



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de
servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil.
Propuesta para la gestión de la diversidad generacional.**

AUTORES:

**FAJARDO LANDAZURI, OLGA EMPERATRIZ
VINTIMILLA ZAMORA, ALEX ARTURO**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTORA:

PSIC. ELBA NARCISA BERMÚDEZ REYES, MGS.

Guayaquil, Ecuador

28 de agosto del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz y Vintimilla Zamora, Alex Arturo** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Psic. Bermúdez Reyes, Elba Narcisa, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, 28 de agosto del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 28 de agosto del año 2019

LA AUTORA

f. _____
Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Vintimilla Zamora, Alex Arturo**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 28 de agosto del año 2019

EL AUTOR

f. _____
Vintimilla Zamora, Alex Arturo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional**), cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 28 de agosto del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Vintimilla Zamora, Alex Arturo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional**), cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 28 de agosto del año 2019

EL AUTOR:

f. _____
Vintimilla Zamora, Alex Arturo



Guayaquil, 23 de agosto del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Pro.puesta para la gestión de la diversidad generacional.docx (D54989763)
Presentado	2019-08-23 12:56 (-05:00)
Presentado por	elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	elba.bermudez.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	FAJARDO LANDÁZURI OLGA Y VINTIMILLA ZAMORA ALEX Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 50 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional”.

Estudiantes:

- Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz
- Vintimilla Zamora, Alex Arturo

Docente Tutor: Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTO

A Dios por dejarme disfrutar de esta vida.

A quienes me vieron crecer, reír, llorar, y cuidaron de mí, a ellos... mis padres, mi motor de ser, y parte de esta gran entrega. Mis hermanos, mi familia, y quienes ya no están conmigo... gracias.

Por aquellos que valoraron cada peldaño en mi vida, dándome su tiempo, paciencia, y dedicación. Gracias por quienes compartieron salones de clases, recesos, y ensayos durante estos 5 años de mi etapa universitaria. A los docentes por su entrega, y dedicación en cada cátedra.

Lo que ayer empezó como un deseo, hoy es una realidad, y por ello, agradezco no haber desistido en frente de cualquier dificultad. Gracias por esas personas, y ahora amigos que encontré en la universidad, en el trabajo, y en el arte musical.

Para quienes me desearon lo mejor antes de marcharse, y para quienes la vida me presento, y mantuvo dentro de esta etapa, muchas gracias.

Por tu amistad, tu paciencia, tu cariño, y el deseo de poder seguir compartiendo más contigo... de corazón te agradezco hoy, y siempre.

Olga Fajardo Landazuri

DEDICATORIA

Por tu ayuda, y tu paciencia... para ti, y solo para ti.

Olga Fajardo Landazuri

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mis padres por su apoyo incondicional y su esfuerzo a lo largo de estos años para ayudarme a cumplir uno de mis sueños. A mis hermanos, que me han guiado siempre con sus consejos y por contribuir de distintas maneras a este logro. A cada miembro de mi familia que me ayudó y me dio ánimos para seguir adelante. A mis docentes por saberme inculcar sus conocimientos y experiencias.

Alex Vintimilla Zamora

DEDICATORIA

A Dios y a mis padres. Esto fue posible gracias a ellos.

Alex Vintimilla Zamora



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFIA VIVIANA CARRILLO SALDARREAGA, MGS.
REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. BELÉN ELIZABETH CABEZAS CÓRDOVA, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA COLAMARCO, MGS.
OPONENTE

ÍNDICE

ÍNDICE XII

ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVII
RESUMEN.....	XVIII
CAPÍTULO I.....	2
INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 Justificación.....	3
1.2 Planteamiento del problema de investigación.....	4
1.3 Formulación del problema de investigación.....	5
1.4 Preguntas secundarias:.....	5
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 Objetivo general.....	5
1.5.2 Objetivos específicos:.....	6
1.5.3 Definición de Variables.....	6
1.5.4 Operacionalización de las variables.....	7
CAPITULO II.....	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1 Aproximación teórica al estudio de la diversidad en las generaciones 8	
2.2 La Organización como sistema abierto.....	8
2.3 Subsistemas Organizacionales.....	9
2.3.1. Subsistema de Administración.....	9

2.3.2	Subsistema Social.....	10
2.3.3	Subsistema Tecnológico.....	11
2.3.4	Concepto de diversidad laboral.....	12
2.3.5	La cultura organizacional en el marco de las diversidades.....	14
2.3.6	Diversidad del Talento humano.....	16
2.4	La Diversidad Generacional.....	19
2.4.1	Las generaciones en entornos laborales.....	19
2.4.2	Caracterización de los diversos tipos de generaciones.....	22
2.5	Como cada generación se enfrenta a los retos.....	34
2.6	La convivencia de las generaciones en entornos laborales.....	38
2.7	Influencia de la diversidad generacional en las organizaciones...	41
2.8	La problemática de la diversidad generacional en las organizaciones	42
2.9	Gestión del Talento Humano	45
2.9.1	Gestión del Talento Humano en su diversidad generacional....	45
2.9.2	Efectos de la diversidad generacional dentro de las empresas.	48
2.10	Análisis de la Institución.....	49
CAPÍTULO III.....		53
METODOLOGÍA.....		53
3.1	Enfoque metodológico	53
3.2	Diseño de investigación	53
3.3	Población y muestra	54
3.4	Tipo de muestreo	54

3.5	Métodos y Técnicas de Investigación	54
	CAPITULO IV	56
	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	56
	CAPITULO V	69
	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	69
5.1	Introducción	69
5.2	Análisis de la situación.....	70
5.3	Objetivo general:.....	71
5.4	Objetivos Específicos:.....	71
5.5	Resultados esperados	71
5.6	Ámbito de la propuesta	71
5.7	Tiempo de Ejecución del plan de acción.....	71
5.8	Responsable de la ejecución	71
5.9	Área de Incidencia	71
5.10	Beneficiarios	71
5.11	Presupuesto.....	72
5.12	Fundamento teórico de la propuesta	72
5.12.1	Diversidad generacional.....	72
5.13	Metodología de la Gestión	73
5.14	Fase de Diagnostico de necesidades futuras de la organización	73
5.15	Fase de segmentación:.....	73
5.16	Fase de integración:	74

5.17 Estrategias para la gestión de la diversidad generacional en la empresa objeto de estudio.....	74
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	84

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 El sistema sociotécnico.....	12
Gráfico 2 Actores en las organizaciones, su aporte y qué esperan recibir.....	46
Gráfico 4 Diversidad generacional de Algagicorp.....	57
Gráfico 5 Distribución por sexo.	58
Gráfico 6 Distribución de hombres en las generaciones	58
Gráfico 7 Distribución de mujeres en las generaciones	59
Gráfico 8 pregunta 1.....	59
Gráfico 9 pregunta 2.....	61
Gráfico 10 pregunta 3.....	62
Gráfico 11 pregunta 4.....	63
Gráfico 12 pregunta 5.....	63
Gráfico 13 pregunta 6.....	64
Gráfico 14 pregunta 7.....	65
Gráfico 15 pregunta 8.....	66
Gráfico 16 pregunta 9.....	67
Gráfico 17 pregunta 10.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de las variables	7
Tabla 2 Clasificaciones generacionales según autores.....	22
Tabla 3 Rangos de edad de las generaciones.	56

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó en una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Se detectaron cuatro generaciones dentro de los miembros de la organización, los cuales demostraron poder trabajar conjuntamente en un contexto de talento intergeneracional, siendo de esta manera, que se presente una propuesta basada en la gestión de la diversidad generacional, para que cada generación pueda aportar lo mejor de su talento a través de estrategias que permitan a estas valorar sus conocimientos e integrar sus diferencias.

Palabras Claves: generaciones, diversidad, diversidad generacional, tipos de generaciones, brecha generacional, gestión de la diversidad generacional.

ABSTRACT

This research work of investigation was carried out in a complementary services company in the city of Guayaquil. Four generations were detected within the members of the organization, which demonstrated that they could work together in a context of intergenerational talent, so this way, an approach was made based on the management of generational diversity, so that each generation can contribute the best of his talent through strategies that allow them to value their knowledge and integrate their differences.

Keywords: generations, generational diversity, generation types, generational gap, generational diversity management.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se considera al talento humano como valor diferencial, y ventaja competitiva de las organizaciones, por este motivo, las empresas que quieran garantizar su productividad, competitividad y sostenibilidad, apuestan por una fuerza de trabajo diverso, cargados de nuevos conocimientos, perspectivas, y experiencias por ofrecer.

Para ello, se hace mención a la diversidad generacional, quien cuenta con distintas visiones, expectativas, formas de actuar y características. Sin embargo, la gran parte de las organizaciones, piensan que esta situación puede generar fricción entre los miembros, así también, como la convivencia de todos los grupos resulte afectada, de tal manera que sea un factor que perjudique en el logro de las metas organizacionales. Este estereotipo ha sido el causante de brechas generacionales, al clasificar a los grupos más por sus diferencias de edades, que por el talento que pueden ofrecer a la empresa.

Sin embargo, la diversidad generacional es más que la diferencia entre generaciones, es una gran red de conocimientos, valores, y otros factores, que las hacen única dentro de la historia social, y laboral. Son estas generaciones las responsables de llevar distintos roles dentro de las compañías, de ejecutar procesos, y de impulsar el desarrollo de proyectos innovadores que trascienden con el tiempo.

Actualmente, la empresa objeto de estudio, tiene 175 colaboradores dentro de la ciudad de Guayaquil. Esta empresa familiar, cuenta con una diversidad generacional dentro de su estructura tanto operativa, administrativa, como de los altos mandos. La empresa es consciente de los beneficios que le brinda su fuerza de trabajo, y, por ende, desean conocer que necesidades poseen las generaciones que lo conforman, para esto, apuestan por la elaboración de una gestión eficaz que permita el desarrollo, y el trabajo en conjunto de todas las generaciones.

Este trabajo de titulación se segmenta en 6 capítulos. El primer capítulo conlleva a la presentación del tema a tratar, su justificación, objetivos, misión, y visión. El segundo capítulo trata sobre el marco teórico, donde se instruyen temas claves como la diversidad en las organizaciones, los tipos de generaciones, y la gestión de la diversidad generacional. El tercer capítulo, se habla sobre el análisis de la institución, su historia, y valores como compañía. El cuarto capítulo, se percibe la metodología, donde se demuestra la población, la muestra, y las técnicas de recolección de datos para la investigación. El quinto capítulo, es el análisis de dichos resultados de las técnicas aplicadas, como son: las encuestas, y entrevistas. Para terminar, se encuentra el capítulo 6, donde comprende la propuesta de un programa de aproximación de la diversidad generacional, enfocado a la valoración de sus conocimientos, experiencias, y compromisos dentro de la organización.

1.1 Justificación

Según (Schwab, 2016) autor del libro "La cuarta revolución industrial" menciona que estamos al borde de una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. Dicha revolución, tendrá un alcance, complejidad y transformación impredecible, de tal manera que será algo muy distinto a lo que el género humano ha experimentado. Las consecuencias de estas transformaciones impactarán en nuestro comportamiento y la forma como nos relacionamos. El mundo entero se verá afectado, especialmente el mercado laboral, las formas de trabajo y la desigualdad permanecerá, en las organizaciones se imponen una nueva manera de hacer las cosas, este fenómeno social y empresarial es totalmente irreversible, por lo tanto, estamos ante un nuevo paradigma que privilegia: la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas.

En el campo laboral, aún persiste el concepto de brecha generacional que marca las desigualdades por las diferencias y las características del comportamiento laboral de las personas de cada generación. Las organizaciones y el trabajo se volverán cada vez más inteligentes por lo tanto la situación actual requiere una gestión inteligente del Talento Humano, que sean capaces de innovar y adaptarse a los cambios. Una forma de enfrentar a la cuarta revolución industrial

es poner el foco en mejorar las relaciones intergeneracionales de sus colaboradores, lo cual repercute muy positivamente en sus resultados.

En este orden de cosas, queda plenamente justificada la importancia del estudio de la diversidad generacional y su eficaz gestión; la sociedad y la empresa socialmente responsable, no puede permitir que su talento humano que es su ventaja competitiva se esté desaprovechando, por efecto de la discriminación de la brecha generacional.

1.2 Planteamiento del problema de investigación

En el entorno empresarial, la diversidad comprende de una serie de variables de carácter físico, visible y medible como son: la edad, el género, la raza, etc. y otras poco visibles como la nacionalidad, la cultura, la religión o las costumbres. Entre todo este tipo de diversidades, hay una a la que todavía no se ha prestado mucha atención y que, sin embargo, tiene una relevancia muy notoria en las empresas. Se refiere a la edad cronológica de los miembros que componen la organización, a las diferencias generacionales.

Actualmente, en la empresa objeto de estudio, conviven 4 generaciones (baby boomers, X, Y, Z) dentro de su entorno laboral, las cuales se dispersan dentro de la jerarquía que posee la organización. Con ello, la empresa ha demostrado tener un talento humano diverso en edades, conocimientos, y experiencias. Los miembros que la conforman son conscientes de sus diferencias, y de los aportes que brindan a la organización, para esto cada generación trabaja en conjunto con su equipo de trabajo, acoplándose a las normas, y regulaciones que exige la organización como tal.

Por ello se quiere decir, que esta empresa a pesar de poseer un bajo número de colaboradores tiene el beneficio de tener una fuerza de trabajo con diferentes perspectivas, y valores. Sin embargo, es cuestión de tiempo que el número de integrantes crezca, se aumente la competencia, y que la nueva era exija la implementación de nuevos conocimientos técnicos, y es ahí, donde se tiende a que prexista por naturaleza una brecha generacional, debido a las diferentes necesidades de cada grupo, las cuales, dependen de factores, y experiencias recolectadas dentro de su tiempo generacional.

A pesar de que existe la apertura de adaptación dentro de la empresa de servicios, siendo factor clave para sus ocupantes, la empresa no posee una estrategia clave para gestionar todo este capital humano abierto a nuevos conocimientos. Este presente trabajo, propone el estudio generacional de los miembros que conforman la empresa objeto de estudio, y a su vez, poder proponer a través de sus necesidades, una gestión capaz de permitir el acercamiento de cada miembro de la organización, donde puedan desarrollar, y compartir sus conocimientos, y lo que los caracterizan como cada grupo generacional. Cada generación tiene algo que aportar, y es deber de la organización, conocer cuáles son esas fortalezas para desarrollar, y a su vez, poder trabajar en sus oportunidades de mejora.

1.3 Formulación del problema de investigación

¿Cómo se gestiona de la diversidad generacional de forma efectiva, para beneficio de la organización y el bienestar del talento humano?

1.4 Preguntas secundarias:

¿Cuáles son las características de comportamiento de las distintas generaciones?

¿Cuáles son las necesidades que tienen cada una de estas generaciones?

¿Qué estrategias serían las recomendables para acercar a las diversas generaciones?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Estudiar las diferentes generaciones que están presentes en una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de proponer una estrategia de gestión de la diversidad generacional, a la empresa objeto de estudio.

1.5.2 Objetivos específicos:

- ❑ Establecer la importancia de la inclusión y la diversidad en el mundo laboral.
- ❑ Determinar las diversas generaciones que conviven y conforman la empresa objeto de estudio.
- ❑ Identificar cuáles son las necesidades que tienen cada una de estas generaciones.
- ❑ Diseñar una propuesta para la gestión de la diversidad generacional para una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil.

1.5.3 Definición de Variables

-Variable I:

- **Diversidad Generacional:** Son los distintos grupos generacionales, caracterizados por su historia, cultura, valores, y percepciones de las cosas.

-Tipos de Generaciones:

- Generación Baby Boomers: Son las personas nacidas entre 1946 y 1964.
- Generación X: Son las personas nacidas entre 1965 a 1980.
- Generación Y: Son las personas nacidas entre 1981 a 2000.
- Generación Z: Son las personas nacidas desde el 2001 hacia adelante.

Variable II:

- **Gestión de la Diversidad Generacional:** Son las acciones personalizadas para el desarrollo, y el trabajo eficaz en conjunto con miembros de diferentes características generacionales.

1.5.4 Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Diversidad Generacional en la organización	Generación Baby boomers	Baby boomers presente en la empresa objeto de estudio.
	Generación X.	Los X presente en la empresa objeto de estudio.
	Generación Y.	Los Y presente en la empresa objeto de estudio.
	Generación Z.	Los Z presente en la empresa objeto de estudio.
	Barreras generacionales.	Brechas generacionales en la empresa objeto de estudio
	Diferencias de cada generación.	Características de cada generación
	Necesidades de las diversas generaciones.	Necesidades identificadas dentro presente en la empresa objeto de estudio
Gestión de la Diversidad Generacional	Segmentación	Nivel de desarrollo por Generación Nivel de talento por Generación
	Integración	Espacios generados para la integración del talento generacional

Tabla 1 Operacionalización de las variables
Elaboración: propia

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Aproximación teórica al estudio de la diversidad en las generaciones

2.2 La Organización como sistema abierto

Para Chiavenato (2009) “una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (p. 24). En teoría las organizaciones son entidades compuestas por grupos de personas, que se caracterizan por su multiplicidad, ya sea de género, religión, cultura, estereotipo, y generación.

Y es que, existe una diversidad generacional, que se define por tener factores distintivos, que clasifica a los individuos, entre sí, pero que de las cuales, comparten o se alinean a cumplir un mismo objetivo propuesto por la organización. La intención es lograr la meta estipulada, a través de una coordinación de pasos a seguir, por medio de normas, políticas o una cultura definida.

De igual manera para Chiavenato (2009) “las organizaciones son sistemas abiertos. Presentan características de importación (entradas), transformación (procesamiento) y exportación (salidas) en relación con su entorno” (p. 79). En otras palabras, dentro del mundo laboral, las entidades cuentan con las oportunidades que generan su entorno, para obtener recursos valiosos que efectúan su funcionamiento, de estos recursos se obtiene, el talento humano que es factor clave para la organización.

No obstante, estas herramientas deben ser trabajadas con una gestión eficaz, para aprovechar el desarrollo de esos recursos, y de esa forma alcanzar la meta deseada. Su propósito es la creación de un servicio, o producto que cumplan con las expectativas y las necesidades del consumidor, en este caso, la comunidad.

Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntos objetivos que serían inalcanzables en forma individual. Forman un sistema cooperativo racional, es decir, las personas deciden apoyarse mutuamente para alcanzar metas comunes. (Chiavenato, 2009, p. 24)

Con lo anterior mencionado, se puede complementar que las organizaciones, son un entorno donde el ser humano según sus necesidades, competencias, y habilidades, trabajan en conjunto de manera sinérgica, y especializada, siendo esto el complemento de un sistema complejo de individuos, y componentes capaces de resolver problemas o situaciones específicas por un mismo objetivo compartido.

2.3 Subsistemas Organizacionales

La organización al ser un sistema abierto necesita la inclusión de tres subsistemas como tal, uno que permita gestionar el talento humano dentro de las empresas, y en base a esa fuerza de trabajo, proporcionarle los materiales, y recursos para facilitar su desempeño y desarrollo dentro de la mismas, así también, necesita brindarle un orden y estructura a nivel interno, que permita el trabajo en conjunto con estos subsistemas.

2.3.1. Subsistema de Administración

Este subsistema es el encargado de dirigir toda la gestión de la organización, y quien por su parte atribuye las políticas, estrategias, y metas que permite el trabajo interno con los demás subsistemas. Para Chiavenato (2011) el sistema gerencial o administrativo, es aquel “que define los objetivos, estructura organizacional, políticas, procedimientos y reglas, sistema de remuneraciones y sanciones, la manera de tomar decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos” (p.16).

Es decir que se basa en la elaboración, y ejecución oportuna de políticas, procedimientos, y planificación, que permita a través de un seguimiento, medir el nivel de cumplimiento de las normas que influyen en el desarrollo del personal de la organización. A medida que pasa los años, se amolda al grupo de edades que integra la empresa, la cual, ha logrado una influencia en el pensamiento gerencial al momento de efectuar su accionar.

