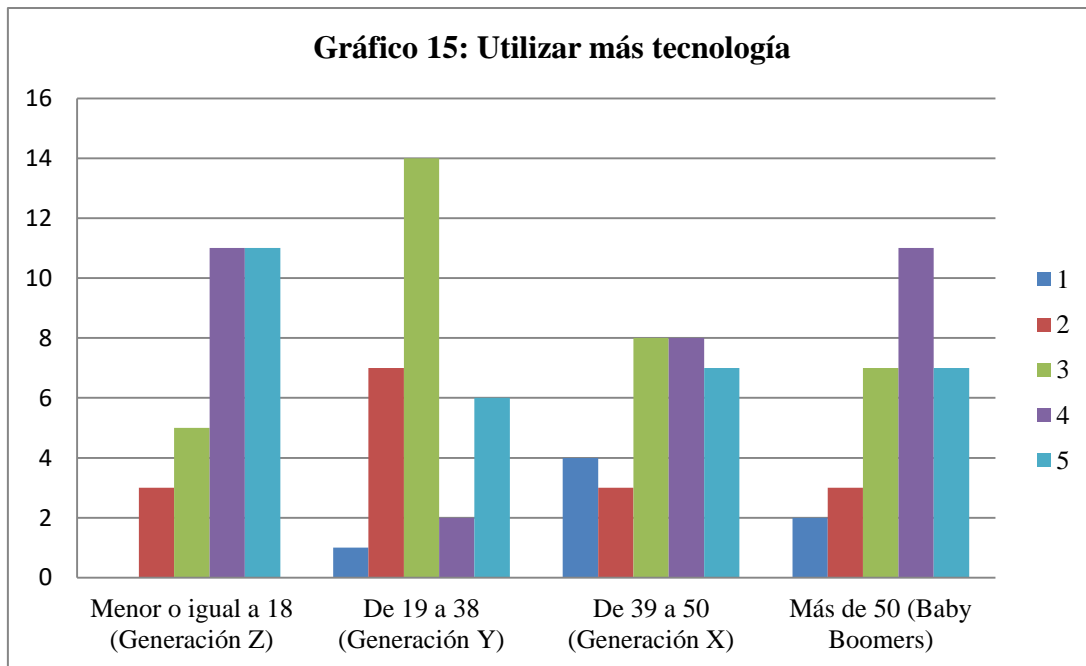
El gráfico 14, veremos si las generaciones desearían continuar en la misma empresa durante toda su carrera profesional. Las generaciones más modernas, es decir, la Generación Y y la Generación Z este aspecto es indiferente, ya que como bien hemos explicado, estas generación no dudan en cambiar de puesto de trabajo y de empresa pues ellos buscan puesto más vocacionales, trabajos donde dispongan de tiempo libre y donde tengan oportunidad de ascenso; mientras que las más antiguas, Baby Boomers y la Generación X, si le concede una mayor importancia a esto ya que, la mayoría, son empleados leales.



Fuente: elaboración propia

El quinto aspecto es relevante para este tema pues se trata de la tecnología y su utilización en el puesto de trabajo. En esta gráfica vemos alguna discrepancia con los estudiado, pues la generación más vieja, los Baby Boomers, están de acuerdo en que cada vez se utilice más tecnología. Mientras que los Z son aquellos que conceden mayor importancia a esto y a los cuales no les importa que cada vez más la tecnología esté presente en su puesto de trabajo. Como bien se ha podido mencionar antes, los jóvenes disfrutan con todo lo virtual y manejan la tecnología a la perfección, tanto las redes sociales como cualquier tipo de operación que se tenga que realizar por internet.

Algo sorprendente que podemos observar es que para la generación Y le es indiferente que esto se lleve a cabo, es decir, les da igual que la tecnología ocupe un papel primordial en su puesto de trabajo; no le concede mucha importancia a esto a pesar de ser los primeros nativos digitales.

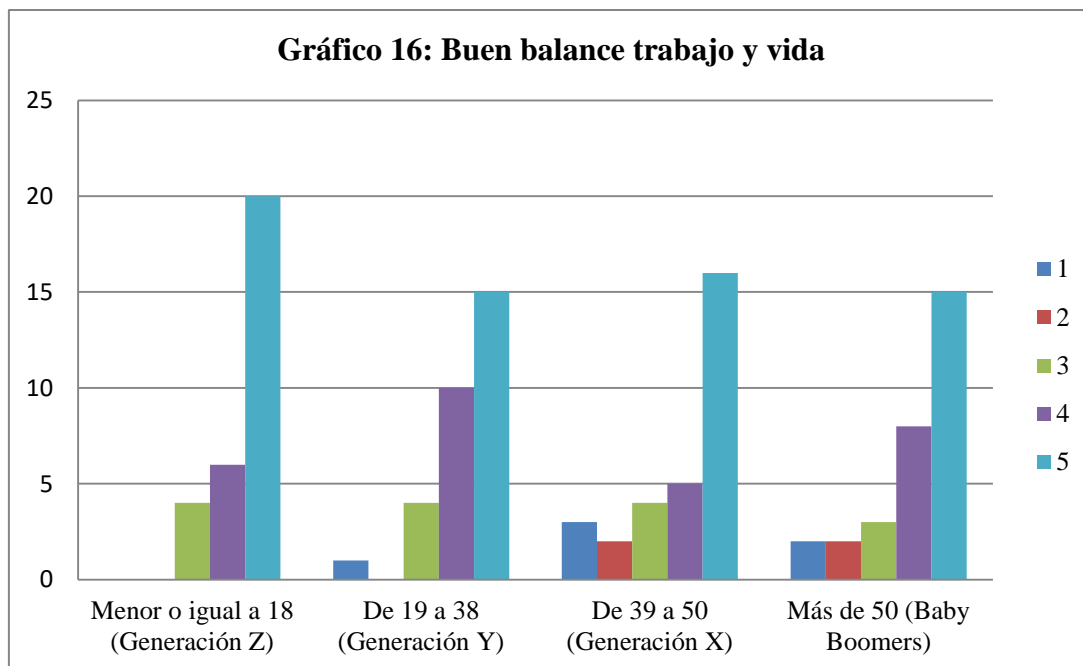


Fuente: elaboración propia

Por último, pero por ello no es el elemento menos importante, observaremos si nuestras generaciones le conceden importancia a que su trabajo y su vida privada tenga un buen balance.

En este caso, y como era de esperar, todas las generaciones están totalmente de acuerdo en que su puesto de trabajo le permita tener un buen balance entre su trabajo dentro de la organización y su vida privada fuera de ella; solo muy pocas personas de nuestra muestra le concederían poca relevancia a esto. Esa importancia era obvia en las generaciones más jóvenes, pues el tiempo libre que tienen es suyo y no de la empresa.

Es de destacar como los Baby Boomers están totalmente de acuerdo en que entre su puesto de trabajo y su vida privada haya un buen balance, pues la vida de esta de generación ha girado siempre entorno al trabajo, dejando un poco de lado su vida privada, sin importarles quedarse más tiempo en el trabajo (hacer horas extras)



Fuente: elaboración propia

Finalmente, y después de haber realizado este estudio, podemos decir que mucha información de la que nosotros disponíamos sí que se cumple llevándolo a la práctica y solo una pequeña parte existe discrepancia de lo estudiado a la práctica. Pero hay que tener en cuenta que nosotros solo hemos cogido una muy pequeña parte de la población, por lo que para obtener una investigación más detallada sería necesario una muestra mayor.

6. CONCLUSIONES

En España se ha encontrado un escaso desarrollo sobre este tema, por lo que nuestra investigación, mayoritariamente, se ha basado en información, textos y documentos obtenidos de otros países.

Una vez leído y analizado nuestro trabajo, podemos observar que entre las distintas generaciones existen una serie de grandes diferencias entre ellas, tanto en su forma de pensar, en sus actitudes, valores, características y peculiaridades. Pero esto no da lugar a que entre ellas sea imposible la existencia de una armonía a la hora de relacionarse. Pues si se obtiene todo lo bueno que tiene cada una de ellas, experiencias, conocimientos y enfoques que enriquezcan el conjunto, cabe la posibilidad de que al

unificar esas cualidades se obtenga un buen desarrollo de la organización y todos trabajando al unísono para lograr sus objetivos personales y comunes para la empresa; fomentando de una manera saludable las sinergias, el respeto y la consideración mutua.