Su relación se establece de manera macro a todos los subsistemas que involucra la organización, y el cual juega un papel importante en el desarrollo de una gestión eficaz, no solo para que estos sistemas puedan trabajar de manera

conjunta, sino que también sea de provecho para el talento humano que tiene la entidad. Este subsistema, puede generar que la empresa, reestructure su modelo de gestión a las necesidades que posee su talento interno, y, por otro lado, medir el impacto que se puede generar en la organización dicha intervención.

El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización, así como de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que se orientan a metas y objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011, p. 16)

Para este sistema, toda organización se fija metas, objetivos y se direcciona hacia una visión en específico, es por ello que da importancia, a que las organizaciones posean una estructura donde todos sus departamentos trabajen de manera sinérgica, y que su talento humano corresponda a la cohesión entre los subsistemas existentes dentro de la misma.

2.3.2 Subsistema Social

El sistema social, hace mención a la relación que existe entre el colaborador y la organización como tal, la cual permite la creación de lo que conocemos hoy en día como clima o ambiente organizacional. Se maneja al ser humano como un ser capaz de interiorizar los principios y los valores de la organización para que, de esa forma, pueda trabajar en conjunto para alcanzar el objetivo en común.

Sistema social o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales. (Chiavenato, 2011, p. 16)

Quiere decir, que brinda a su personal las herramientas necesarias para poder efectuar su trabajo de manera ágil, y eficiente. Chiavenato (2009) manifiesta que “las organizaciones son sistemas sociales, es decir, sistemas compuestos por personas en continua interacción. Todo lo demás es infraestructura o plataforma de trabajo (terrenos, instalaciones, máquinas o equipo)” (p. 39). Cada grupo generacional que integra la organización, a través de su conocimiento, experiencia, y competencias aportan de manera significativa al bien o servicio que se quiera lograr dentro de la empresa.

Esto se logra mediante su capacidad de unir sus habilidades de manera personal, con el propósito de alcanzar la meta en común. Por ello, el objetivo de este subsistema se enfoca en cómo su fuerza de trabajo, diverso en competencias, habilidades, trabaja junto con las herramientas tecnológicas que ofrece la organización de manera eficaz y eficiente para la transformación del bien o servicio que se quiere ofrecer.

2.3.3 Subsistema Tecnológico

Este enfoque dirigido por el instituto Tavistock en Londres, afirma que las organizaciones son compuestas por un grupo de personas relacionadas con la tecnología de manera directa, los cuales trabajan mediante la interrelación que generan ambas partes.

El sistema técnico o tecnológico se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización; varía mucho de una empresa a otra, se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las instalaciones. (Chiavenato, 2011, p.11)

La organización como sistema abierto trabaja a la par con su ambiente externo, su misión varía dependiendo las necesidades de la sociedad, para ello, con el paso de los años la llegada de la tecnología fue un factor clave para las empresas. Su implementación ha permitido el ahorro de tiempo y dinero, sin embargo, el factor humano sigue siendo clave para su uso. Así lo confirma Chiavenato (2011) “el sistema técnico es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el sistema técnico se requiere un sistema social compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente” (p.16).

Es por ello, que, dentro de las organizaciones se debe de contar con una diversidad dentro de su equipo de trabajo, con rasgos distintivos, que permita acoplarse con la vertiginosa corriente de los cambios tecnológicos, que surgen dentro del mundo laboral, de una manera óptima para su desarrollo, y continuidad. Con ello Chiavenato (2011) sugiere “ni el sistema técnico ni el social pueden verse de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro” (p. 16).

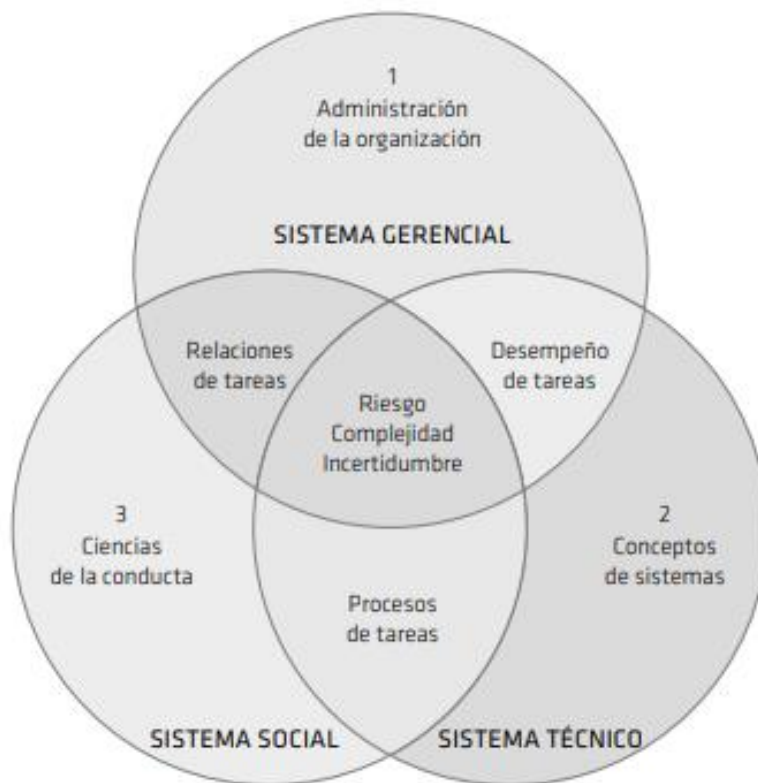


Gráfico 1 El sistema sociotécnico
Elaboración: (Chiavenato, 2009, p. 37)

2.3.4 Concepto de diversidad laboral.

Para Chiavenato (2009) la diversidad “es un indicador de las diferencias básicas que existen entre los humanos de una población determinada. Se refiere a la presencia de personas de características diversas que constituyen la fuerza de trabajo de una organización” (p.43). En un mundo donde se intenta aplicar la inclusión, se mantienen en primer plano la identidad cultural de cada individuo, quien, por su parte, es poseedor, de valores, perspectivas, habilidades, y destrezas, que los hace únicos como persona.

“La diversidad se refiere a cualquier diferencia que se perciba entre las personas: edad, raza, religión, especialidad funcional, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, ocupación o puesto dentro de la organización y cualquier otra diferencia” (Mondy, 2010, p. 53). Dentro del ámbito organizacional, las organizaciones toman como identidad el espacio donde se iniciaron, de allí se incorpora una cultura a la organización, la cual es influenciada de manera

directa por los fundadores de la misma, son ellos quienes le dan forma y dirección a lo que quieren alcanzar.

El colaborador que llega a la institución deberá familiarizarse e interiorizar esta cultura para alcanzar la meta deseada, sin embargo, este sujeto posee su propia razón de ser, ya que pertenece a un espacio determinado que varía dependiendo su edad cronológica, con ello nos referimos a la diversidad generacional, quienes se caracterizan por tener sus propios valores, cultura, conocimientos; y hechos tanto político, económicos, y sociales que las distinguen entre sí.

Todo lo anterior mencionado, debe empatar con la visión de la empresa, por ello, es ahí donde el concepto de diversidad toma forma, pues la organización deberá lograr que su personal se alinee con los objetivos, valores, y principios que también posee la organización, donde sea esta última, capaz de integrar conocimientos, habilidades y talentos tan distintos que caracterizan a cada uno de sus empleados.

Decimos entonces que, las empresas adoptan la heterogeneidad de su fuerza de trabajo, ya que esta se enriquece de conocimientos, experiencias, y destrezas que poseen sus miembros. A esto también conocido como diversidad de capital humano, genera un impacto dentro de la entidad, que sirve como indicador para demostrar la calidad de gestión que llevan los administrativos empresariales. Con ello, Chiavenato (2009) afirma que “la diversidad realza las diferencias individuales y se contrapone a la homogeneidad, la cual trata a los individuos en forma impersonal y estandarizada” (p.43).

Con ello, el objetivo de la diversidad laboral tiene que ver con el desarrollo de su personal, de cómo este se compacta o se alinea a la cultura de la empresa, sacando provecho de las experiencias y fortalezas de cada uno y, por ende, siendo capaz de desarrollar sus habilidades, y brindar una productividad mayor en su lugar de trabajo. Los colaboradores que se integran a su organización, se vuelven una base vital para la compañía, esa fuerza de trabajo será la encargada de cumplir con la misión que tiene la organización y que de alguna otra forma será la imagen que represente a la misma

Por ello, se tiene la intención de que el talento humano pueda familiarizarse con su organización, generando compromiso y satisfacción con su puesto de trabajo. A fin de generar mejores resultados, la empresa trabaja con personas que poseen perfiles no tradicionales, y es aquí donde la empresa aprovecha esos recursos que les brinda la diversidad del talento humano a nivel de conocimientos, experiencias, habilidades, valores, entre otras cosas. Con ello, Mondy (2010) nos dice que, “la administración de la diversidad busca el establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo mundo vea el valor de su propio trabajo” (p. 53).

Reconocer las ventajas que proporciona la diversidad en la actualidad, se ha convertido en un factor crucial para las empresas, pues son en esas ventajas donde las compañías pueden encontrar diferentes perspectivas, ideas, desempeños, creatividad, e innovación por parte de su personal.

Para entender estas diferencias, la empresa no solo permite el paso a este nuevo talento humano no tradicional, sino que también genera una cultura donde permita dicha integración, donde todos sus miembros tengan la apertura de desarrollar sus ideas, conceptos, y lograr la motivación necesaria para poder así brindar su cien por ciento a la organización. Con ello las empresas dan participación activa a una nueva fuerza de trabajo que permita generar innovación a la organización dentro de la competencia global.

La administración de la diversidad busca el establecimiento de una cultura inclusiva en la cual los nuevos integrantes se sientan bien y todo mundo vea el valor de su propio trabajo. Implica la creación de una cultura de apoyo en la cual todos los empleados puedan ser eficaces. Al crear esta cultura, es importante que la alta administración apoye fuertemente la diversidad de la fuerza de trabajo como la meta de una empresa y que incluya las iniciativas de la diversidad en las estrategias de negocios de sus compañías. (Mondy, 2010, p. 53)

2.3.5 La cultura organizacional en el marco de las diversidades

Teniendo en cuenta el concepto de diversidad, y su valoración dentro de la organización, nos ubicamos en el entorno donde esta heterogeneidad será desarrollada, e integrada a una convivencia con distintos roles, valores, y perspectivas que posee la cultura de una organización como tal. Así lo asegura

el INADI 2016 “las empresas suelen elaborar sus propios objetivos y valores definidos hacia adentro y hacia afuera de la organización— de acuerdo al perfil que se proponen desarrollar” (p.29).

No es sorpresa para el nuevo personal que integra una organización, tener que adaptarse a una cultura establecida por los fundadores, y que en muchos casos se ha mantenido con los mismos objetivos y valores por años. La cultura organizacional integra de manera directa las distintas formas de comportamiento que posee cada miembro de la organización, y que poco a poco adoptan hábitos a partir de acciones de la vida diaria relacionadas con su entorno de trabajo, es decir dentro de sus actividades laborales. Chiavenato (2009) con ello asegura que “la cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (p.120).

El traspaso generacional que posee la cultura es lo que conforma la diversidad de una empresa, es decir, que la variedad de edades, valores, y comportamientos son elementos que permiten alcanzar el éxito de la organización. Cada diferencia, es una ventaja organizacional, el nuevo talento humano que ingresa a la empresa, se amolda a la forma de dirección que posee sus fundadores para alcanzar el bien común, sin embargo, se debe tener en cuenta que cada entidad será responsable de generar ese espacio cultural diverso para el desarrollo de sus miembros.

Con ello Mondy (2010) se refiere que, “la socialización en la cultura de origen puede conducir a malos entendidos en el ámbito laboral. Esto es particularmente cierto cuando el administrador se basa sólo en las normas culturales del grupo mayoritario” (p. 78). Trabajar con diversidad puede ser provechoso para innovar de manera constante a cada organización, sin embargo, se necesita de una gestión eficaz para que dicho personal este motivado, integrado, y conforme con su lugar de trabajo.

Para ello, la heterogeneidad debe ser integrada en un espacio que permita su crecimiento, y donde cada generación, aporte de manera significativa en los procesos y distintos roles dispuestos por la empresa. Con lo anterior dicho, es importante recalcar que la cultura establecida por una institución afecta o influye

en quienes la integran, ya sea de manera positiva o negativa, y saber que dichas acciones son las que repercutirán en la calidad de los procesos y rendimientos del bien o servicio se quiere lograr.

Uno de los grandes desafíos consiste sin duda en desarrollar la cultura organizativa y las estructuras de dirección de la empresa de modo que surja una identificación con sus objetivos y tareas, teniendo en cuenta la diversidad que existe en ella. (García, 2012, p. 9)

Se debe buscar identificar no solo las diferencias del talento humano que ingresa a la organización, sino también poder encontrar puntos de unión con la cultura de la empresa. Las intenciones de las entidades no se deben basar en cambiar la personalidad o el comportamiento de los miembros de su equipo de trabajo, sino más bien de reforzar esas diferencias de edades, conocimientos, y actitudes que serán factores enriquecedores para la misma, con la adecuada gestión, quien, por su parte, deberá ser personalizada a las necesidades que mantiene la organización y su equipo de trabajo.

2.3.6 Diversidad del Talento humano

Se ha mencionado entonces, que el talento humano viene a hacer toda la fuerza de trabajo que adquieren las políticas, los recursos y los estándares de la organización para lograr el bien deseado. A su vez, según Vallejo (2015) talento se refiere a “la actividad humana, conocimientos, experiencias, motivación, intereses, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.” (p.19).

En otras palabras, se menciona al conjunto de destreza, y habilidades que posee el candidato para poder llevar indicaciones, funciones y actividades específicas dentro de la organización. Este talento humano como se mencionó anteriormente es dueño de diversos aspectos dentro de su clasificación, con ello Vallejo (2015) menciona que “posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización; por tanto, en la actualidad, se utiliza el término talento humano, ya que todas las personas poseemos talentos” (p.15).

Gracias a la variedad de características, crece la demanda por un equipo de trabajo diverso, debido a los cambios de la globalización, y el avance de la tecnología, la diversidad dentro del talento humano se convierte en un elemento vital para el crecimiento de la organización, y el cual se debe desarrollar dentro

de un ambiente que permita explotar dichas diferencias. Chiavenato (2007), nos dice que, “finalmente, el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad” (p.72).

La administración de este talento no es una tarea muy sencilla; cada persona es un mundo, un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas existen diferencias de aptitudes y patrones de comportamientos que son muy diversos. (Vallejo, 2015, p. 15)

Este talento humano compuesto por generaciones viene con un sin números de cualidades para ingresar a una organización, cabe mencionar, que cada generación cuenta con rasgos marcados que las hacen particular dependiendo de sus factores sociales, políticos, e históricos, y que de las cuales se adaptan a las normas y políticas de cada empresa. La gestión del talento humano conlleva a que dichas destrezas que poseen sus miembros se puedan adaptarse a los procesos, estructura organizativa, y al estilo de administración.

La administración del talento humano analiza varios aspectos como: la cultura que existe en cada organización, la estructura organizativa, características del contexto ambiental, la misión y la visión del negocio en la organización, la tecnología que utiliza, sus procesos internos, el estilo de administración, factores que son analizados en beneficio de la organización. (Vallejo, 2015, p. 18)

Es por ello, que el talento humano debe ser motivado, capacitado, y direccionado al alcance que se quiere llegar, para ello, las empresas deben ser capaces de saber manejar esas competencias que posee su personal de la mejor forma posible. No hay que olvidar lo ya dicho anteriormente, que cada talento que ingrese a la organización debe ser compatible con el mismo. Vallejo (2015) “es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones” (p.17).

Cada generación tiene un propósito de ser en respuesta a su necesidad principal. Por ende, el factor motivacional de cada grupo generacional varía dentro de la organización, es decir, no es lo mismo ofrecerle un ascenso con el mismo salario de su puesto anterior, a un baby boomer que a uno de la generación Y, sus ambiciones son distintas, y su manera de ver las cosas no siempre serán

semejantes con el de la organización, sin embargo, un trabajo con diseño individual por cada grupo de talento, ayudara que el personal pueda mantenerse motivado y comprometido con la empresa sin distinguir su diversidad.

Cabe mencionar que, al referirnos a la diversidad del talento humano, no solo hablamos de diferencias generacionales, sino que también se mencionan ciertos factores que los categorizan dentro de la diversidad como lo son:

-Etnias:

Una de las consecuencias del cremento global, es la diversidad del talento humano, socios, y aliados de la organización. Esto ha empujado de manera positiva a las empresas en interactuar con individuos de cultura diferentes, lo cual presenta una oportunidad de expansión, y crecimiento gracias a las diferentes etnias, o también llamada interculturalidad. Por su parte, “el término intercultural hacemos referencia a cómo son las relaciones, las interacciones que se dan y que se establecen entre las personas de las diferentes culturas” (Beltrán, citado por Elboj, Valero, Iñiguez y Gómez, 2017, p.77).

Este concepto nos hace mirar la forma de vida de los diferentes grupos a nivel social, donde expresan sus deseos, valores, costumbres, y actitudes frente a la función social y laboral. Implica asumir una actitud positiva frente a la realidad de la diversidad cultural, sobre su influencia en la que todos nos encontramos expuesto, debido a que pertenecemos a distintas generaciones, etnias, y culturas, pero que, sin embargo, somos capaces de armonizar por un fin en común.

-Raza:

Dentro de la diversidad cultural, se encuentran las razas, y en ellas se integran las de todo tipo. Su inclusión se ve dentro de las empresas multinacionales del mundo, donde sus valores y culturas se adaptan a los de cada país que trabajan de manera directa para dicha organización. Romero y Villanueva (2016) nos dicen que, “todas las personas tienen las mismas oportunidades para trabajar sean de cualquier raza, de cualquier edad, género, etc.” (p.30).

Por ello, el crecimiento de una organización es su expansión ya sea dentro, o fuera del país de origen. La innovación requiere de riesgos, y obtener que la empresa logre integrarse dentro de una nueva cultura diversa es un reto que una vez pasado, permite lograr protagonismo y rentabilidad en el mercado laboral. Siendo así, Romero y Villanueva (2016) recalcan que su integración, “es un potencial ya que ayuda a los empleados de la empresa a tratar con todo tipo de personas y ayuda a la concienciación de integrar a los colectivos minoritarios tratándoles de la forma más igualitaria posible” (p. 31).

-Religión:

Este movimiento social espiritual, incremento dentro de la generación de los baby boomers, el cual lleva gran influencia en el resto de las generaciones. Actualmente las empresas prefieren ser laicas, por otro lado, algunas incorporan la religión, ya sea por la influencia de sus fundadores, o con el objetivo de permitir a sus miembros ir a trabajar, sin dejar a lado esa parte de su ideología, o vida personal.

Las investigaciones sugieren que alentar la espiritualidad en el trabajo puede beneficiar aspectos tales como la creatividad, la honestidad y la confianza, el compromiso y la realización personal, todo lo cual en última instancia conduce a un mejor desempeño de la organización. (Guillermo, 2006, p.136)

La religión se puede ver dentro de los rituales de la empresa, y pueden variar según su país de origen, y expansión. La diversidad es hoy en día sinónimo de innovación, sin embargo, no puedes ser competente culturalmente, haciendo caso omiso a la religión, saber de ella es vital así no se comparta, debido a que el principal componente cultural es la religión, y se debe aprovechar esa diversidad interna de los miembros de la organización, y de la misma sociedad para poder establecerse dentro del mercado laboral.

2.4 La Diversidad Generacional

2.4.1 Las generaciones en entornos laborales.

Las generaciones se consideran como etapas transitorias dentro de la historia humana, que toman parte activa o pasiva, y que dan a la nueva era, que a su vez trae consigo eventos, valores, ideologías, costumbres, un sin número de

factores representativos de aquella época específica. Para la Real Academia Española (RAE, 2019) se entiende por generación al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

Esta diversidad generacional, es lo que hoy en día, no solo las encontramos dentro del ámbito social, sino también laboral. Para algunos la diferencia generacional está asociado con sus relaciones laborales, y el ámbito tecnológico. Se tiene que tener en cuenta que existe un mayor porcentaje de profesionales que interactúan, y se relacionan con personas de 1 a 2 generaciones de manera diaria, y a su vez, saber que las cuatro generaciones predominantes dentro del mundo laboral son la Generación baby boomers, la Generación X, la Generación Y, y por último la Generación Z.

Labrador, Sobrino de Toro, Mattio, Alcázar y Cascante (2017) manifiestan que “las compañías presentan plantillas cada vez más heterogéneas en lo relativo a la edad. No es raro encontrar entre tres y cinco generaciones conviviendo en la misma coyuntura laboral: Veteranos, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z” (p. 5). Sabemos que la diversidad generacional es un fenómeno que no solo marca la cultura organizacional, sino que se ha convertido en una estrategia para las empresas, debido a que aún existen desafíos por resolver.

Por ello, necesitamos aun de la generación Baby boomers quienes son los que poseen mayor experiencia en la actualidad, y mayor compromiso con las organizaciones, por otro lado, están la generación X, quienes en los próximos años recaerá el peso laboral de los Baby boomers, actualmente esta generación escéptica está en la proyección de sus carreras profesionales, hijos, y deudas que pagar. Las dos últimas generaciones que consolidan las organizaciones son la Y, y Z, son netamente tecnológicas, y testigos de un mundo donde ven miles de oportunidades a diferencia de sus sucesores.

Por ello, el concepto de autoridad y empleo no aplica de la misma manera para quienes nacieron o vivieron la primera guerra, en medio de protestas, o se criaron bajo distintos paradigmas sociales de un país arraigado por el concepto libertad.

Cada persona perteneciente a cada generación ha tenido distintas vivencias características de su época, y que de alguna forma influyen dentro de su trabajo o sus relaciones en el ámbito profesional. Labrador, Sobrino de Toro, Mattio, Alcázar y Cascante (2017) dicen que “cada generación tiene su cultura, sus valores, sus ideales, sus gustos y su idioma propio, pero además la situación económica de este país ha impactado en cada una de ellas de manera distinta, creando lo que denominamos “adversidad generacional” (p.10).

Es esa diferencia que hay entre grupos generacionales en función de su manera de pensar y actuar, con base a las costumbres, tradiciones, estilos de vida propios de cada generación. Ahora si bien es cierto, estos diferentes grupos sociales, además de poseer contrastes entre ellos, son objeto de desarrollo dentro de las empresas, por ende, gestionar esta diversidad generacional, es imperativo para la organización, ya que, al ser un elemento estratégico, influirá en la resolución de conflictos, en la innovación, y el desarrollo de planeamientos, que contribuirán a la identificación de oportunidades, expansión, y crecimiento de la organización.

Para ello, incorporar nuevas competencias, y captar la creatividad, conocimiento, dentro de las industrias, tendrá como base implementar una estrategia integral con el objetivo de motivar, retener, y potenciar ese talento diverso que aporta no solo soluciones creativas, y puntos de vistas diferentes, sino que, hoy en día permiten a una empresa, alcanzar sus objetivos, y todo lo proyectado gracias a sus recursos internos, es por ende, que el mercado laboral, necesita saber qué tipo de necesidades tienen cada generación que conforma su fuerza de trabajo, y como poder elegir una estrategia idónea para su desarrollo dentro de las demás generaciones.

Clasificaciones generacionales según autores

Glass Army de (2004)	Veteranos 1925 - 1940	Baby Boom 1941 - 1960	Generación X 1961 - 1976	Milenarista 1977 - 1992	
Howe and Strauss (2000)	Generación silenciosa 1925 - 1943	Baby Boom 1943 - 1960	3ªGeneración 1961 - 1981	Milenarista 1982 - 2000	
Lancaster and Stillman (2002)	Tradicionalistas 1900 - 1945	Baby Boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1980	Milenaristas Gen Y 1981 - 1999	
Martin and Tulgan (2002)	Generación silenciosa 1925 - 1942	Baby Boom 1943 - 1960	Generación X 1965 - 1977	Milenaristas 1978 - 2000	

Oblinger and Oblinger (2005)	Maduros < 1945	Baby Boom 1947 - 1964	Generación X 1965 – 1980	Milenaristas Gen Y 1981 - 1995	Post milenaristas 1995 - presente
Ogg y Bonalvet (2006)	Tradicionales Hasta 1950	Baby Boom 1951 - 1964	Generación X 1965 - 1983	Generación Y 1984 - 1990	
Reeves and Oh (2007)	Generación madura 1925 - 1945	Generación del Boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1980	Milenaristas 1981 - 2000	Generación Z 2001 - presente
Tapscott (1998)	Generación del Baby Boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1975	Generación Digital 1976 - 2000		
Zembke et al (2005)	Veteranos 1922 - 1943	Baby Boom 1943 - 1960	Generación X 1960 - 1980	Los siguientes	

Tabla 2 Clasificaciones generacionales según autores
Elaboración: (Rodríguez y Miguel Peláez, 2010)

2.4.2 Caracterización de los diversos tipos de generaciones.

a) Caracterización de los Tradicionalistas

Padre de los baby boomers, nacidos entre 1925 y 1945, son personas que vivieron la guerra, patriotas, personas que confiaban en las instituciones, sin embargo, apreciaban la jubilación ya que deseaban estar con sus familias. Esta generación se caracteriza por los eventos más caóticos de la historia, a nivel profesional, las reglas no eran cuestionadas y su obligación era seguirlas sin cambiar nada por años.

b) Caracterización de los Baby Boomers

Las personas nacidas entre 1946 y 1964, pertenecen a ser parte de los Boomers, o también conocidas como “workaholics”. Labrador, Sobrino de Toro, Mattio, Alcázar, & Cascante (2017) manifiestan que “es la generación nacida tras la posguerra, y el acontecimiento más determinante es el fin de la dictadura, en plena guerra fría. Su nombre viene por la explosión de natalidad, y aumento de la esperanza de vida” (p. 30). Esta generación rechaza los valores de aquella época, y de ella nacen las clases sociales y un sin número de movimientos en base a la paz y los grupos políticos de aquel entonces.

Hoy en día, algunos de ellos son considerados los grandes Magnates que gobiernan en la actualidad, a nivel laboral son amantes del trabajo, y con ellos las empresas comienzan a segmentarse en status. Fue una generación sumergida en el consumismo y la vida laboral. Sin embargo, a pesar de ser una

generación marcada por la historia, y escasa en tecnología, han generado varios avances que hoy en día debemos de agradecer. Para aquella época ya se contaban con la televisión, videocasetera, la radio, y algunos objetos que hoy continuamos usando, pero de una manera más innovadora. Sus valores adquiridos por sus padres fueron transmitidos dentro de sus trabajos, inculcando el compromiso, y esfuerzo dentro de las instituciones.

Debido a su tamaño, desde su nacimiento, los Boomers fueron por mucho tiempo el centro de atención del mercado. Estrategias de mercadeo y comercialización estuvieron basadas en esta generación y sus motivaciones de consumo. Este gran grupo generacional tuvo una enorme influencia en la economía y cultura americana durante su época y aun constituyen una fuerte influencia en la actualidad. (New Strategist Publication, citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, pp. 195 – 196)

Los baby boomers tenían el deseo de participar dentro de la sociedad a través de una lucha por sus ideales, valores, y optimismo. Sus máximos representantes eran ideológicos, y se caracterizaban por ser agentes de cambios sociales, todo con el fin de cambiar al mundo, y ser parte de la mejoría. Esta generación vivió gran parte de su vida en el trabajo, la ambición, y el deseo de dar lo mejor para sus familias, se volvió su objetivo principal. Para ellos fue una época de grandes posibilidades económicas que sus padres no tenían, y eso era motivo para darlo todo por su bienestar.

“Los baby boomers pueden ser los que inculquen en los millennials una visión adecuada acerca de los valores en el trabajo, tomar decisiones y comprometerse” (Méndez, Vallejos y Arizaga, 2016, p.218).

Caracterización de los Baby Boomers en el aspecto social

Los baby Boomers, para Díaz, López y Roncallo (2017) “fue una generación inclinada a la protesta en contra del poder y el activismo a favor de causas sociales” (p.196). Esta generación en su contexto social, se la caracteriza por ser más culta e idealista. Marcados por la guerra, están predispuesto a generar cambios en base a la paz, y la creación de un sin números de movimientos que hasta la actualidad aún marcan la historia.

Para aquella época, algunos emigrantes que huyeron de la guerra buscaron estabilidad en distintos países desarrollados para lograr esa vida soñada. Los

Baby Boomers, fue una generación consentida, y protegida por una familia que lo ha perdido todo, y que, en otros casos, le ha costado sobrevivir en una crisis mundial para solventar a su familia. Los Boomers deseaban ser escuchados, soñaban con lograr grandes cosas a diferencia de sus predecesores los tradicionalistas, hoy en día son fundadores de la era de la televisión, la creación de nuevos derechos civiles, la implementación de la diversidad, y la implementación de jerarquías en el mundo laboral.

Para Chirinos (2009) “los Baby Boomers, la generación de la posguerra es de profetas. El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos” (pp.137 - 138).

Algunos eventos que impactaron a esta generación fueron la guerra de Korea, la expansión de la televisión en los hogares, el rock and roll, la guerra de Vietnam, el primer hombre en la luna, el movimiento de los derechos civiles, los derechos de la mujer, el movimiento hippie, woodstock, el asesinato de Kennedy. (Zemke et al., citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p.196)

Fueron testigos de una serie de eventos que sorprendieron a la historia, y fueron de esos sucesos, donde aprovecharon los recursos que tenían para poderlos usar en beneficios de sus necesidades. Dentro de sus espacios familiares, la televisión fue más que un medio de entretenimiento, de ella se obtuvo noticias del mundo entero como; cambios políticos, logros científicos, y con ello la llegada de una nueva era tecnológica. Esto lo confirma Díaz, López y Roncallo (2017) quienes manifiestan que “a pesar de que crecieron sin internet y todas las herramientas tecnológicas de la actualidad, esta generación ha sido flexible y diligente para aprovechar los beneficios de herramientas como el teléfono móvil y las redes sociales para facilitar su trabajo y su vida personal” (p.196).

Caracterización de los Baby boomers en el aspecto laboral

La generación baby boomers, aún confiaban en las organizaciones al igual que sus padres, llenos de positivismo, dedicados a sus labores, vanidosos y llenos de objetivos, fueron los que eligieron las empresas antes que a sus familias. Para Díaz, López y Roncallo (2017) “están muy preocupados por la participación y el espíritu en el trabajo, en poner corazón y humanizar la vida en la oficina, así como en crear ambientes igualitarios para todos” (p.196).

Hoy en día esta generación sigue vigente en las organizaciones, y son quienes en su mayoría ocupan puestos jerárquicos altos. Se han dedicado por años al trabajo que son considerados adictos a él, por ende, las organizaciones los ven como símbolo de fidelidad, confianza, responsabilidad y experiencia.

En la actualidad, aquellos activos laboralmente ocupan lugares de poder y están muy bien establecidos profesionalmente en las organizaciones en las cuales construyeron su carrera. En estas son vistos como una pieza esencial para el necesario proceso de transferencia de liderazgo y autoridad a las generaciones siguientes: los X y Millennials. (Juergensmeyer y Anheier, citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p.196)

De esta generación, la gran mayoría fueron los primeros dentro de su núcleo familiar en estudiar una carrera universitaria, con ello las expectativas de un mejor empleo y status económico aumentaron. Los baby boomers, buscaban crecimiento dentro de las empresas, escalar hacia la cima de la cumbre jerárquica, todo con el objetivo de poder ascender a beneficios, reconocimientos, y cualquier tipo de incentivo que lo hagan sentir parte de su grupo de trabajo, o de grupos políticos.

Actualmente son pocos los que quedan en las empresas, sin embargo, su conocimiento es rescatado dentro de las industrias, y son a ellos, a quienes se les solicitan para la implementación de un plan de sucesión, capacitaciones, o la creación de un modelo a seguir para el futuro talento humano que ingrese a las empresas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta, que los baby boomers, es una generación que se niega salir de las empresas, y que, en algunos casos, no conciben la idea, de tal forma que necesitan pasar muchas veces por un proceso de ayuda personal, que les permita trascender esa etapa traumática para ellos.

Esta generación se encuentra proyectándose hacia el proceso de retiro del mercado laboral, algunos ya pensionados, muchos interesados en seguir trabajando después del retiro, otros en seguir formándose o alcanzado un mayor estatus a través de títulos de postgrado, y aquellos experimentados que aplican su conocimiento como consultores en diferentes compañías. (Juergensmeyer y Anheier, 2012, citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p.196)

c) Caracterización de la Generación X

Los X Pertenecen entre 1965 a 1980, son considerados los escépticos, no confían en las instituciones, ni en los gobiernos. Vivieron en las sombras de los baby boomers, y con ello su perspectiva del mundo varió debido a que son personas que se enfocan en las familias, preocupados por el mundo, y por su crecimiento personal. Estos están “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” (Kupperschmidt, citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p.197).

En su mayoría fueron los adolescentes durante la época de los 80, influenciados por eventos como el surgimiento de los computadores personales, la expansión del VIH, la expansión del internet, la muerte de John Lennon, Chernobyl, la caída del muro de Berlín, el surgimiento de canales icónicos como MTV y CNN, entre otros eventos que marcaron sus características y comportamiento. (Zemke et al., citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p.197)

Conocidos también como los escépticos, son quienes ven a las empresas como una “unidad de trabajo”, con ellos la visión laboral decae, y se considera como una mayor prioridad el núcleo familiar, la vida personal, que el ambiente laboral como tal. Esta generación pierde su fe en las industrias, gobiernos, y el orden de la sociedad, sin embargo, son conscientes que, a través de estos medios, pueden realizar sus metas propuestas dentro de la misma.

Al contrario, con la generación Baby boomers, esta generación, busca mejores oportunidades laborales, y riesgos por superar. Se basan más en “trabajar para vivir, que vivir para trabajar”. Se mueven de manera no solo independiente, sino que siempre busquen mejores oportunidades de crecimiento ya sea personales, como en el ámbito laboral.

Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica. Son similares a otras generaciones nómadas, en esta resistencia reactiva a la generación visionaria de sus ancestros. (Chirinos, 2009, p. 138)

Caracterización de la Generación X en el ambiente social

En cuanto a los social para Díaz, López y Roncallo (2017) “actualmente tienen hijos adolescentes, Millennials, con los cuales son protectores y por lo cuales lo dejarían todo. Buscan darles el sentido de familia y estabilidad que no tuvieron, entregándoles el mundo en sus manos y “un mejor futuro” (p.197). Esta generación vivió la ruptura de muchos hogares, sus padres dedicaban horas al trabajo, y por ello, pasaban la mayor parte del tiempo solo en casa. Los X, supieron concientizar la sobrecarga laboral con su vida personal, eligiendo el beneficio propio como incentivo a desempeñar un rol dentro de las empresas.

Las altas tasas de divorcios durante su juventud significaron que esta es la primera generación en crecer con mujeres en roles de autoridad independiente. Los X aportan una aceptación más inconsciente de la diversidad que cualquier generación anterior y, por lo general, agradecen las contribuciones de diversos individuos. (Erickson, 2010, p.12)

Sus antecesores les brindaron la oportunidad de poder gozar de nuevos derechos civiles, sin embargo, fue esta generación, quienes vivieron la incertidumbre laboral, y social de aquella época, la represión por parte de los gobiernos en distintos países, la aparición de nuevas enfermedades, y el inicio de los resultados del cambio climático. Fueron fieles observadores, del sacrificio de sus padres a largo plazo para su educación y alimentación, por ello, desplazan las empresas como una necesidad para sobrevivir, sino que cambian su concepto, a una herramienta, o medio para lograr satisfacer sus necesidades.

El promedio de la infancia de X conforma a personas que están fervientemente dedicadas a ser buenos padres, lo que les lleva a plantear preguntas importantes sobre la forma en que todos trabajamos para equilibrar el trabajo con los compromisos más allá de la corporación. (Erickson, 2011, p.12)

En términos generales, esta generación creció relativamente en un ambiente pacífico, que, si bien es cierto, pudieron apreciar gracias a sus sucesores los avances tecnológicos, civiles, y culturales de una nueva era. La independencia de las instituciones es sinónimo de libertad, con ellos una visión sobre el desarrollo personal se va profundizando, y hoy en día, es posible que, gracias a ese despegue, podamos tener una diversidad de pensamientos, y valores, que permiten al ser humano aportar sus ideales propios.

Caracterización de la Generación X en el ambiente laboral

En cuanto al ambiente “a diferencia de los Boomers, los X ven el trabajo solo como trabajo y buscan un balance entre su vida personal y laboral” (Marshall, citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p. 197). Al igual que los baby boomers, la generación X uso la tecnología de aquella época para lograr mayor efectividad de rendimiento dentro de las organizaciones, sin embargo, no daban tanto enfoque a su vida laboral, sino que trataban de organizarse al ritmo de sus intereses personales, y lo que querían lograr dentro de las empresas.

Los X ingresan al mercado laboral en los 80, encontrándose con un mercado en declive, inestable y competido. 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. (Díaz, López y Roncallo, 2017, p.197)

Su espejo son los baby boomers, quienes creyeron en las organizaciones, pero con la llegada de la globalización fueron descartados y pocos reconocidos por su esfuerzo. Esta generación no tuvo el mismo nivel económico que la anterior, pero fue consciente de las prioridades individuales de cada persona, su visión era lograr su crecimiento personal dentro de las empresas y el bienestar de su familia. Si bien es cierto, esta generación que vela por sus intereses propios, hoy en día son profesionales responsables y estables en las diferentes organizaciones en la actualidad.

La desconfianza de las instituciones en esta generación creció a medida que fue testigo de despidos en los años 80. Los miembros son autosuficientes, tienen fuertes habilidades de supervivencia y pueden manejar cualquier cosa que se les presente con capacidad de recuperación. (Erickson, 2010, p.12)

Por ello, su motivación es el crecimiento Organizacional como los planes de carrera, la experiencia laboral, valoran la retroalimentación por parte de sus jefes, así como también un buen ambiente laboral con sus colegas. Como se mencionó anteriormente, no todos los de esta generación fueron partidarios a entender la tecnología de manera rápida, ya que una gran parte de los X, tuvieron su primer contacto con ella en su etapa adulta, sin embargo, algunos de ellos pudieron adaptarse a estos cambios y lograr grandes inventos.

Junto con una tecnología en rápida expansión, ha llevado a los X a mirar hacia afuera de una manera que ninguna generación antes podría. Muchos son ávidos adoptadores de la tecnología de colaboración que promete reformar cómo trabajamos y vivimos. (Erickson, 2011, p.12)

Por ello, la búsqueda de desafíos para la generación X, es una de sus fortalezas como empleadores, el crecimiento profesional, y poder desarrollar sus habilidades dentro de la misma, los caracterizan como una potencia indispensable para las empresas. Ellos en poco tiempo, serán quienes reemplacen a los baby boomers, pero su gestión estará marcada por el pensamiento de independencia y la premisa de ser quienes no esperan ordenes, sino que aprovechan las distintas situaciones que se presentan para probar sus iniciativas.

d) Caracterización de la Generación Y o Millenials

Entre 1981 a 2000 aparecen la generación Millenials, o Millennials. Una generación tecnológica y digital, la cuales vivieron épocas de acontecimientos históricos importantes que permitieron el paso a la modernidad, son adaptativos y la mayoría de quienes lo conforman se involucran en el emprendimiento. En lo laboral es una generación que tiende a aburrirse de la monotonía, para ellos las oportunidades se presentan varias veces, y prefieren cumplir sus metas antes que seguir la presión que les trasmite la sociedad.

Según Díaz, López y Roncallo (2017) “la generación Y o Millennials son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI” (p. 197). Actualmente oscilan desde los 24 hasta los 33 años de edad, sin embargo, no se puede llegar a una fecha definida, ya que depende del concepto que le da cada autor. Pertenecen a la nueva era tecnológica, y actualmente ya se encuentran dentro del mercado laboral, y político a nivel mundial.