Es importante que la empresa considere el riesgo de una posible existencia de conflictos intergeneracionales dentro de su organización; ya que si esto no se tiene en cuenta cabe la posibilidad de que se pierda la ventaja competitiva que tenga la misma frente a sus competidores. Es decir, de esta manera se está dejando incierto el futuro de esa organización.

También es relevante mencionar que la gestión de la diversidad generacional no es igual en todas las empresas, sino que debe adaptarse a cada organización; ya que la forma que tienen de comunicarse cada una con las distintas generaciones es diferente.

En nuestro caso, podemos decir que, por ejemplo, los Baby Boomers pueden ver a los 'X' como unas personas impacientes y dispuestas a cambiar de trabajo, mientras que la Generación X ve a sus precedentes como individuos inflexibles al cambio e intentando siempre hacer lo correcto, de la manera más correcta. En cuanto a los 'Millennials', podemos ver como éstos creen que los 'X' son demasiado cínicos y negativos; mientras que estos últimos piensan que los pertenecientes a la Generación Y son demasiado "malcriados" e inmersos en sí mismos.

Pero el cambio continuo que está sufriendo nuestra sociedad hace que las formas de organizar y liderar una empresa vayan quedando obsoletas y por tanto dejen de funcionar de una manera eficiente. Desde hace algún tiempo esto está cambiando y el centro de atención de cualquier organización ha pasado a ser las personas que la forman.

Los intereses y los valores que componen una nueva generación de trabajadores, es un tema muy llamativo para los responsables de los Recursos Humanos que componen la empresa. Éstos juegan un rol fundamental y primordial para conseguir una buena convivencia entre las generaciones que forman la organización, pues son los encargados de conocer a cada persona, saber cuáles son sus habilidades y destrezas; y de esta manera poder evitar los posibles conflictos y disputas que puedan darse entre las distintas generaciones.

Los Recursos Humanos continuamente deben renovarse y actualizar sus conocimientos, pues las estrategias de atracción, gestión y retención que anteriormente fueron exitosas con generaciones anteriores, hoy en día, ya no logran los mismos resultados.

Para un estudio más exhaustivo sobre las distintas generaciones y las diferencias que se pueden dar entre ellas, se ha realizado un cuestionario basado en sus principales características y elementos clave. Una vez analizados e interpretados los resultados de éste, cabe decir que todos los aspectos que hemos estudiado, mayoritariamente, coinciden con aquella información obtenida en nuestra investigación; pero hay ciertos aspectos y cuestiones que nos llaman la atención y a los cuales haremos referencia. Es de resaltar que los Baby Boomers es la generación que más discrepa en algunas de las cosas estudiadas.

Es sorprendente ver cómo estas personas valoran y quieren tener una mayor conciliación en su puesto de trabajo, es decir, un buen balance entre su vida privada y su trabajo. Esto nos despierta especial interés ya que, por lo general, son individuos cuya vida gira alrededor del trabajo y a los cuales no les importa quedarse más tiempo del necesario en su labor, pues para ellos eso es una muestra de compromiso. También es de destacar como cada vez más esta generación está de acuerdo en que la tecnología sea cada vez más utilizado en el puesto de trabajo. Son personas a los que les cuesta adaptarse a un cambio tecnológico y no han vivido en la era tecnológica y digital como así sucede con las generaciones posteriores. En cuanto a los otros aspectos analizados podemos decir que no hay diferencias, como puede ser que tienen un gran apoyo en trabajar en equipo o que por ejemplo dediquen su tiempo libre a charlar con los compañeros y no en internet.

Por otro lado, en cuanto a su generación posterior, los 'X', también tienen elementos que nos han sido de especial observación, entre ellos encontramos que son personas que quieren un salario justo y que sus funciones sean medidas justamente en relación a su puesto de trabajo pero que en nuestro cuestionario no demuestran lo mismo pues el "salario justo" no se encuentra dentro de sus preferencias a la hora de encontrar un trabajo. En cambio, si se demuestra que buscan sentirse más realizados cuando se trata de aceptar una promoción o en la búsqueda de un puesto de trabajo; así como buscar una mayor conciliación, pues la vida de ellos no gira alrededor del trabajo como los anteriores, y que también buscan apoyarse y trabajar en equipo; entre otros.