“Los Y son los hijos de los últimos Boomers y de los primeros X, y crecieron en una cultura de niños protegidos y queridos” (Zemke et al., citado por Díaz, López y Roncallo, 2017, p. 197). Esta generación se caracteriza por su afinidad con la tecnología, rodeados de teléfonos inteligentes, redes sociales, internet, e información al instante, son en la actualidad beneficiarios a un mejor conocimiento, y herramientas que facilitan su entorno educativo, laboral, y social.

Por ello, el canal tradicional de comunicación se transforma, y se ve a la tecnología, como una herramienta de uso diario, y para cualquier tipo de función.

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 Afganistán, el Tsunami de Asia, la recesión del 2008, Ms. office como parte de la vida académica y laboral. (Díaz, López y Roncallo, 2017, p.178)

Disfrutaron los triunfos de conquistas de otras generaciones, y el espacio social con un sin número de cambios. Estos “protegidos”, tuvieron la oportunidad de ser testigos de dos eras, y aunque parecen ser los más afortunados, hoy en día luchan por mantener su estabilidad económica, y social. Su manera de pensar es llamativa, debido a que suelen ser más correctos, ecológicos, y orgánicos. Los Y, viven en constante competencia dentro de su misma era, todos quieren lograr mejores cosas, y ser reconocidos por ello.

Caracterización de la Generación Y en el ambiente social

Aquí la diversidad se intensifica, nacen un gran número de pensamientos, movimientos, cambios a los derechos humanos, y civiles. Se ven con el derecho, y la necesidad de reformar al mundo, no buscan la guerra, sino la igualdad de oportunidades, quieren dejar un legado donde la diversidad, la pluralidad, o multiculturalidad florezca para las siguientes generaciones. “Son la generación con menos afiliación política o religiosa de la historia” (Pew Research Center citado por Díaz, López y Roncallo, p. 198).

Con ellos los canales de comunicación se modifican, surgen las redes sociales, y el internet estalla, la nueva era digital ya no solo se usa para la ciencia, ni en el ámbito laboral, sino que, se vuelve una herramienta social, que acorta las distancias, y permite la creación de un mundo virtual tan fuerte, que posee sus propias normas, políticas, y recursos para el beneficio propio de esta generación.

Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología, muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características. (Chirinos, 2009, p.138)

Si bien es cierto, una de sus ventajas es la tecnología, sin embargo, esta generación también supo adaptarse rápido a los cambios sociales, tecnológicos, y políticos de la nueva era. El reto para los milenios es que, debido a lo digital, su estímulo externo dependerá netamente de lo visual, por otro lado, carecen de independencia, y para algunos de otras generaciones, no poseen la capacidad para manejar el fracaso, o las críticas de sus superiores. La variación de conceptos para esta generación tiene ambos pesos tanto positivos, como negativos, pero sin duda, se coinciden, que los Y son quienes hoy en día, están revolucionando las industrias, y el mundo social.

Para Silvestre y Cruz (2016) “los sociólogos los describen como malcriados, egoístas, impacientes. Con una buena educación, se adaptan a los cambios y prefieren un trabajo que “les llene”, en lugar de un salario considerable. Son críticos y comparten casi todo” (p. 477).

Caracterización de la Generación Y en el ambiente laboral

En cuanto al ambiente laboral “los Millennials han tenido tantos galardones y trofeos durante su crecimiento, que muchos de ellos piensan que deben ser promovidos en sus trabajos cada dos años sin importar su rendimiento” (Stein, citado por Díaz, López y Roncallo, p. 198). La generación Y, goza de la cualidad de tener una fila de oportunidades de crecimientos dentro de las empresas. Las organizaciones actualmente buscan nuevos perfiles profesionales, con cualidades competitivas en base a tecnología, e innovación, que puede proporcionar esta generación digital.

“En el ámbito profesional no tienen inconveniente en pasarse la vida buscando su trabajo ideal, no tienen inconveniente con el cambio continuo, al contrario, lo propician, lo buscan, lo generan e infinitamente indagarán el propósito de su trabajo” (López et al., 2011, p. 72).

El trabajo es el medio para su crecimiento profesional, y personal, debido a que no están comprometidos con las organizaciones, se manejan sin ataduras dentro del mercado laboral. Perciben las empresas como un lugar de aprendizaje, crecimiento, y de establecer relaciones laborales que amplían su círculo social. Cataldi y Dominighini (2015) aseguran que “buscan el camino más rápido hacia

el éxito y la gratificación inmediata. Por esto, algunos son emprendedores y logran destacarse” (p. 2).

Quando ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho. Muchos esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes. (Chirinos, 2009, p.138)

Cabe recalcar, que, dentro de esta generación, el choque generacional se evidencia con mayor fuerza dentro de las organizaciones, debido a que existe la presencia de 3 generaciones que conviven entre sí, y que poseen ámbitos culturales distintos, por ende, cada uno maneja su propio sentido cultural, e ideológico. La generación Y, desea aprender de estas diferencias, sin embargo, se sienten limitados, bajo los estándares que rigen las empresas, donde los altos mandos son baby boomers, seguidos con X. hoy en día se ve un pequeño porcentaje de Y en puestos gerenciales, escalar para ellos no es lo difícil, sino mantenerse dentro de un mercado limitante, y cerrado se vuelve su mayor desafío.

e) Caracterización de la Generación Z

Esta generación que abarca del 2001 para adelante no tiene definido en su totalidad los rasgos, son los integrantes de la nueva era digital, donde las redes sociales es una forma más de comunicación para ellos. Esta generación solo responde a los estímulos de la tecnología, y lo visual. Para López et al. (2011) “se distingue por una actitud consumista, desafiante y retadora. Son jóvenes que cuestionan todo, no quieren leer y sus destrezas de escritura son pésimas” (p.72).

La generación Z, prefieren las actividades que contengan mayor número de personas, sin embargo, son considerados solitarios, ya que pasan mayor parte de su tiempo solos en sus hogares. La tecnología se vuelve parte de su cultura, y cada vez son más atraídos a ella con los avances tecnológicos del nuevo milenio.

Todas las áreas de la actividad humana han sido transformadas por la intersticialidad de los usos de internet. Así, la “naturalidad” con que los jóvenes y adolescentes viven de modo cotidiano la continua conexión y desconexión a los SRS da cuenta de nuevos modos de socialización y sociabilidad emergentes. (Linne, 2014, p. 206)

Gracias a esa misma tecnología, son catalogados autodidactas, debido a que vencen los obstáculos con facilidad, y siempre buscan aprender nuevas cosas, ya sea, por su naturaleza curiosa, o por relacionar las dificultades como nuevos retos por superar. Esta generación está decidida a conocer al mundo, e interactuar con el de una manera peculiar, por ello, la gran mayoría son activistas de un sin número de causas, veganos, ecológicos, etc. A pesar de su corta edad, el mundo los escucha, y poco a poco, se van ganando un protagonismo como cada una de las anteriores generaciones.

Caracterización de la Generación Z en el ambiente social

Desde pequeños manejaban la tecnología a su antojo, y a medida que la usan, van desarrollando habilidades para su día a día. Esta generación no tiene jerarquía, ni ley, viven la diversidad en su esplendor. Se caracterizan por ser una generación 100% digital, con la habilidad de usar hasta más de 5 aparatos tecnológicos a la vez. Estos nativos de la tecnología, a pesar de su corta edad, suelen ser más realistas, consientes, autosuficientes, y creativos.

Los rasgos más distintivos de la Generación Z son la confianza, la libertad, el individualismo, la adicción a la tecnología y la velocidad. Hay una gran diferencia en términos de utilización de tecnología entre esta generación y la Generación X, que son sus padres. (Berkup, 2014, p.223)

Se comprometen con la sociedad, y el medio ambiente, debido a que tienen un pensamiento global, y empático, ya que se les hace más fácil comunicarse sin ningún problema con otro grupo social diferente al suyo gracias al internet. “Los miembros de la generación Z que nacieron en un mundo tecno global pueden ponerse en contacto con cualquier persona en cualquier lugar del mundo en segundos y compartir información” (Berkup, 2014, p.224).

A diferencia de la generación Y, son más reservados en cuanto a su privacidad. No se sabe con exactitud qué impacto tendrán en el futuro, sin embargo, en su corto tiempo, tratan de reparar los daños heredados de sus antepasados. A pesar de ser consumistas, se estima que puedan lograr mayor estabilidad económica

en corto tiempo, gracias a las ventajas que les brindan la tecnología, así mismo, como obtener una educación desarrollada, y ser parte de los perfiles mejores pagadas dentro del campo laboral.

Caracterización de la Generación Z en el ambiente laboral

Dentro de las empresas, es vital contar con el uso de tecnología para esta generación, a pesar de llevar poco tiempo dentro del mercado laboral, ya son parte del consumismo masivo, y las largas jornadas de trabajo.

Comienzan ahora a salir de las aulas para incorporarse al mundo laboral y a reclamar su sitio en el mundo. Se trata de la primera generación que ha incorporado Internet en las fases más tempranas de su aprendizaje y socialización. (Ortega y Vilanova, 2016, p. 3).

Aun no manejan del todo bien las herramientas que ofrecen las organizaciones, sin embargo, son conscientes que, a través de este medio, se permite los cambios sociales que ellos anhelan contra la desigualdad, la falta de derechos humanos, y los problemas del medio ambiente. Por otro lado, una de las características más relevantes ya mencionadas de esta generación, es su autonomía, e innovación, con ellas, son capaces, no solo de brindar conocimientos, y desarrollo a una empresa, sino que pueden generar su propia organización gracias a el nuevo mercado tecnológico.

Ortega y Vilanova (2016) “la preferencia por la autonomía dentro del entorno laboral, que ha llevado a muchos Millennials a optar por ser emprendedores antes incluso de tener su primer trabajo, se mantiene en quienes están llamados a recoger su testigo” (p.14). Tienen las herramientas necesarias para emprender, y es evidente que con solo dar un clic pueden generar distintas opciones de ganancias dentro de las redes sociales. Esta generación, puede generar mayor desarrollo dentro de unos años, y es probable, que el sentido de visión de algunas empresas, cambien en base de las necesidades de la nueva era digital.

2.5 Como cada generación se enfrenta a los retos

En la actualidad se puede evidenciar en las empresas que el personal que las componen es diverso, existen varias generaciones conviviendo en el entorno empresarial lo que supone retos tanto para los gestores de Talento Humano como para los integrantes de cada una de ellas. Para los directivos, se considera

que los retos tienen que ver con encaminar a todas estas generaciones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales tomando en cuenta sus necesidades y aportaciones en beneficio de la organización.

En cambio, los desafíos que deben superar las generaciones son diferentes para cada una de ellas, los Baby Boomers, por un lado, deben familiarizarse con el uso de las Tics y la tecnología en general, por otro lado, los de la generación X tienen retos relacionados a la adaptación a los estilos innovadores de gestión. Maldonado (2016) menciona que los individuos que integran esta generación junto a los baby boomers son las generaciones que presentan mayor resistencia a los procesos de cambio relacionados a aspectos sociales, culturales y tecnológicos.

Los retos a los que se enfrentan los Millenials son a nivel de compromiso ya que se conoce que ellos son la generación menos comprometida frente a las demás ya que no permanecen anclados en los trabajos. La generación Z por su parte enfrenta retos en lo que respecta a la incursión en el ámbito laboral ya que al ser una generación entrante en las organizaciones los jóvenes que la componen pueden sentir frustración al no tener suficientes oportunidades laborales, ni sea considerada su opinión para la aportación de ideas y aspectos relacionados a la toma de decisiones.

Si bien es cierto, se sabe que los boomers no nacieron en la era tecnológica, aquello supone que los desafíos que se presentan son principalmente relacionados a la tecnología ya que no fue sino hasta una edad madura que presenciaron la incursión de la misma en los entornos laborales. Les ha tocado adaptarse, y capacitarse en este ámbito para poder manejar equipos, y herramientas, pese a que tienen la predisposición para hacerlo necesita tiempo para asimilar los cambios tecnológicos y adaptarse a una nueva forma de comunicación e información.

Al no contar con teléfonos móviles y redes sociales a su alcance, desarrollaron la habilidad de relacionarse en forma presencial con otras personas, creando relaciones sólidas; por lo tanto, la comunicación de manera formal y personal es parte de su estilo de vida (Zemke, Raines y Filipczak, 2000).

Por su parte Hawley (2009) afirma que como la tecnología no forma parte de su cotidianeidad eso le dificulta tener una comunicación óptima con las generaciones más jóvenes por lo cual generación valora la comunicación presencial por sobre la comunicación digital.

Entonces, la adaptación y la actualización a los nuevos modelos de gestión, y las nuevas prácticas que se manejan en las organizaciones, es de vital importancia para poder seguir aportando a la empresa, puesto que el mundo globalizado en el que vivimos actualmente está en constante cambio, y nada es permanente, los conocimientos se actualizan en función de las nuevas investigaciones, y teorías que surgen cada cierto tiempo. Estas personas deben capacitarse y enriquecerse de conocimientos actuales, y veraz que les permita proponer ideas innovadoras para generar cambios positivos en el entorno.

Otro de los retos que se identifican en esta generación es la de entrenar, y guiar a los talentos más jóvenes dado que son personas muy experimentadas, poseedores de grandes conocimientos y habilidades por lo que estas personas son consideradas mentores para las generaciones que vienen detrás de ellos. Es fundamental crear estrategias encaminadas a optimizar la gestión del conocimiento porque las generaciones entrantes serán los futuros jefes, y deben adquirir todas las herramientas, y conocimientos necesarios para poder ejercer dicho papel. Además, es vital que sepan establecer vínculos de respeto, y confianza con sus compañeros a quienes entrenan para evitar las fricciones producto de la brecha generacional, y lograr transmitir los conocimientos efectivamente.

En cuanto a la Generación X debe formar equipos de trabajo, y de manera conjunta aprender un poco de cada una de las generaciones para el bien mutuo ya que se busca incrementar la empatía dado que esta generación se considera individualista, y busca incrementar sus habilidades, y conocimientos a través de programas educativos sustentadas por ellos mismos; lo que les permite desarrollarse, y crecer profesionalmente. Este individualismo puede ser percibido por sus compañeros de trabajo y causar conflictos, es por eso que deben participar de la formación de equipos multigeneracionales que les permita interactuar, y conocer más acerca de las demás generaciones, y sus

necesidades para que exista un ambiente laboral de respeto, y cooperación entre grupos generacionales.

Podría considerarse también un reto el servir de conexión entre los boomers y los Millenials ya que al ser una generación que se encuentra en medio de ellas debe conciliar las posturas de los veteranos como de los integrantes más jóvenes de la generación Y. Al compartir ciertos rasgos con las otras generaciones como por ejemplo con los boomers se asemejan ya que tienen cierta tendencia a la resistencia al cambio; así mismo comparten con los Millenials la tecnología ya que son usuarios de ella, y se sienten cómodos comunicándose mediante esa vía. Estos integrantes de la generación X son vitales para la cohesión de los grupos multigeneracionales ya que pueden ser mediadores, y piezas clave para lograr equipos interesantes formados por distintos talentos.

En cambio, los desafíos que recaen en la Generación Y son principalmente el tener que regirse a las normas internas ya que en ciertas ocasiones no acatan las órdenes dadas, y realizan las tareas de una manera distinta a la estipulada en su afán por optimizar los procesos que llevan a cabo, esto suele ser contraproducente ya que se cometen errores que suelen traducirse en pérdidas a la organización.

Los Millenials se caracterizan por estar permanentemente en busca del mejoramiento, y de las nuevas prácticas laborales por lo que pueden aportar con ideas innovadoras que permitan optimizar recursos esto es beneficioso siempre y cuando se tenga la autorización para hacerlo ya que tomar la iniciativa unilateralmente no es lo correcto. Al ser muy dinámicos, y estar guiados por una cultura de inmediatez requieren de una retroalimentación inmediata esto supone retos a los demás ya que se impone el tener que rendir cuentas periódicamente de los procesos y llevar un control de ellos.

Así mismo, estas personas no se comprometen en los trabajos es decir que si el mismo satisface sus intereses pues la persona se verá comprometida si no es así, solo buscará cumplir sus labores tratando permanentemente de buscar una oportunidad que enriquezca sus conocimientos a través de programas de capacitación y le suponga desafíos laborales tales como la inclusión dentro de proyectos organizacionales. Los Millenials al estar en busca de oportunidades

de desarrollo personal valoran mucho los beneficios que pueda brindarse en su lugar de trabajo, esto es lo que lo mantiene motivado.

Al estar muy vinculados a la tecnología y a la comunicación vía digital han perdido las habilidades sociales para entablar relaciones sólidas en los entornos laborales con sus pares, especialmente con los boomers que son quienes menos manejan la tecnología, y se comunican personalmente con sus compañeros. Esto ocasiona que existan conflictos y diferencias entre compañeros puesto que si la comunicación no es efectiva en los grupos multigeneracionales se dificulta la consecución de los objetivos organizacionales. Debe haber un balance que permita que todos se mantengan involucrados y enterados de las decisiones tomadas y de cada una de las actividades programadas. La clave de un buen equipo reside en la comunicación que este tenga porque de esta manera se hace partícipes a todos de los logros alcanzados y se crea un sentido de pertenencia en aquellos grupos.

Por último, está la Generación Z que es junto a la generación de los baby boomers que más retos deben superar en el entorno laboral ya que a estos centennials al ser muy jóvenes sus oportunidades laborales son muy reducidas por el motivo que aún se encuentran cursando estudios universitarios y no tienen experiencia laboral. En cierta medida esto dificulta obtener cargos administrativos en las organizaciones, sin embargo, ciertas algunas de ellas han incorporado en su nómina a jóvenes centennials en los cargos operativos donde se requiere de la fuerza y el entusiasmo de personas jóvenes con ganas de trabajar.

2.6 La convivencia de las generaciones en entornos laborales

Es importante para los gestores de talento humano que se conozca profundamente como es la convivencia de estos grupos dentro de la compañía porque de esa manera se podrá efectuar estrategias encaminadas a la mejora del ambiente laboral y el aprovechamiento de los talentos de cada generación.

Paradiso (2014) asevera que los Boomers muy respetuosas de las normas institucionales, así mismo, son personas que buscan de manera ágil alinearse a la estrategia organizacional. Este grupo generacional posee un espíritu muy

competitivo puesto que disfrutaban de adquirir bienes materiales gracias a sus logros.

Los boomers son personas muy comprometidas con el trabajo y con las normas internas ya que ven con mucho respeto a la autoridad, algo que los caracteriza es que son muy disciplinados lo cual puede contrastar con otras generaciones como los Millenials que son personas que pueden llegar a infringir las normas dado que suelen realizar tareas de manera simultánea, esta búsqueda de la optimización puede generar conflictos con las demás generaciones que se manejan de otro modo.

Para las generaciones X y Y, los Boomers son personas difíciles de manejar, consideran que son personas inflexibles, resistentes al cambio y con dificultad para el uso de la tecnología (Hawley, 2009).

En el ámbito de las relaciones esta generación tiene preferencia por mantener una comunicación más personal con sus compañeros en sus áreas de trabajo, en este factor de la comunicación se asemejan a la generación X, pero se diferencia de los Millenials y los centennialls quienes prefieren la comunicación mediante plataformas online. Además, este grupo generacional ha tenido que incorporar y adaptarse los últimos años al uso de las Tics para ser competentes.

En otro de los aspectos que se puede generar diferencias entre las generaciones es el factor que los boomers ven al trabajo como algo permanente, es decir, ellos se proyectan permanecer en el trabajo de por vida no así para las demás generaciones que tienen un equilibrio entre lo laboral y lo personal, además que los otros grupos generacionales tratan de mantenerse en sus cargos mientras este les genere interés y cubra sus expectativas es por eso que no se comprometen con la organización ni con sus cargos sabiendo que el mercado es grande y en cualquier momento puede surgir una mejor oportunidad laboral.

Por su parte, los de la generación X son más flexibles que los boomers, sin perder el respeto hacia la autoridad y las normas, pero se diferencian en que estos, si presentan flexibilidad para escuchar ideas que estén encaminadas a aportar en el desarrollo normal de los procesos y tareas propias de la

organización al igual que los Millenials que son la generación con más apertura a los cambios y la aportación de ideas innovadoras.

Las generaciones X y Y al haber tenido presente la tecnología en sus vidas prefieren las herramientas tecnológicas para comunicarse. 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).

Estas personas han tenido que aprender el uso de la tecnología aplicada en el entorno laboral ya que las competencias en la era moderna contemplan los conocimientos y uso de las herramientas tecnológicas para optimizar los tiempos y procesos además de generar automatización en los mismos.

El nacimiento de la generación X se da en mundo análogo, por ello cuando sus representantes llegan a la vida laboral descubren la fuerte presencia de la tecnología y el internet y es cuando se ven obligados a aprender su uso para mantenerse vigentes y diferenciarse de sus antecesores (Molinari, 2011).

Por su parte, la generación Y domina la tecnología que se utiliza en la organización dado que las características de su generación sugieren que sea una persona que incorpora sin mayor problema conocimientos nuevos lo que denota la flexibilidad y apertura a los cambios que se implementen en el entorno de la compañía.

Si hay algo que los mueve es el deseo de desarrollo personal ya que buscan oportunidades de enriquecerse de planes de capacitación, entrenamientos y programas de formación esto es un factor en el que siempre buscan participar. Es por esto que se llega a crear una fidelización de estos talentos gracias a la participación de ellos en ese tipo de actividades que se traducen en el contrato psicológico. Si esto se da así, es posible que la interacción y la convivencia intergeneracional sean competitiva lo que no significa que se afecte negativamente el clima laboral.

Los conflictos pueden surgir al generarse una deficiente comunicación especialmente con las generaciones antecesoras ya que el estilo que usan para su interacción no es el mismo puesto que prefieren aquella que sea remota y de

manera digital ya sea mediante correos o vía telefónica. 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).

Sobre los estilos de liderazgo que prefieren las generaciones Baby Boomers, X y Y, el estilo carismático es el de mayor incidencia para aquellos grupos generacionales en comparación con los demás estilos. Según Robbins y Judge (2009) afirman que, este tipo de liderazgo inspiran a quienes lo siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario.

Por su parte los autores Lancaster y Stillman (2007) sostienen que los Millennials desean estar a cargo de líderes que les brinden la apertura para aportar con ideas y se los considere para la toma de decisiones además que tienen necesidad de que les ayuden a desarrollar el liderazgo.

2.7 Influencia de la diversidad generacional en las organizaciones

La convivencia de las distintas generaciones en el trabajo genera impactos tanto positivos como negativos, gracias a la interacción de estos grupos generacionales se puede enriquecer los puntos de vista de los directivos para la toma de decisiones apropiada. Paradiso (2014) menciona que “la diversidad puede ser fuente de riqueza, innovación y flexibilidad, pero también puede ser fuente de problemas, malos entendidos, confrontaciones y resquemores” (p.159).

Un estudio realizado por Manpower (2010) revela que “las diferencias entre las generaciones cómo la actitud frente a la vida, la ética en el trabajo, la relación con la autoridad y la motivación de las acciones propias, pueden ser complementarias, pero en otras ocasiones necesariamente derivarán en conflicto”. Por su parte, Dávila (2012) asevera en su estudio que no existe una apropiada convivencia porque existen visiones polarizadas en cuanto a prácticas de trabajo”.

Sin duda alguna en las organizaciones se ha constatado y evidenciado los posibles conflictos que se han generado producto de la interacción de las

distintas generaciones participantes puesto que cada una de ellas tiene una visión e intereses diversos en función de sus características propias.

Por eso se dan conflictos porque en la mayoría de los casos los Millennials se demuestra la falta de compromiso ya que se desempeñan en sus cargos los cuales son percibidos por ellos como un medio para alcanzar sus objetivos personales mas no como un fin, lo que puede generar malestar en las demás generaciones como los boomers y los de la generación X. En este mismo sentido los centennialls tienen una actitud similar a los integrantes del milenio ya que en cierta medida comparten algunas características.

Por lo general, se da que las generaciones se enfrascan en sus postulados y creencias dejando de lado el poder vincularse y alinear sus intereses a los de las demás generaciones, esto produce malestar en los grupos (Cervetti, 2014).

Las generaciones más jóvenes como los son los Millennials y los centennialls como son usuarios recurrentes de la tecnología, esto causa diferencias con los otros grupos generacionales que sienten frustración dado que no es un factor que se destaque en ellos. Entonces, las organizaciones deben establecer estrategias encaminadas aprovechar el conocimiento y la experiencia de los boomers, la gestión y prudencia de la Generación X y por último, la actualización y el manejo de las nuevas tecnologías de las generaciones Y y Z. Dado que se sabe la diversidad de aportaciones de los grupos se debe elaborar un plan estratégico que contemple y gestione de manera integradora cada una de las diversas generaciones presentes en la compañía.

Para finalizar, Hillman (2014) recomienda que los líderes se enfoquen en tres elementos claves como son la comunicación, entrenamiento y adaptar su estilo de liderazgo para cada grupo generacional puesto que aquellos líderes que no observen estos elementos continuarán experimentando conflictos generacionales en el trabajo.

2.8 La problemática de la diversidad generacional en las organizaciones

Existen tres tipos de brecha generacional: sociocultural, psicológica y antropológica, marcando diferencias importantes para clasificar a las generaciones de acuerdo al tiempo y circunstancias en las que nacen. Estas

diferencias inciden en los hábitos de consumo, las relaciones interpersonales, entorno laboral, uso de la tecnología, etc.

Es común en las organizaciones modernas que existan hasta tres generaciones interactuando a veces hasta en un mismo departamento, estas son, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, y Generación Z. Para Chirinos (2019) “los líderes y gerentes necesitan estar al corriente de las cuatro generaciones que actualmente ofertan sus servicios a las organizaciones y poder evaluar las tendencias resultantes aplicables a los procesos de selección de personal” (p.137).

Sabemos de antemano, que cada generación está sujeta a un conjunto de características que la hacen únicas en su tiempo, por ello, su manera de pensar, y actuar es distinta, y es probable que no comparten la misma ideología que otras generaciones. Es ahí, que cuando nos referimos a choque generacional, hacemos mención a las diferencias que hay entre grupos generacionales en función de su manera de pensar y actuar, con base a las costumbres, tradiciones, estilos de vida propios de cada grupo.

Usualmente, cada persona mantiene su punto de vista y cuando se encuentra con una opinión distinta a la suya, este la percibe como una opinión errónea ya que para muchos lo que es diferente se considera equivocado, y esto no siempre debe ser así puesto que esto demuestra una señal de resistencia al cambio por parte de esa persona que no permite una opinión diferente como válida.

Sin embargo, Esto es lo que ocurre dentro de las organizaciones entre miembros de distintas generaciones, que perciben las opiniones de los demás como posturas negativas, o que simplemente no empatizan con las de ellos, provocando choques y conflictos que finalmente repercuten en la cultura de la compañía.

Para Maldonado y Osio (2018) “asumir esta condición global implica el considerar a personas de distintas generaciones que conviven en los espacios laborales, que naturalmente conciben y ejecutan el trabajo de forma diferenciada, según sus paradigmas y sistemas de creencias” (p.2). Las empresas son conscientes que su equipo de trabajo presenta diversidades, y

una de ellas es la generacional. El manejo de personas de diversas generaciones representa para quienes lideran un desafío a superar, ya que se debe manejar, y tomar en cuenta las expectativas e intereses de todos.

Dentro de cada grupo, cohabitan personas que comparten períodos históricos, momentos y formas de organizar el trabajo y cómo ejecutarlo, incluso la naturaleza del trabajo mismo se ha visto desplazada por nuevos paradigmas que incorporan a la palestra nuevas connotaciones que, en muchos casos, difieren radicalmente de una generación a otra. (Maldonado, y Osio, 2018, p. 2)

Cada generación tiene sus propias necesidades, y estructura. El ser humano no es estático, por ende, se modifica a medida que las generaciones se incorporan en la historia. Empezando con la generación baby boomers, quienes su contexto se engloba en lo laboral, por ende, suelen ser competitivos, y muchas veces celosos con su información, y experiencias, sin embargo, esta manera de pensar es distinta con la generación X, quienes, por su parte, no comparten la visión de darle prioridad a las organizaciones, sino que prefieren usarlas como herramienta para sus beneficios propios.

A pesar de estar cercanas en el lapso de tiempo, estas dos generaciones poseen una gran línea de diferencia, y sin contar las dos últimas que entraron a las organizaciones como lo son la generación Y, y la generación Z. estas dos últimas se manejan en el sentido tecnológico, y discrepan de las dos anteriores, por el mismo hecho de no encontrar dentro de los procesos los recursos que están acostumbrados de usar en su día a día, por otra parte, el lenguaje de estas dos generaciones, es más informal, donde ven a la autoridad como un limitante, mas no como una fuente de aprendizaje.

Las brechas generacionales, o choques, pueden existir, y no hay una gestión específica que sirva de molde para aliviar este malestar. Al integrar un talento diverso, siempre se encontrará un sin número de discrepancia, sin embargo, se debe de aprovechar estas diferencias como herramientas que permitan una información variada, conocimientos, y perspectivas diferentes para la organización. Para ello, la gestión de este talento siempre dependerá de las necesidades de cada empresa, para su personalización y poder obtener así un resultado eficaz.

2.9 Gestión del Talento Humano

2.9.1 Gestión del Talento Humano en su diversidad generacional

Es de importancia que las empresas aprendan a convivir con individuos de diferentes valores, e ideas, donde se pueda combinar el desempeño de cada uno de manera productiva para la organización, para ello se deben forjar líderes que permitan dicha inclusión, a su vez crear estrategias para que no salgan afectadas las gestiones como: el reclutamiento, la comunicación, la motivación, y el compromiso organizacional.

Es por estos factores que la diversidad generacional tiene impacto directo en la creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad, en un mundo global y en constante transformación. La diversidad bien encaminada aporta soluciones para consolidar el éxito, los recursos, desarrollar tácticas y estrategias, adaptarse a los cambios tecnológicos y entender mejor las necesidades del mercado laboral. Castillo y Suso (2012) “la gestión de la diversidad es un elemento estratégico para la empresa. Suele tratarse de una iniciativa asociada a la alta dirección, cuyo compromiso es determinante para su efectiva integración” (p.35).

En este marco, la gestión de la diversidad implica trabajar con grupos humanos diversos en pos de lograr la satisfacción en el desempeño de las organizaciones, repensando las estructuras productivas a fin de optimizar procesos y mejorar los resultados esperados. (INADI, 2006, pp.14 – 15)

Responsabilidad en la gestión de la diversidad

La gestión de la diversidad tiene como gestores responsables, a la máxima autoridad dentro de la compañía quien es el encargado de proyectar lo que la empresa necesita para esta tarea; los líderes por su parte serán quienes apliquen esta metodología a su personal directo; y el departamento de recursos humanos será el encargado de vigilar, y evaluar la efectividad de este programa. Este último hace mención al reclutamiento, orientación, desarrollo, recompensa, y evaluación del personal que se maneja a cargo. Dar seguimiento a los miembros de la empresa, genera una información confiable para cualquier decisión que se

tome en base a el desarrollo de la productividad, calidad, y cumplimiento de lo que se quiere lograr. El Involucramiento para esta gestión es de toda la organización, ya sea desde los altos mandos, hasta el cargo de menor peso, debido a que se necesita esa comunicación entre el miembro de la empresa con la misma organización, con el fin de poder detectar necesidades, u oportunidades de mejora.

Los actores, en las organizaciones	Aportan	¿Qué esperan recibir a cambio?
Accionistas e inversionistas	Capital de riesgo, inversión.	Utilidades, dividendos, valor agregado.
Empresarios	Trabajo, esfuerzo, conocimientos y competencias.	Salarios, prestaciones, otras remuneraciones y beneficios.
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnología.	Ganacias y nuevos negocios.
Clientes y consumidores	Compras, adquisición y uso de los productos y servicios.	Calidad, precio, satisfacción y valor agregado.

Gráfico 2 Actores en las organizaciones, su aporte y qué esperan recibir.
Elaboración: (Vallejo, 2015, p. 18)

La participación es de todos, cada área puede aportar significativamente en esta estrategia, sin embargo, son los líderes de cada departamento quienes la gestionan a través de la práctica diaria. Por otro lado, es recursos humanos quien se carga de la planificación, creación, e implementación de las estrategias a desarrollar.

Es aquí cuando necesitamos que un equipo de directivos y expertos en la gestión de personas de los distintos ámbitos de las empresas (RR. HH., RSC, Negocio) evalúen y analicen todo lo que cada generación ha puesto de manifiesto respondiendo a preguntas como: ¿eso que dice esta generación que puede aportar, es verdad? ¿Hay otros elementos que no hayan salido, pero que sean relevantes?. (Labrador, Sobrino de Toro, Mattio, Alcázar, & Cascante, 2017, p.19).

Implicaciones necesarias para la gestión de la diversidad generacional

Se debe tener claro, que no existe una receta única, donde las organizaciones puedan guiarse para gestionar la diversidad generacional, sino más bien,

debemos entender, que la planificación debe ser personalizada, y enfocada a las necesidades de la empresa, y el talento que la integra. Para ello, al realizar un análisis FODA de cada generación, podremos obtener aspectos relevantes que le proporcionen valor a cada grupo, y que vía es la más adecuada para abordar de manera efectiva todos los grupos.

Gestionar la diversidad supone trascender el marco legal para integrar la diversidad en la cultura de la empresa, sus valores y objetivos. Ésta es la única manera de hacer transversal a la organización esta idea, que impregnará toda su actividad y formará parte de su visión estratégica. (Castillo y Suso, 2012, p.41)

-Reclutamiento y Selección: este departamento debe ser responsable de atraer una fuerza de trabajo, diverso en talentos, valores, y conocimientos de las distintas generaciones sin discriminar, y generar sesgos dentro de su gestión. Está la posibilidad de poder gestionar a través de la inducción, y también durante el proceso de selección, dar a conocer la cultura organizacional de la empresa, sus valores, para poder lograr interiorizar el lugar de trabajo a los futuros miembros de la empresa.

-Desarrollo profesional: dentro de este departamento, se debe promocionar factores motivacionales, que cubran las necesidades de cada generación dentro de la empresa, donde todos los grupos tenga accesibilidad para lograr el alcance deseado. Aquí prioriza la comunicación a todas las áreas por igual, brindándole la participación, y ventaja de poder crecer internamente dentro de la compañía sin importar su edad.

-Retribución Salarial: dentro del aspecto salarial, de debe tener en cuenta, que la edad, los valores, y los aspectos de cada generación, deben ser indistintos con la compensación salarial, cada generación debe tener la misma oportunidad de hacer valer su experiencia, y esfuerzo. Son en base a políticas donde la empresa debe guiarse, hacer valer la experiencia de los miembros, y compensarlos por igual, genera un ambiente de compromiso, y permite la inclusión de la igualdad dentro la organización.

-Relación entre lo personal y laboral: aquí resalta la flexibilidad de la empresa con los miembros de su compañía, los horarios de trabajos, los derechos por

maternidad, las jubilaciones, las oportunidades de educación, todos estos aspectos, retribuyen de manera positiva a la organización, si le es proporcionado a su equipo de trabajo de manera personalizada.

-Comunicación: este punto es de gran relevancia para la empresa, su gestión muchas veces es muy compleja, sin embargo, es necesario buscar las vías, y los canales de comunicación óptimos para lograr llegar el mensaje a todos los grupos que integran la empresa.

2.9.2 Efectos de la diversidad generacional dentro de las empresas.

Maldonado y Osio (2018), “es conveniente ser diverso porque no se tiene que ser igual, o bien, no es favorable serlo porque se corre el riesgo de quedar fuera de diferentes beneficios o simplemente de no tener la oportunidad de participar o de no ser considerado” (p.3). La diversidad es un concepto no solo de inclusión, sino de oportunidades para diferentes ámbitos, dentro del mercado laboral, es sinónimo de desarrollo e innovación. Cada empresa debe saber aprovechar, y gestionar esas diferentes habilidades que nos ofrece cada individuo.

Cada generación, aporta un valor significativo a la organización, pues sabemos que se conforman por personas con distintos valores, experiencia, habilidades, destrezas, y diferentes prioridades, capaces de brindar conocimientos que benefician a las organizaciones, logrando así, su estabilidad con el pasar de los años. “es la suma de esos conocimientos y habilidades intergeneracionales que permiten a una compañía alcanzar sus objetivos estratégicos, entendiendo que el talento de una organización no sirve para otra” (Labrador, Sobrino de Toro, Mattio, Alcázar y Cascante, 2017, p.11).

Entonces, hablamos del talento humano de las empresas, quienes son ellos los que logran con su entrega, el bien o servicio que la empresa desea crear. La diversidad generacional, permite entender al otro en los distintos aspectos, recordando que pertenecen a nuestra sociedad, y que incluso somos miembros de ese conjunto. La influencia de estos grupos es lo que hoy en día conocemos como historia, cada generación permitió la reformar a la sociedad, y hoy en día, vivimos en los resultados de sus acciones. Por ello, la cultura de una empresa

es la influencia de una generación, tanto de sus fundadores, como de quienes la integraron por primera vez.

Es una cadena de conocimientos, que impactan los inicios, y los procesos de cada organización. La sociedad no es homogénea en su totalidad, sino que se conforman de diferentes grupos, y esos mismos grupos son la fuerza de trabajo de las compañías, y que, a su vez, son los clientes externos de las organizaciones.

En virtud de lo antes expuesto, resulta preciso aproximarse al significado de generaciones, la cual no solo abarca una sucesión de individuos con un conjunto de intereses comunes en el tiempo, sino que además involucra los procesos históricos, pues no hay historia posible si no hay generaciones que la soporten con su vivencia. (Maldonado, y Osio, 2018)

No solo debemos analizar los aportes de cada generación dentro de las empresas, sino también que ofrece la organización a ese talento humano para su desarrollo personal, y profesional. Saber sobre los miembros que integra mi empresa, nos ayuda a poder cumplir nuestras necesidades como organización, y lo que queremos lograr. Por ello, vivimos en un mundo cambiante, donde la globalización gana terreno, la tecnología avanza, y las necesidades de las personas crecen con las nuevas facilidades que proporciona el mercado. Tener un grupo diverso, es poder conocer de manera directa, a cada una de las partes que integra la sociedad, saber sus necesidades, y poder así, adaptarse a los cambios que se avecinan para el futuro.

2.10 Análisis de la Institución

El objetivo de este apartado es conocer el contexto de la empresa objeto de estudio, tratará aspectos tales como historia, misión, visión, valores corporativos, naturaleza del negocio, objetivos estratégicos y estilo de liderazgo.

Algagicorp es una empresa privada con más de veinte años de experiencia en el mercado, se dedica a prestar servicios complementarios, está enfocada principalmente en el área de limpieza integral incluyendo limpieza hospitalaria, tratamiento de pisos y servicio de mensajería. Consta de 175 empleados de los cuales 25 son cargos de tipo administrativo y 150 son operativos, estos se

encuentran divididos en cuatro áreas que son: financiera, operativa, comercial y recursos humanos.

La cultura de la empresa tiene una fuerte orientación al trabajo puesto que los colaboradores desarrollan una gran variedad de tareas y son monitoreados permanentemente ya que el trabajo se ejecuta bajo estándares y protocolos de seguridad, es porque se caracteriza por ser de calidad y efectivo. Así mismo el esfuerzo y la consecución de los objetivos son valorados y reconocidos a los colaboradores. Sus clientes en el sector hospitalario son principalmente Solca, Hospital Roberto Gilbert y Maternidad Alfredo Paulson, mientras que en el sector de las industrias son Molinera, Promesa, Etapa, Bic Ecuador, Pronaca, entre otras.

Historia

La empresa se inició en 1995, la idea surgió del ingeniero guayaquileño Mauricio Almeida quien basado en su amplia experiencia dirigiendo en el sector de mantenimiento de edificios de gran volumen en los Estados Unidos creyó en la posibilidad de incursionar en el mercado ecuatoriano lo que le motivó a crear su propia empresa dedicada a prestar servicios de limpieza.