Por último, en cuanto a las generaciones más jóvenes, hay que decir que apenas hay diferencias entre lo investigado y los resultados que hemos obtenido con nuestro cuestionario; porque tanto los ‘Millennials’ como los ‘Z’ buscan tener una mayor conciliación en su puesto de trabajo, ya que vida no gira alrededor del trabajo y el tiempo que tienen libre es suyo sin importarles renunciar a su puesto y buscar otro donde vean oportunidad de promoción o donde se sientan más realizados. La forma de descansar de estos jóvenes es igual que la de los anteriores, pues prefieren la charla con los compañeros, pero dan mucha importancia también a las redes sociales, pues como bien se ha mencionado durante nuestra investigación, son las generaciones digitales y manejan dichas redes a la perfección. Por ello, también concede importancia a que en su puesto de trabajo cada vez más se utilice la tecnología.

La Generación Y trabaja mejor cuando el jefe incentiva, considera y responde genuinamente a todas las ideas y sugerencias de su empleado. En este caso eso también se demuestra con nuestro test pues los ‘Y’ consultan al jefe sus ideas para hacer el trabajo de una manera más eficaz y de mejor manera, buscando un feedback constante.

Como conclusión, cabe decir que nuestra muestra solo representa una pequeña parte proporcional de la población, por lo que para obtener unos datos más precisos y un estudio más exhaustivo, sería necesario realizar una investigación con una muestra mayor para obtener más cosas en claro y, sobre todo, para que, aquellos elementos que han sido ‘nulos’ y no nos han aportado ninguna información, obtengan mayor importancia y relevancia en nuestro trabajo.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Casarone, D. (2014). *Generación “Y” el gran desafío en el mundo del trabajo*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de la República, Montevideo.
- Cervetti, M. P. (2014). *Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y Generación Y en los equipos de trabajo*. Trabajo de Graduación. Universidad de San Andrés, Victoria, Buenos Aires.
- Chirinos, N. (julio-diciembre 2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 2, (4), pp. 133-153
- Codonio, M. S. (2016). *Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección*. Trabajo Final de Grado. Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- Colmenares, D. E., López, A. M., Soto, Y. A. (2015). *Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Medellín, Medellín.
- De la Cruz, E. (2018). *El coaching como método de formación de recursos humanos*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de Valladolid, Palencia.
- Di Lucca, S. (2013). El comportamiento actual de la Generación Z en tanto futura generación que ingresará al mundo académico. *Catálogo de investigación*. Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_investigacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2255
- Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440
- Dutra, F. M. (2017). *Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.

- Fustillos, R. A. (2017). *Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito*. Programa de Maestría. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- García-Lombardía, P., Stein, G. y Pin, J. R. (2008). *Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y*. Documento de investigación. Universidad de Navarra. Recuperado de: <https://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=1124&idi=1&origen=1&idiotoma=1>
- Golik, M. (2015). *Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las Generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales*. Tesis para obtener título. Universidad Abierta Interamericana.
- González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*, (5), pp. 67-93
- Jansen, N. (1977). *La teoría de las generaciones y el cambio social*. Madrid. Espasa Calpe.
- Laino, J. (2013). *Desafíos de la diversidad generacional y prácticas de Recursos Humanos*. Trabajo de Graduación para Licenciatura. Universidad de San Andrés, Buenos Aires.
- Lima, J. & Polanco, F. J. (2017). *Satisfacción laboral en los Millennials en comparación a la Generación "X" en Arequipa*. Tesis para obtener el título profesional de Licenciado. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Martín, E., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2009). *La nueva Generación y el trabajo. Santa Cruz do Sul*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/305252250/La-Nueva-Generacion-Millennials-y-El-Trabajo>
- Martínez, C. (2018). *Comparativa de la generación Millennial y la generación Z en relación a la motivación en la moda*. Trabajo Fin de Grado. Universidad de León, España.