La empresa arrancó con alrededor de diez operarios y obteniendo pocos contratos al principio, la misma se caracterizaba por dar un servicio de calidad que les fue de gran ayuda para ganar prestigio en el mercado y de esta manera conseguir contratos con más clientes. A medida que esta lo hacía, el personal fue creciendo ya que era necesario contar con personas que gestionen las órdenes de trabajo que los operarios debían cubrir y de esta manera atender a la creciente demanda que se tenía en ese entonces a finales de los años noventa.

Los clientes eran principalmente pequeñas industrias, pero tras arduas capacitaciones y tecnificación del personal operativo la compañía se certificó en el año 2004 para brindar el servicio en el área hospitalaria desde entonces la empresa trabaja con clientes como el Hospital Roberto Gilbert, Alfredo Paulson y Solca. Para este entonces la empresa había crecido de manera importante ya que eran cien operarios para ese entonces. Hasta la actualidad la empresa sigue

creciendo y orientada a brindar un servicio de calidad que genere confianza y satisfacción en los clientes. Es por ello que está comprometida con el mejoramiento de procesos y capacitación del personal.

Misión

Brindar un sistema de trabajo íntegro en servicios de limpieza y mantenimiento a instituciones públicas o privadas que satisfagan las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Visión

Permanecer como empresa líder especializada en servicios de limpieza, mantenimiento y tratamientos de pisos en general, con una cultura de atención al cliente y crecimiento responsable de la empresa, a través del talento humano, y tecnología.

Valores corporativos

Honestidad, Sentido de pertenencia, Trabajo en equipo, Servicio al cliente, Seguridad, salud y ambiente.

Naturaleza del negocio

Algagicorp es una empresa dedicada a prestar servicios complementarios.

Objetivos estratégicos

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo con los requisitos establecidos en los contratos de servicio.
- Garantizar la seguridad de las empresas y establecimientos de nuestros clientes, contratando a personal de confianza, responsable y capacitado para brindar un servicio de excelencia.
- Contribuir con el medio ambiente, usando insumos biodegradables.

Estilo de Liderazgo

Algagicorp tiene un estilo de liderazgo paternalista ya que el jefe tiene una fuerte orientación al trabajo y se preocupa por el bienestar de sus colaboradores; además, promueve el trabajo a través de un sistema de premios y castigos.

La gran mayoría de las decisiones estratégicas son tomadas por el jefe mientras que se les permite hacerlo en cuestiones de menor relevancia. Los colaboradores debido a la naturaleza del trabajo no pueden realizar el trabajo a su manera puesto que deben apegarse estrictamente a los procedimientos previamente establecidos.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque metodológico

El presente estudio está basado en un enfoque mixto dado que se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas como son la encuesta y la entrevista para obtener la información requerida, además se recurrió a la revisión de fuentes bibliográficas que aporten con información valiosa para el estudio.

Para la obtención de los datos cuantitativos se aplicó una encuesta a 120 colaboradores de los distintos niveles jerárquicos de la empresa, este instrumento recoge las percepciones de los grupos generacionales con relación a la importancia de la gestión e inclusión laboral de ellos, a las estrategias empleadas por la compañía para fomentar la interacción de las generaciones y si las prácticas adoptadas por la empresa favorecen la diversidad generacional.

Previo a la aplicación de la encuesta, se administró una prueba piloto con el fin de determinar el grado de comprensión y confiabilidad de esta. La prueba fue aplicada a cuatro colaboradores correspondientes a las áreas de comercial, financiera y operativa.

Para la recolección de los datos cualitativos se utilizó la entrevista y la información documental, la primera técnica fue aplicada a los gerentes de las cuatro áreas de negocio, por último, se utilizó la información documental a partir del material bibliográfico revisado acerca de las diversas generaciones.

3.2 Diseño de investigación

El diseño utilizado para el presente estudio es de tipo no experimental debido a que la intención que se tiene es conocer la situación actual de problema de investigación y dejar sin efecto el plan establecido para aquello.

El alcance de este es descriptivo dado que mediante la metodología antes mencionada se llevó a cabo un estudio de campo apoyado además de la revisión de información bibliográfica. De esta manera se pretende proporcionar una

estrategia efectiva de gestión de la diversidad sin tener impacto alguno en el desarrollo normal de las actividades y procesos de la organización.

3.3 Población y muestra

La población correspondiente a empresa objeto de estudio es de 175 empleados correspondiente a 25 empleados de cargos administrativos y 150 de operativos, a su vez existen cuatro áreas divididas en recursos humanos, área financiera, operativa y comercial.

Para obtener la muestra representativa se basó en un 95% de confiabilidad y un 5% de error muestral, lo cual resulta en 120 empleados a encuestar para lo cual se consideró trabajadores de todos los niveles jerárquicos de la organización.

3.4 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó para efectos de este estudio es el aleatorio simple puesto que se escogió al azar a las personas que iban a ser partícipes de este, posteriormente se calculó la fórmula muestral en función de los valores que tenemos. Se utilizó un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza del 5%.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

En la fórmula muestral se procedió a reemplazar los valores para poder obtener la muestra representativa que se va a utilizar en este estudio. Donde “N” es igual a 175, “k” es igual a 1.96, “p” es igual 0.5, al igual que “q” dando como resultado 120.

3.5 Métodos y Técnicas de Investigación

Se utilizó la encuesta y la entrevista como herramientas para poder obtener la información necesaria para llevar a cabo el presente estudio. La encuesta, fue aplicada a una muestra de 120 colaboradores pertenecientes a los tres niveles jerárquicos anteriormente mencionados. En esta herramienta, se tuvo como objetivo, conocer los tipos de generaciones que posee la empresa en la

actualidad, así mismo, la percepción sobre la necesidad de mejorar la gestión de la diversidad generacional.

Está compuesta por diez ítems y en ella se empleó la modalidad de escala de Likert para calificar a cada una de las interrogantes planteadas, sin embargo, en las preguntas nueve y diez se debe elegir entre distintas opciones propuestas. Entre las alternativas a elegir de la escala se encuentra: Muy importante, Importante, Poco importante, Nada importante, además, se utilizó: Muy de acuerdo, De acuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo, así mismo la escala de: Siempre, Casi siempre, Rara vez, Nunca.

Por otro lado, la herramienta cualitativa empleada fue la entrevista que fue aplicada a los cuatro gerentes de los distintos departamentos de la organización. Esta tiene como objetivo conocer la información proporcionada por los informantes de calidad acerca de cómo se gestiona la diversidad generacional dentro de la empresa objeto de estudio.

La guía contiene preguntas abiertas y semiestructuradas referentes a la importancia de políticas que favorecen la incursión, y manejo de estos grupos generacionales, las necesidades que demandan y las prácticas y estrategias que utilizan para beneficiarse de los talentos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Este capítulo se orienta a mostrar el análisis de los datos obtenidos de la población objeto de estudio. Para la recopilación de la información se aplicó instrumentos cuantitativos y cualitativos, a fin de poder examinar, contrastar los datos y obtener una mayor profundidad de análisis.

Como técnica cuantitativa se empleó la encuesta la cual fue suministrada a la muestra de ciento veinte funcionarios de niveles jerárquicos de dirección, mandos medios y mandos operativos. En cuanto a las técnicas cualitativas de recolección de datos se aplicó entrevistas a los Gerentes de las cuatro áreas de negocio, con el propósito de conocer sus percepciones acerca de la problemática, por otro lado, se requirió de revisión de información documental.

Una vez conseguido los datos, se procedió a organizar y revisar cada una de las encuestas para su tabulación, la elaboración de cuadros de frecuencia que permitan un análisis individual de las variables y una representación gráfica de los mismos. En las entrevistas, se evaluó la información dada por los informantes expertos de la organización, y se la utilizó en el análisis de los resultados.

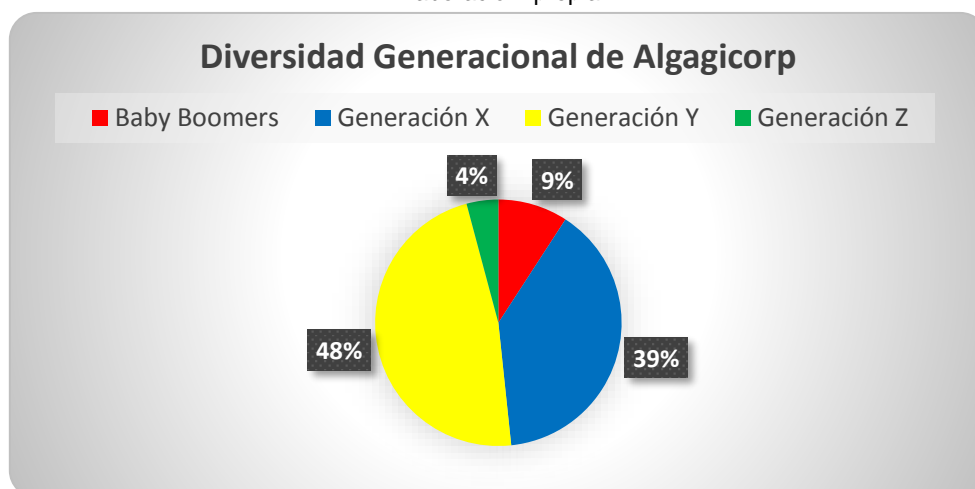
Según los estudios sobre las distintas clasificaciones propuestas por los autores, se toma en cuenta para este estudio aquella postulada por Reeves and Oh (2007), esta es de las clasificaciones más aceptadas y recientes en lo que respecta a estudios de la diversidad generacional.

Generación	Rango de Edad
Baby Boomers	55 - 65
Generación X	39 - 54
Generación Y	19 - 38
Generación Z	18

Tabla 3 Rangos de edad de las generaciones.
Fuente: Elaboración propia

Datos generales:

Gráfico 3 Diversidad generacional de Algagicorp
Elaboración: propia.



Del análisis del presente gráfico, el 48% de los encuestados pertenecen a la generación Y, es decir, 57 trabajadores, los cuales poseen características, de ser muy emprendedores, quienes utilizan la tecnología para su comodidad, les molesta la rutina, la monotonía. Para ellos, los rasgos culturales deben ser parecidos a sus aspiraciones, son proactivos, visuales, oportunistas, por lo tanto, la organización debe de proveerles entornos de trabajo que estén alineados a su interés.

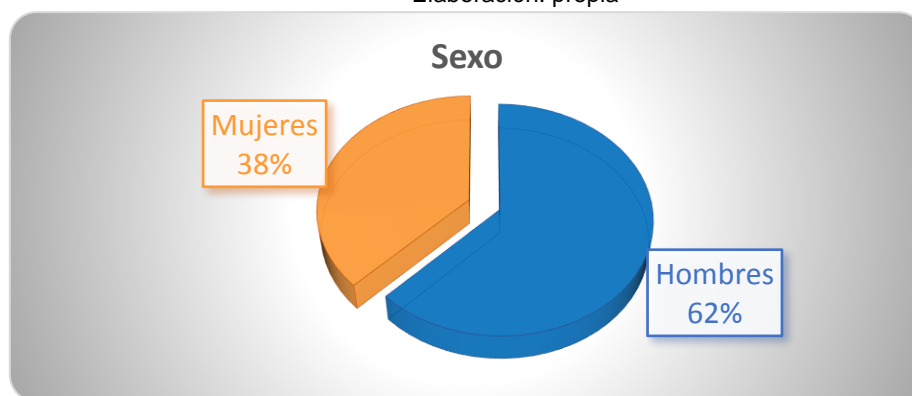
El 39% de la organización está compuesta por personas de la generación X, esto son 47 empleados, quienes poseen características diferentes, tienen menos conocimientos y habilidades en el uso de la tecnología, sin embargo, no se resisten a usarla, por eso se los considera inmigrantes digitales, porque pueden sobrevivir en entornos laborales altamente tecnológicos, pero no es su fortaleza. Caracterizados por ser individualistas, se podría decir que si esta generación trabaja sinérgicamente podrían aportar de manera eficaz al desarrollo organizacional.

El 9% de los encuestados corresponden a la generación Baby Boomers y son 11 personas, han pasado por todo el periodo de evolución tecnológica y el auge y desarrollo de los medios de comunicación, se caracterizan por ser adictos al trabajo, buscan el reconocimiento dentro de la organización, son idealistas, su tiempo transcurre dentro de las organizaciones, a tal punto que les cuesta mucho

el proceso de jubilación, ansían gozar de estabilidad tanto laboral como familiar y estar activos tanto física como mentalmente.

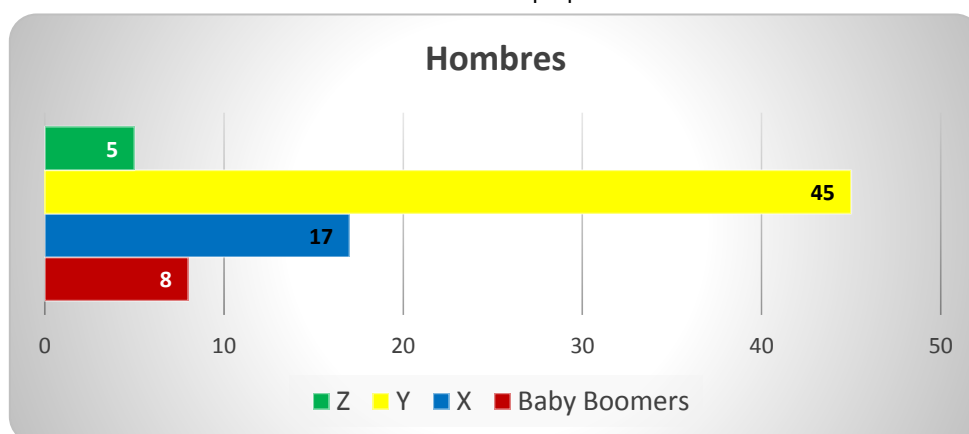
Por último, El 4% de los encuestados corresponden a 5 colaboradores de la generación de los centennials o posmilenial. Es un conjunto de personas que está marcada por el Internet. Forma parte de su ADN, invade en su casa, en su educación y en su forma de socializar. Su dominio de las tecnologías quizá hace que descuiden más sus relaciones interpersonales, pero son los que dan más voz a las causas sociales por Internet. Les gusta obtener todo lo que desean de forma inmediata, hecho propiciado por el mundo digital en el que están inmersos, y su estilo de vida también está marcado por los youtubers.

Gráfico 4 Distribución por sexo.
Elaboración: propia



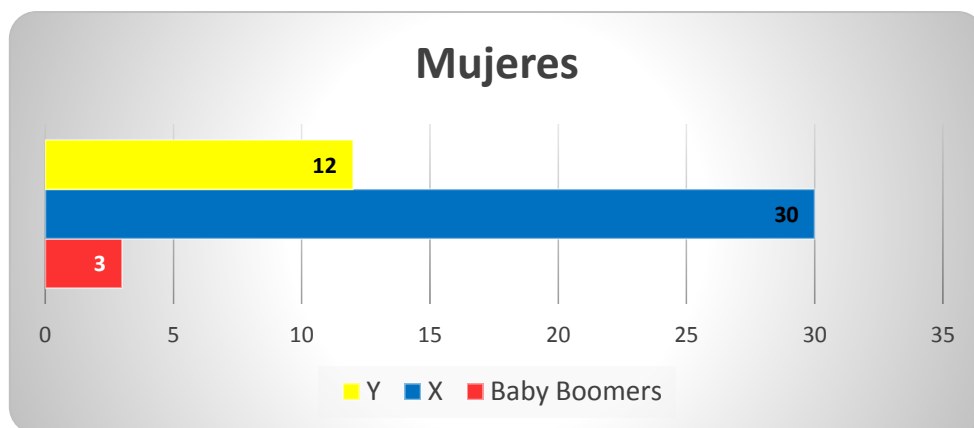
Del análisis de las encuestas administradas a la muestra de 120 colaboradores podemos constatar que el 62% son hombres y el 38% son mujeres, es decir, 75 y 45 empleados respectivamente.

Gráfico 5 Distribución de hombres en las generaciones
Elaboración: propia



En el gráfico 6 se observa que de la población de hombres existen: 8 Boomers, 17 personas de la Generación X, 45 de la Generación Y, y 3 centenials.

Gráfico 6 Distribución de mujeres en las generaciones
Elaboración: propia



En el gráfico 7 se observa que de la población de mujeres existen: 3 Boomers, 30 personas de la Generación X y 12 de la Generación Y.

Análisis de los instrumentos cuantitativos y cualitativos

Gráfico 7 pregunta 1
Elaboración: propia



Dentro del análisis de datos, tenemos a las cuatro generaciones pertenecientes a la empresa x, como ya antes mencionadas, que son los baby boomers, la generación X, generación Y, y la generación Z, quienes contestaron en un 37% que la diversidad generacional, es un factor muy importante en dicha empresa, y el otro 57% lo considera importante. En total un 94% de los encuestados operarios, respondieron estar de acuerdo en que dicha empresa se prioriza la

diversidad. Dentro de estos porcentajes, se encuentra la población baby boomers con un 90.91%, quienes, por su parte, son reconocidos por pertenecer a una época idealista de muchos cambios, fue en aquella época donde inicia los movimientos que hoy en día se definen como diversidad. Sin embargo, a pesar de que, dentro del ámbito laboral, se los conocen por ser competitivos, y herméticos con su información, los miembros de la empresa X, están de acuerdo con la importancia que le da la compañía a la diversidad. Dentro de ese mismo porcentaje la generación X presenta el 93.62% de su población, asegurando ser conscientes de dicha prioridad, así mismo, su generación es considerada un punto de referencia dentro de la historia, en este caso, ellos mismos fueron parte de la vivencia de la diversidad generacional entre la generación tradicionalista, y baby boomers. Dentro del ámbito laboral desean aprender las nuevas tendencias tecnológicas de la era, por eso están en constante aprendizaje. El 94.74 % pertenece a la generación Y, quienes se suman a esta respuesta, y no es para menos, ya que son una generación netamente practicante de la diversidad, a pesar de tener percepciones distintas a su equipo de trabajo de mayor edad, desean seguir aprendiendo de ellos, y tratan de cierta manera, de compartir su perspectiva con los demás, por último, toda la población de la generación Z a pesar de su minoría, están dentro de este resultado, apenas tienen 1 año desde que llegaron a las empresas, aun no son conscientes de estos grupos, pero que de igual forma, se considera necesaria su calificación.

El 6% de la población respondió de manera diferente, considera que no está de acuerdo que en la empresa se priorice realmente la diversidad de las cuales lo conforma el 9.09% de los baby boomers, con el 1.75% de la generación Y. El 4% de la población de la empresa objeto de estudio. Este número se conforma con la población restante de la generación X 6.38 %, y la generación Y 3, 51%, a pesar de ser la minoría, se debe tener claro, que el rendimiento de la organización depende de la satisfacción de todo su personal. Por ende, estos puntos son los de tratar.

En lo que respecta a los directivos entrevistados ellos coinciden en las respuestas que proporcionaron, dado que consideran que para la organización es de gran importancia la diversidad generacional puesto que su personal está compuesto por personas de distintas edades y con diferentes habilidades que

aportan a la empresa desde cada uno de sus puestos de trabajo y es necesario elaborar estrategias que permitan aprovechar sus capacidades.

Gráfico 8 pregunta 2
Elaboración: propia



Sabiendo entonces la importancia de la diversidad, la inclusión toma terreno de manera arraigada, ya que dicha gestión, permite lo que hoy en día, es contar con un talento humano diverso. Aproximadamente, la población de un 93% concluye que la empresa, se practica la inclusión de la diversidad generacional, integrándose el 90.91% de la población baby boomers, el 91.49% de la generación X, así mismo el 94,74% de la generación Y, y en su totalidad la generación Z.

Con ello se debe tener en claro, que la elaboración de una gestión no es opcional para la empresa, sino más bien indispensable para lograr una inclusión completa dentro de la compañía. El 7% de los encuestados respondieron indiferente, siendo el 9.09% de la generación baby boomers, el 6.38% de la generación X, concluyendo con el 3.51% de la generación Y.

Por su parte, los entrevistados mencionaron que la organización fomenta la inclusión laboral al contratar personas de todas las edades y de distintos sexos ya que las políticas de contratación determinan que todas las personas están aptas para laborar en la empresa objeto de estudio sin importar la edad que tengan más bien tomando en cuenta sus conocimientos y habilidades en lo que respecta a procedimientos y equipos de limpieza.

Gráfico 9 pregunta 3
Elaboración: propia



En total el 94% de las generaciones pertenecientes a la empresa x, afirman que todas las generaciones que la integran contribuyen a alcance de los resultados de manera productiva, y sostenible. Dentro de este valor nuevamente se encuentra el 90.91% de la población baby boomers, quienes reconocen el peso, y valor agregado que le dan la diversidad generacional dentro de la empresa y el cual puede ser positivo para lograr la apertura de esta generación sobre la inclusión de la tecnología junto con las demás generaciones.

Por otra parte, el 93.62% de la generación X reconoce también, el aporte que le da las diferentes generaciones a la empresa, a su vez el 94,74 % de la generación Y se suma dicho criterio, junto con toda la población Z, concluyente que realmente existe en la empresa ese valor agregado, o extra que le da las diferentes generaciones en la empresa x. Sin embargo, del 6% que respondieron lo contrario, está el 9.09% de los baby boomers, el 6.38% de los X, y el 7.02% de los Y.

A su vez, los entrevistados afirmaron que todas las generaciones forman equipos de trabajos, donde comparten aprendizajes y experiencias para de esta manera aprender de las personas que poseen mayor experiencia y adquirir el conocimiento técnico para desarrollar las tareas de manera adecuada. Además, se trata de ubicar a las personas en las áreas donde tengan mayor experiencia.

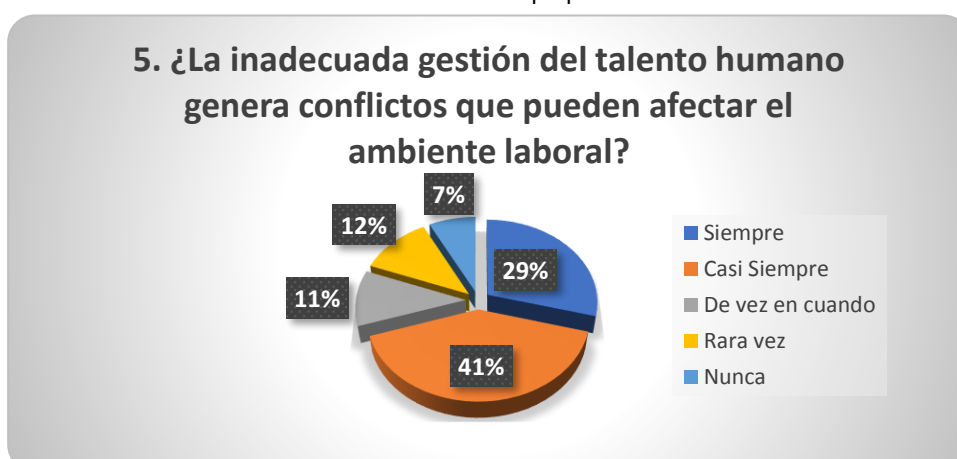
Gráfico 10 pregunta 4
Elaboración: propia



El 93% de los miembros de la empresa, apuntan estar de acuerdo, que, en base a una adecuada gestión, se es posible concebir la productividad, competitividad, y la sostenibilidad deseada por la organización. Dentro de este porcentaje se encuentra por cuarta vez la población de los baby boomers con el 90.91%, dentro de ese mismo valor, el 95.74% de la generación X lo conforman. Por otro lado, está el 92.98% de la generación Y, y a su vez, concluyendo con el 80% de la generación Z. El 7% de la muestra que contestó confirman lo contrario, se encuentra el 9.09% de los boomers, el 4.26% de los X, el 7.02% de los Y, y sorpresivamente el 20% de la generación Z.

En las entrevistas se manifestó que en efecto cuando se gestiona adecuadamente a los talentos de la empresa se incrementa la productividad y se obtiene mayores beneficios económicos para la compañía, esto se traduce en bienestar para todos los colaboradores en la organización.

Gráfico 11 pregunta 5
Elaboración: propia

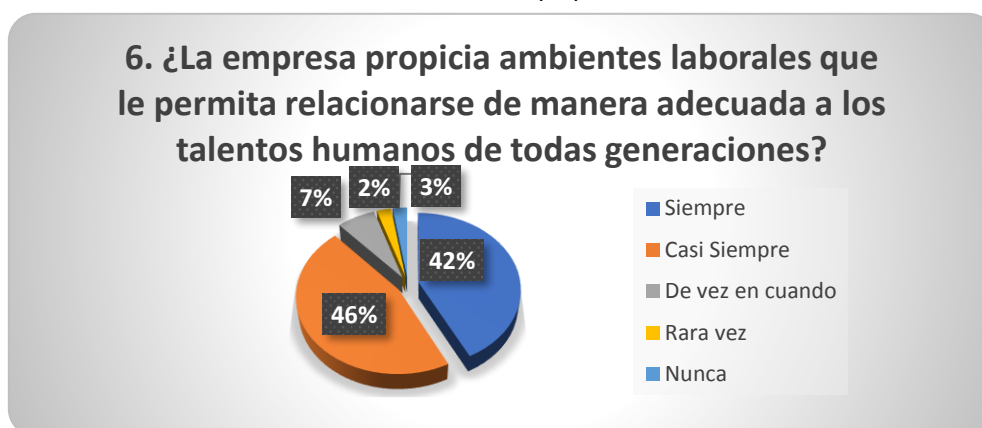


Dentro de esta pregunta, el 70% de la muestra, afirmaron estar de acuerdo que la mala gestión del talento humano puede afectar de manera directa al ambiente laboral dentro de la empresa. Para ello 72.73% de la población baby boomers están a favor, de igual manera, el 65.96% de la generación X afirman dicha respuesta, finalizando con el 71.93% de los Y, y el 100% de la generación Z.

Sin embargo, el 19% de las generaciones, respondieron entre rara vez y nunca, se encuentran el 9.09 % de los baby boomers, el 25.53% de la generación X, concluyendo con el 17.54% de la generación Y.

Por su parte, los entrevistados manifestaron que desde luego cuando no existe una buena gestión de los talentos se producen conflictos ya que esto genera mala comunicación y confusión por parte de los colaboradores, es por eso que la base de un buen trabajo es la organización y la gestión de las personas.

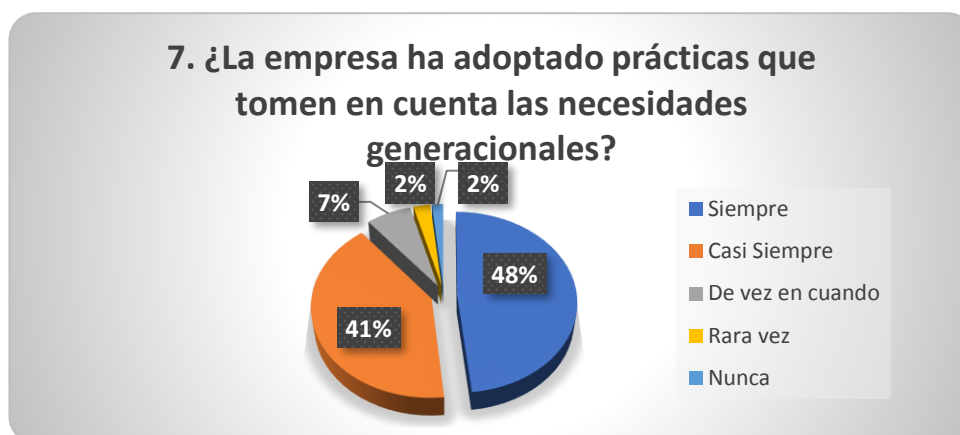
Gráfico 12 pregunta 6
Elaboración: propia



En la sexta pregunta se evidencia que el 88% de las personas encuestadas están de acuerdo y coinciden con la afirmación de que la empresa propicia ambientes laborales que permiten la interacción adecuada entre los talentos de las generaciones que la componen. Esto representa el 81.82% de los Baby boomers, el 85.11% de la Generación X, el 91.23% de la Generación Y, y la totalidad de los centennialls. No obstante, el 5 % de la muestra contestó de manera opuesta afirmando que rara vez o nunca la empresa genera estas interacciones entre generaciones. Este 5% que no coincide con esta afirmación está representado por el 9.09% de los Baby boomers, el 8.51% de la Generación X y tan solo el 1.75% de los Millenials.

En las entrevistas se obtuvo que la mayoría de los gerentes coincide en sus respuestas dado que la empresa forma equipos de trabajo en los distintos locales donde presta el servicio, de esta manera se logra que los grupos generacionales se mantengan en contacto y puedan aprender unos de otros.

Gráfico 13 pregunta 7
Elaboración: propia

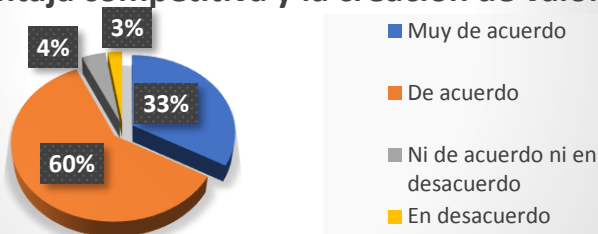


En la séptima pregunta se evidencia que el 89% de las personas encuestadas coinciden con la afirmación de que la empresa X ha adoptado prácticas que tomen en cuenta las necesidades de las diversas generaciones que la componen. Esto representa el 81.81% de los Baby boomers, el 91.49% de la Generación X, el 87.72% de la Generación Y, y el 100% de la Generación Z. En contraste el 4 % de la muestra contestó de manera opuesta afirmando que rara vez o nunca la empresa adopta prácticas que tomen en cuenta sus necesidades y está representada por el 18.18% de los Baby boomers, el 4.26% de la Generación X y el 1.75% de los Millenials.

En lo que respecta a las entrevistas se pudo constatar gracias a las respuestas brindadas por los gerentes que se trata en la medida de lo posible de atender todas las necesidades que presenten los grupos generacionales con el objetivo de que se sientan respaldados por la compañía y puedan laborar de manera normal en los puntos donde les corresponde.

Gráfico 14 pregunta 8
Elaboración: propia

8. La organización entiende que las motivaciones y las interacciones entre cada generación es importante para aprovechar la diversidad como una ventaja competitiva y la creación de valor.

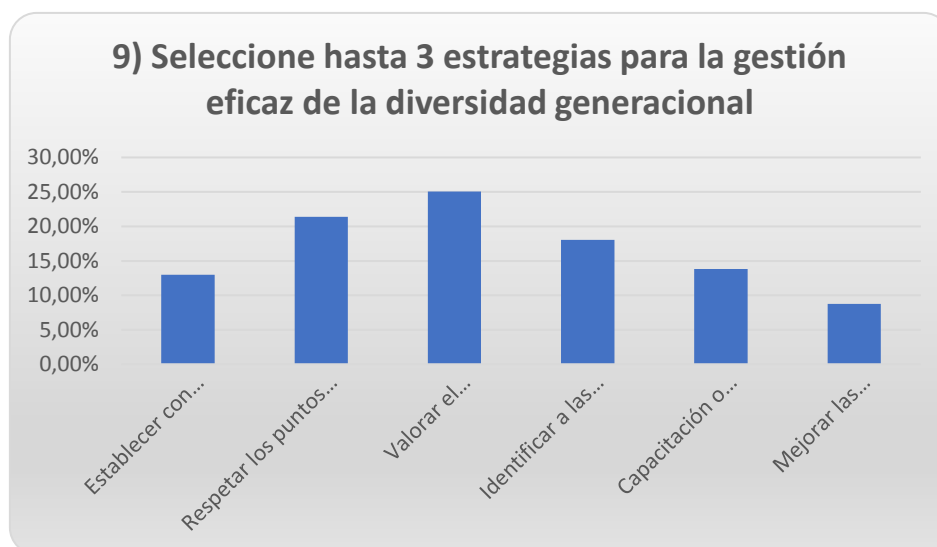


En lo que respecta a las motivaciones e interacciones de las generaciones como ventaja competitiva se evidencia que el 93% de la muestra coincide con aquella afirmación. Esto representa el 90.90% de los Baby boomers, el 93.62% de la Generación X, el 92.98% de la Generación Y, y el 100% de la Generación Z.

En contraste, el 3% de la muestra contestó de manera opuesta asegurando que se encuentra en desacuerdo con la premisa que la organización entiende que las motivaciones y las interacciones de las generaciones son importante para aprovechar la diversidad como una ventaja competitiva y la creación de valor, está representada por el 9.09% de los Baby boomers, el 2.13% de la Generación X y el 1.75% de la Generación Y.

Los gerentes afirmaron que la empresa está consciente que cada generación aporta algo distinto a la empresa ya que tienen perspectivas y valores diferentes esto permite abordar las situaciones desde otra perspectiva, permite introducir nuevas ideas, así mismo, la diversidad permite aprovechar las diversas competencias que puedan ofrecer en beneficio de la empresa y sacarle provecho como una ventaja competitiva frente a competencia.

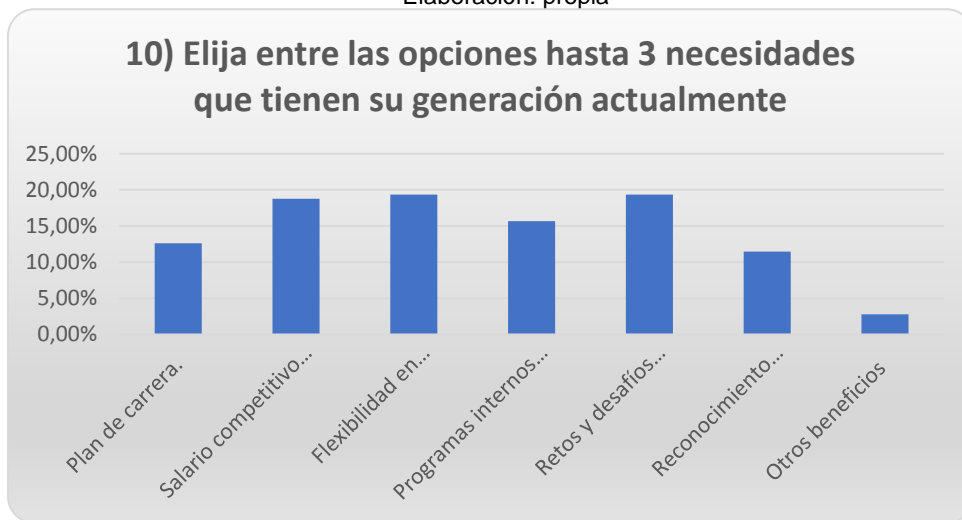
Gráfico 15 pregunta 9
Elaboración: propia



En la novena pregunta la estrategia más elegida por los operarios fue la de valorar el conocimiento, la experiencia y el y el compromiso con el que aportan las diversas generaciones, esta obtuvo el 25% de la muestra, representada por el 27.27% de los Baby boomers, el 20.14% a la Generación X, el 27.98% a la Generación Y, el 33.33% a los centennialls. La estrategia menos elegida fue la de mejorar las condiciones laborales con el 8.73% representada por el 12.12% de los boomers, el 8.63% de la Generación X y el 8.93% de la Generación Y.

Los gerentes de los departamentos manifestaron que se debe valorar los conocimientos y habilidades que posee cada grupo generacional para así ubicar en el puesto que sea más útil y beneficioso para la organización. Además, se debe indagar cuáles son las habilidades y competencias que necesitan reforzarse a fin de evitar conflictos y pérdida de recursos y por último, se debe respetar y tomar en cuenta la perspectiva que tenga cada generación sobre una situación que se de en las jornadas laborales para lograr tener una visión integrada y objetiva de la misma.

Gráfico 16 pregunta 10
Elaboración: propia



En la última pregunta, las necesidades más elegidas por los operarios fueron la de flexibilidad en horarios al igual que los retos y desafíos laborales, estas dos opciones obtuvieron el 19.33% de la muestra. La flexibilidad en horarios representa el 24.24% de los boomers, el 19.29% de los X, el 17.75% de la Generación Y, por último, el 26.67% de la Generación Z. Por otro lado, los retos y desafíos laborales están representados por el 12.12% de los boomers, el 21.43% de la Generación X, el 18.34% de la Generación Y además del 26.67% de los centenials. La minoría de la muestra se inclinó por otros beneficios esto corresponde al 2.80% que son el 3.57% de la Generación X y el 2.96% de os Millenials.

Por otro lado, en las entrevistas se obtuvo que las personas de la generación Baby boomers tienen necesidades como flexibilidad en los horarios ya que en la organización se trabaja a turnos rotativos y estas personas son muy mayores lo cual puede representar un reto para ellos. Por su parte los de la Generación X desean reconocimiento personal y un salario competitivo ya que son personas con mucha experiencia y la mayoría están a cargo de equipos. En lo que respecta a los Millenials estos prefieren que se los capacite ya sea de manera interna o externa a fin de incrementar y mejorar sus habilidades, además, desean que les brinde la oportunidad de crecer profesionalmente dentro de la compañía, y por último los centenials que están entrando al mercado actualmente se inclinan por los retos y desafíos laborales, así como también desean programas de capacitación.

CAPITULO V

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1 Introducción

Algagicorp se mantiene como una compañía diversa constituida por varios grupos generacionales que influyen en la productividad organizacional, cada uno aporta valores diferentes pero importantes para conseguir las metas propuestas. Si se aprovecha los conocimientos, habilidades y competencias de cada generación se lograría crear una ventaja competitiva en el mercado.

Para que aquello suceda es necesario que se planifique y se gestione un programa de gestión de la diversidad generacional apuntando a mejorar la calidad de las relaciones, sacar el mayor provecho a sus talentos y gestionar el conocimiento existente.

Es por eso que dentro de la empresa de destino, se realizó un estudio de las diferencias generacionales que conforman su equipo de trabajo, de esta manera se obtiene más información acerca de la diversidad que se evidencia en este y las percepciones acerca del tema investigado.

Se procedió a encuestar a una muestra de ciento veinte miembros tanto operativos, administrativos, y los altos mandos, dando como resultado que existen 4 generaciones que conviven en la empresa x (los baby boomers, la generación X, la generación Y, y la generación Z) quienes, por su parte, demostraron aceptar la diversidad generacional, como un factor beneficiario para la organización. Por su parte las personas entrevistadas corresponden a los gerentes de las cuatro áreas de la empresa objeto de estudio.

Sin embargo, esta empresa en la actualidad no cuenta con una gestión de dicha diversidad generacional, limitando el desarrollo de cada grupo, por ende, la creación de una propuesta de intervención servirá para permitir el desarrollo de los miembros internos de la empresa, quienes cuentan con la apertura de sus líderes, y con el deseo de poder trabajar en conjunto con personas de diferentes costumbres, valores, y necesidades.

La propuesta está orientada a identificar las necesidades futuras de la empresa con relación a recursos tecnológicos, conocimientos y competencias de los colaboradores de las distintas generaciones,

5.2 Análisis de la situación

Es una empresa especializada en limpieza integral de oficinas, industrias, tratamiento de pisos y servicios de jardinería dentro de la ciudad de Guayaquil, para hacer de las organizaciones un lugar de trabajo confortable. La misión de la empresa es “brindar un servicio de limpieza integral enfocado en organizaciones tanto públicas como privadas que satisfagan las necesidades de los clientes”. Por otro lado la visión, consiste en “permanecer como empresa líder especializada en servicios de limpieza, mantenimiento y tratamientos de pisos en general, con una cultura de atención al cliente y crecimiento responsable de la empresa, a través del talento humano, y tecnología”.

En la actualidad es una compañía de alta participación en el mercado que sigue creciendo y que en la actualidad posee está compuesta por un total de 175 colaboradores, quienes pertenecen dentro de las 4 generaciones (baby boomers, generación X, generación Y, y generación Z) detectadas en la organización. Este grupo generacional que se mantiene presente es consciente de las grandes diferencias que existen entre sus compañeros de trabajo.