- Martínez, I. M. y Salanova, M. (2017). Diversidad Generacional y envejecimiento activo en las organizaciones saludables y resilientes. En S. Martins Boehs y N. Silva (Ed), *Psicología positiva nas organizacoes e no trabalho* (pp. 195-207). Sao Paulo, Brasil: Vetor
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional* (5ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Moncayo, M. (2018). Análisis de generaciones Y o Millennials, Z o actuales y frontera de estudio en el comportamiento del uso de las redes sociales. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/analisis-generaciones-actuales.html>
- Navós, O. (2015). Nuevas generaciones en las empresas: algunas claves para su gestión. *Horizontes empresariales*. Recuperado de: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2632>
- Paulone, A. & Pulice, A. (2012) *Motivación y retención de jóvenes profesionales y estudiantes universitarios pertenecientes a la Generación Y en grandes empresas*. Trabajo de Investigación Final. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Vallejo Peña, A. (2017). La generación Y ante el desafío de su inserción laboral: realidades frente a estereotipos. *Arbor*, 193 (783): a375. Doi: <http://dx.doi.org/10.3989/arbor.2017.783n1006>
- Vargas, C. J. (2014). *Diferencia en la actitud laboral de acuerdo al tipo de generación a la que pertenece el colaborador*. Tesis de Grado. Universidad Rafael Landívar, Guatemala de la Asunción, Guatemala.
- Weller, J. (2006). Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias. *Boletín redEtis* (5).

8. ANEXO

8.1. CUESTIONARIO ACTITUDES Y VALORES DE LAS DISTINTAS GENERACIONES

DATOS PERSONALES

EDAD:

- Menor o igual a 18 De 19 a 38 De 39 a 50 Mayor de 50

GÉNERO:

- Hombre Mujer

OCUPACIÓN:

- Estudiante de primaria o secundaria
 Trabajador por cuenta propia
 Estudiante de bachillerato o ciclo de formación
 Trabajador por cuenta ajena
 Estudiante Universitario

VALORES Y ACTITUDES

1. Cuando buscas un trabajo, ¿a qué concedes mayor importancia? (elige solo 3 opciones)

- Salario justo y adecuado a mi trabajo El horario: si es flexible o no
 Contrato fijo y estable Posible Formación
 Equilibrio entre trabajo y vida privada
 Buen clima o ambiente de trabajo
 Oportunidad de progresar dentro de la organización
 Otros beneficios sociales: ayudas sociales, seguridad laboral, tiempo libre, incentivos, descuentos...

**2. Cuando tienes un breve descanso en el trabajo, ¿cómo inviertes tu tiempo?
(elige solo 1 opción)**

- Leyendo noticias en algún periódico
- Juegos en el móvil
- Aprovechas para hacer llamadas de teléfono personales Redes Sociales
- Charlas con los compañeros

3. Prefieres trabajar:

- De manera individual En equipo

4. ¿Tienes conflictos al tratar con compañeros que son más jóvenes o más mayores que tú?

- Si No

5. Cuando tienes algún tipo de problema:

- Te apoyas en algún compañero para resolverlo
- Prefieres solucionarlo solo

6. En tu trabajo prefieres relacionarte con:

- Con personas de tu misma edad
- Con personas de distinta edad
- Es indiferente

7. Si decidieras aceptar o no una promoción, ¿qué tendrías más en cuenta?:

- El hecho de ganar más dinero
- El hecho de tener una posición con mayor prestigio
- Tener un mayor equilibrio entre el trabajo y mi vida privada (conciliación)
- El hecho de que el puesto sea más novedoso (mayor innovación)

Cómo sentirme más realizado

8. Trabajarías más y rendirías mejor en un trabajo donde:

Los jefes no se fijan tanto en los fallos de sus subordinados

Hay oportunidad de influir en los demás para que rindan más; todos cooperáis y os ayudáis mutuamente (liderazgo cooperador)

Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a todas las ideas y sugerencias

Los jefes reconocen que pueden cometerse errores involuntarios en el trabajo

9. En mi trabajo valoro:

1= Totalmente en desacuerdo/ 2= desacuerdo/ 3= indiferente/ 4=de acuerdo/ 5= totalmente de acuerdo

	1	2	3	4	5
Que en la empresa se refleje diversidad social (variedad de características diferentes existentes en los seres humanos)					
Que en mi trabajo, la organización ponga esfuerzos en iniciativas sociales					
Tener responsabilidad individual en mi trabajo y libertad en tomar decisiones					
Continuar en la misma empresa el resto de mi carrera profesional					
Usar cada vez más la tecnología en el trabajo					
Tener un buen balance entre el trabajo y vida personal					