Sin embargo, dentro del análisis de datos realizado en la organización, demostraron que cada grupo generacional, reconoce la apertura que tiene la organización con los miembros que ingresan a ella, por otro lado, los mismos grupos generacionales afirman su conformidad en trabajar dentro de un talento humano diverso. Ambas partes son conscientes de los aportes de cada miembro, y es por ello, que desean que poder ser gestionados en conjunto con las demás generaciones, donde puedan reconocer sus conocimientos, talento, experiencias, y les puedan ofrecer mayor beneficio dependiendo de sus necesidades. Por ende, se ha propuesto una gestión personalizada, en base a las necesidades de cada generación perteneciente de la empresa x, para permitir mejorar su desarrollo, y satisfacción como grupo generacional, dentro de la empresa.

5.3 Objetivo general:

-Proponer estrategias para la gestión eficaz de la diversidad generacional

5.4 Objetivos Específicos:

-Gestionar la convivencia intergeneracional en la empresa objeto de estudio

-Lograr que cada una de las generaciones respetando sus propias características, puedan trabajar de forma integrada y armónica.

5.5 Resultados esperados

Que los diferentes conocimientos, competencias y actitudes puedan ser aprovechados por la organización para mejorar su productividad y consecuentemente la calidad de vida de todos sus colaboradores.

5.6 Ámbito de la propuesta

Gestión del Talento Humano.

5.7 Tiempo de Ejecución del plan de acción

El tiempo de duración del plan de acción es de seis meses.

5.8 Responsable de la ejecución

Los responsables son: la alta gerencia, los gerentes departamentales y el departamento de Recursos Humanos.

5.9 Área de Incidencia

En la productividad, en la competitividad, en la sostenibilidad organizacional, y el bienestar de los colaboradores.

5.10 Beneficiarios

Dentro de los beneficiarios están de manera directa las generaciones que conforman el grupo de trabajadores de la empresa objeto de estudio. Esta propuesta, se basa en las necesidades, y características de cada grupo, permitiendo así, desarrollar sus fortalezas, y oportunidades de mejora.

5.11 Presupuesto

Constará en la partida presupuestaria del año 2020.

5.12 Fundamento teórico de la propuesta

5.12.1 Diversidad generacional

La generación Baby boomers

Esta generación, tienen como fortaleza su experiencia laboral, ya que actualmente mantienen cargos gerenciales, y de jefaturas, poseyendo consigo un nivel de dirección con mayor peso. Esta generación, son mentores de las siguientes generaciones, siendo así, los encargados de proporcionar los conocimientos a los nuevos sucesores. Por otro lado, dentro de sus oportunidades de mejora, se encuentra las herramientas tecnológicas, que como ya se ha mencionado dentro del marco teórico, la tecnología como tal no es su fuerte, y por ello, han ido tratando de adaptarse dentro de la era digital debido a las demandas del mercado laboral.

La generación X

Los planes de carrera son uno de los intereses que tiene esta generación, su peso recae en los conocimientos aprendidos de sus sucesores. Esta generación desea lograr sus metas profesionales, y una de ellas es el desarrollo dentro de la empresa. Por otra parte, la capacitación de liderazgo es su respaldo para lograr dicho objetivo, acoplándose también, a que serán ellos los encargados de las organizaciones una vez concluido el trabajo de los baby boomers. Esta generación ve a la organización, como el puente para conseguir sus metas deseadas, ya sea a nivel personal, y laboral.

La generación Y

La fortaleza de esta generación se evidencia en la tecnología. Esta generación que ya lleva algunos años en las organizaciones aspira ser partícipe de la toma de decisiones, y poder logra mayor responsabilidad laboral. Para esta generación que desea ascender a grandes pasos, ven los desafíos como un reto a cumplir, de ellos obtienen experiencia, conocimiento, y beneficios, los cuales,

para esta generación, es sinónimo de logros, manteniéndolos motivados, y fidelizados con la organización.

La generación Z

Esta generación es diferente a las demás, como nativos digitales, su fortaleza se centró de igual forma que los Y, la única diferencia, es que carecen de experiencia laboral, por ende, son los pupilos de la organización, quienes se beneficiaran de los conocimientos, y experiencia de las demás generaciones.

5.13 Metodología de la Gestión

Cada generación dentro de la empresa objeto de estudio, coincide en dar énfasis a la valoración de sus conocimientos, experiencias, y compromiso. Debido a esta realidad, se propone un programa para la gestión de la diversidad generacional. La metodología en este presente trabajo se encuentra dividida en dos fases; la fase segmentación, y la fase de integración.

5.14 Fase de Diagnostico de necesidades futuras de la organización

-Desarrollar un estudio prospectivo de las necesidades futuras de la organización, a través de un estudio hacia donde se dirige la organización en los próximos años.

5.15 Fase de segmentación:

Evaluación de desempeño

En esta fase, la empresa procede a evaluar el desempeño de cada miembro de las distintas generaciones, a través de una valoración de Alto, medio, y bajo resultado.



A través de este instrumento, se comprueba el grado de desarrollo, y cumplimiento de los objetivos establecidos por cada miembro de la organización. Este proceso, permite la retroalimentación entre líderes, y colaboradores, así como también ayuda a identificar las ventajas, y oportunidades de mejora de cada miembro.

Mapeo de talento humano

Esta herramienta de gestión se llevará a cabo mediante la evaluación de conocimientos, aptitudes, habilidades, y potencial de los miembros de la organización objeto de estudio, a través de una valoración de alto, medio, y bajo resultados.



Su segmentación, permitirá clasificar a los miembros, dependiendo sus talentos, con el objetivo de poder planificar estrategias que fortalezcan sus habilidades, y destrezas, a través de modelos de desarrollo profesional para los distintos grupos generacionales.

5.16 Fase de integración:

Esta fase conlleva a la creación de propuestas generales, y específicas, que permitan la integración, y participación de las diversas generaciones en la empresa objeto de estudio. Dentro de su estrategia general, se menciona generar espacios donde cada generación, pueda comunicarse, e integrar sus diferencias. Esta estrategia se logra, a través de la capacitación de los líderes de la organización, quienes serán los encargados de gestionar la diversidad generacional de la empresa.

Por otra parte, las propuestas específicas, hacen mención a los tipos de estrategias que se desenlazan dependiendo las necesidades de cada generación. Para este presente trabajo, se indicó dos estrategias para cada grupo generacional con sus respectivas mediaciones. Este programa tiene como objetivo, lograr un acercamiento a los intereses de cada generación, permitiendo de esta manera, conocer una forma de gestionar cada grupo.

5.17 Estrategias para la gestión de la diversidad generacional en la empresa objeto de estudio

1. Proyectar las necesidades futuras de la organización a través de un análisis de hacia dónde se dirige la empresa en los próximos años.
2. Valorar el nivel de desempeño de las distintas generaciones que componen las organizaciones objeto de estudio.

3. Valorar el talento humano a través de un análisis de competencias.
4. Implementar estrategias para retener talento.
5. Fomentar una cultura de integración y aprendizaje mutuo a través de planes de desarrollo.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL



MISIÓN:	"Brindar un servicio de limpieza integral enfocado en organizaciones tanto públicas como privadas que satisfagan las necesidades de los clientes".							
VISIÓN:	"Permanecer como empresa líder especializada en servicios de limpieza, mantenimiento y tratamientos de pisos en general, con una cultura de atención al cliente y crecimiento responsable de la empresa, a través del talento humano, y tecnología".							
OBJETIVO:	Gestionar la convivencia intergeneracional en la organización objeto de estudio.							
META:	Lograr que cada una de las generaciones respetando sus propias características puedan trabajar de manera integrada y en armonía.							
FASE	ESTRATEGIA	BENEFICIARIOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	PRESUPUESTO	
1. Prospectiva	Proyectar las necesidades futuras de la organización a través de un análisis de hacia dónde se dirige la empresa en los próximos años.	Accionistas, Miembros de toda la organización	Delimitar el rumbo futuro que tendrá la organización	Alta Gerencia, gerentes divisionales y accionistas	16/09/2019	30/09/2019	\$1.000	
2. Segmentación	Valorar los conocimientos y habilidades que poseen los grupos generacionales.	Todas las generaciones	Evaluar el desempeño de las distintas generaciones y segmentarlo en alto, medio y bajo.	Recursos Humanos	07/10/2019	18/10/2019	\$1.000	
			Realizar un mapeo del talento humano de las generaciones y segmentarlo en alto, medio y bajo.		07/10/2019	18/10/2019	\$1.000	
3. Integración	Fomentar una cultura de integración y aprendizaje mutuo	Todas las generaciones	Capacitar a los líderes para gestionar la diversidad generacional	Gerente General	21/10/2019	22/11/2019	\$1.000	
			Generar espacios para la comunicación e integración de las diferencias generacionales	Gerentes de todas las áreas	25/11/2019	14/02/2020	\$1.000	
			Asignar proyectos a los talentos intergeneracionales		25/11/2019	13/12/2019	\$1.000	
		Baby Boomers	Diseñar un plan de reconocimiento económico y no económico	Recursos Humanos	16/12/2019	14/02/2020	\$1.000	
			Ejecutar un programa de fortalecimiento del liderazgo.		16/12/2019	14/02/2020	\$1.000	
		Generación X	Elaborar un plan de carrera		16/12/2019	14/02/2020	\$1.000	
			Diseñar un plan de sucesión		16/12/2019	14/02/2020	\$1.000	
		Generación Y	Aplicar un programa de Mentoring		16/12/2019	14/02/2020	\$1.000	
			Poner en marcha un programa de fidelización para los colaboradores		16/12/2019	14/02/2020	\$1.000	
		Generación Z	Aplicar un programa de inducción a la vida laboral		16/12/2019	14/02/2020	\$1.000	
Diseñar un programa de comunicación intergeneracional basado en el uso de las tecnologías.	16/12/2019		14/02/2020		\$1.000			
4. Medición de los resultados de las estrategias	Evaluación de la propuesta	Accionistas, Miembros de toda la organización	Evaluación de las estrategias implementadas		Alta Gerencia, gerentes divisionales y accionistas	17/02/2020	16/03/2020	\$1.000
							\$15.000	

CONCLUSIONES

En base al trabajo de investigación dentro de la empresa de servicios complementarios de la ciudad Guayaquil, se concluye en que dicha empresa convive 4 generaciones, donde podemos encontrar la generación baby boomers, la cual está compuesta con 11 colaboradores, por otro lado, la generación X con 47 colaboradores, la generación Y compuesta por 57 colaboradores, y por último la generación Z, con 5 colaboradores.

En esta investigación se puede afirmar en base a los resultados que en la empresa objeto de estudio existe un personal diverso perteneciente a las distintas generaciones ya mencionadas, ellos perciben estas diferencias y están conscientes de que es de gran importancia gestionarlos para generar productividad organizacional. Así mismo, se pudo verificar que la gran mayoría del personal encuestado son Millenials, esta generación junto a la Generación X son las generaciones con más presencia en la compañía.

Las distintas generaciones reconocen que no se ha gestionado de manera óptima la diversidad y entienden que esto puede generar conflictos, para ello creen que es importante valorar el conocimiento de cada uno, así como su experiencia y su aporte a la organización. Además, sostienen que es importante también que se respete los puntos de vista de cada generación, generando respeto y fomentando un clima laboral favorable.

Se identificó las necesidades particulares de cada grupo generacional, así tenemos que los boomers desean reforzar su liderazgo, esto permitirá dirigir de mejor manera los equipos de trabajo. Además, manifestaron que desean ser reconocidos ya sea de manera económica o no, puesto que actualmente no existe un plan encaminado a ello. Por su parte los X desean planes que les permita hacer carrera en la empresa, buscan quedarse y desarrollarse, deseando ocupar cargos importantes para su crecimiento laboral.

En cambio, para los Millennials, se toma otro enfoque ya que estas personas necesitan que los hagan partícipes de proyectos y actividades que les genere compromiso con la empresa. Según los resultados desean que se los forme y se los capacite de manera continua ya que para ellos es importante el desarrollo laboral como personal.

La generación Z por su parte, busca tomar participación en el mercado laboral ya que es una generación que recién entra al entorno laboral, y desea ser tomado en cuenta, y aportar a la productividad. Ellos tendrán una inducción relacionada a la vida laboral para que puedan tener una mejor percepción acerca de cómo iniciar en su entrada en las organizaciones.

Entonces, la empresa objeto de estudio, al carecer de estrategias para gestionar la diversidad generacional actualmente se propone un plan de intervención orientado a la mejora de su forma de trabajar. Se proponen estrategias tanto generales dirigidas a todas las generaciones, así como también personalizadas para cada una de ellas.

Mediante el plan de intervención para la gestión de la diversidad generacional, se espera poder integrar a las generaciones, dentro de un espacio donde se pueda valorar sus diferencias, y ser partícipe del desarrollo de sus conocimientos, y destrezas. La sugerencia de estrategias para la gestión de este talento humano diverso buscara satisfacer las necesidades de cada miembro de la empresa, donde de igual manera, sirva los resultados como parte beneficiaria para la empresa. Esta propuesta desea que cada grupo generacional, se sienta motivado, comprometido, y productivo dentro de su lugar de trabajo, donde se aprenda valorar, sus conocimientos, y se aprenda a trabajar en conjunto con un talento humano intergeneracional.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa de servicios complementarios tome en consideración las necesidades de su grupo generacional, pueda implementar las estrategias propuestas dentro del plan de gestión de la diversidad generacional, que sea parte de su plan estratégico organizacional, para que de esta manera se le asignen los recursos necesarios.

Se recomienda que la empresa, evalúe el desempeño de su personal de manera periódica, con el objetivo de conocer el nivel de rendimiento y pueda gestionar adecuadamente a los colaboradores que no están alcanzado los estándares de desempeño propuestos por la organización, para que, de esta forma, la empresa sea consciente de cuando su personal se encuentra desmotivado, o no pueda desarrollar sus habilidades correctamente.

Realizar un mapeo de talento humano, que detecte el nivel de potencial de su personal, para que se puedan aprovechar para beneficio de la organización.

Se recomienda que la empresa, tenga en cuenta el porcentaje de cada generación dentro de la compañía, debido a que esto es índice de que generación tiene mayor presencia, y cuáles serán sus necesidades por atender.

Permitir desarrollar un plan de incentivos monetarios, y no monetarios, debido a que cada generación mantiene su motivación de manera particular, y, por ende, sus necesidades variaran.

Periódicamente implementar herramientas que evalúen y diagnostiquen las necesidades de cada área en base al tipo de generación que los integre, para de esta forma la empresa se encuentre en constante retroalimentación con el personal que ingrese a la compañía.

Propiciar una cultura de inclusión a través de la capacitación de los líderes de cada área, con el objetivo de que sean ellos, quienes propicien, y fomenten espacios para conocer e integrar las diferencias de cada generación.

BIBLIOGRAFÍA

- Berkup, S. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
Obtenido de https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/alumnos/trabajos/16173_15810.pdf
- Castillo, M., & Suso, A. (2012). *La Gestión de la Diversidad Por una estrategia de gestión de la edad y de la discapacidad en las empresas*. Madrid: Fundosa Galenas S.A.
- Cataldi, z. &. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 14-21.
- Cervetti, M. (2014). *Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, generación X y Generación Y en los equipos de trabajo*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones* (Octava ed.). Mexico: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos El capital humano en las organizaciones* (Novena ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 153.
- Dávila, M. (2012). *Análisis de la Convivencia entre las diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y, en el sector público; caso*

Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millenials. *Revista Clío América*, 204.

Elboj C, V. D. (2017). La competencia intercultural. *Revista Internacional de Organizaciones*, 75-92.

Elboj, Valero, Iñiguez, & Gómez. (2017). La competencia intercultural en las organizaciones: una aproximación teórica. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6276682>

Erickson, T. (2010). *What's next, Gen X?* Boston: Harvard Business Press.

García, M. (2012). *Gestión de la Diversidad Cultural en las empresas*. Madrid: Fundación Bertelsmann, Club de Excelencia en Sostenibilidad.

Guillermo, S. (2006). La espiritualidad y la religión en el trabajo. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 140. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20605809.pdf>

Hawley, C. (2009). *Managing the Older Employee: Overcome the Generation Gap to Get the Most Out of Your Workplace*. Massachusetts: Adams Media.

Hillman, D. (2014). Understanding Multigenerational Work-Value Conflict. *Journal of Workplace Behavioral Health*,, 240-257.

INADI. (2016). *INADI*. (I. X.–P. Edición Instituto Nacional contra la Discriminación, Ed.) Obtenido de <http://www.inadi.gob.ar/contenidos-digitales/wp-content/uploads/2017/06/Gestion-de-las-Diversidades-en-las-Organizaciones-FINAL.pdf>

Labrador, J., Sobrino de Toro, I., Mattio, P., Alcázar, A., & Cascante, E. (2017). *Diagnóstico de la Diversidad Generacional análisis del talento intergeneracional en las empresas*. Madrid: ObervatorioGT generacional y Universidad Pontificia Comillas.

- Lancaster, L., & Stillman, D. (2007). *When Generations Collide*. New York: HarperCollins e-books.
- Linne, J. (2014). Dos generaciones de nativos digitales. *Redalyc*, 221. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/698/69832559010.pdf>
- López, C., Ferreiro, V., Laredo, J., & Garambullo, A. (2011). La generación del milenio, su diversidad y sus implicaciones en el desarrollo académico. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, IIII. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v4n1-2011/RIAF-V4N1-2011-5.pdf>
- Maldonado, L. (2016). Análisis sobre el uso y el manejo de la tecnología móvil en las Generaciones Baby Boomer y Generación X. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Maldonado, L., & Osio, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/jatsRepo/4655/465554397008/html/index.html>
- Manpower. (2010). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Obtenido de Academia.edu: https://www.academia.edu/6893598/Un_documento_Manpower
- Méndez , M., & Arizaga, A. (2016). Baby boomers versus millenials en el mundo moderno. *Revista de Hematología*, 219. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/hematologia/re-2016/re163i.pdf>
- Molinari , P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Paradiso, G. (2014). *Es el liderazgo, ¡estúpido! dime cómo trabaja tu equipo y te diré cómo lideras*. Buenos Aires: Dunken.
- Perasso, V. (12 de Octubre de 2016). *BBC Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>

- Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española (RAE)*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Romero, E., & Villanueva, M. (2016). La Gestión de la diversidad en las organizaciones: Estudio de casos en el Campo de Gibraltar. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas AJOICA*. Obtenido de http://elcriterio.com/revista/contenidos_15/3.pdf
- Silvestre, E., & Cruz, O. (2016). Conociendo la próxima generación de estudiantes universitarios dominicanos a través de las redes sociales. *Ciencia y Sociedad*, 41(3), 503. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87048049003>
- Vallejo, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Riobamba: Instituto de investigaciones IDI.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work*. Pennsylvania : Soundview Executive Book Summaries . Obtenido de GENERATIONS.

ANEXOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ENCUESTA PARA DETERMINAR LAS DISTINTAS GENERACIONES QUE CONFORMAN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

Estimado Colaborador:

Como parte del trabajo de titulación, se necesita determinar las distintas generaciones que conforman la empresa. Su colaboración al responder el siguiente cuestionario resultará de vital importancia para el desarrollo del trabajo investigativo, por lo que le damos nuestro agradecimiento.

Datos Generales:

Edad				
Sexo	Hombre		Mujer	
Género	Masculino		Femenino	
Educación	Primer nivel	Segundo nivel	Tercer nivel	Maestría
Cargo				
Tiempo en la empresa				

Marque con una “X” la opción que considere correcta en las preguntas que se presentan a continuación.

Ítem	Opciones de respuesta				
1. Importancia que le da la organización a la diversidad generacional	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
2. Importancia que le da la organización a la inclusión laboral de los diversos grupos generacionales	Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
3. Las distintas generaciones contribuyen eficazmente al logro de la productividad, competitividad y sostenibilidad organizacional.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
3. La productividad, competitividad y sostenibilidad organizacional es el resultado de una adecuada gestión del Talento Humano.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5. La inadecuada gestión del talento humano genera conflictos que pueden afectar el ambiente laboral	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Rara vez	Nunca
6. La empresa propicia ambientes laborales que le permita relacionarse de manera adecuada	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Rara vez	Nunca

a los talentos humanos de todas generaciones					
7.La empresa ha adoptado prácticas que toman en cuenta las necesidades generacionales	Siempre	Casi siempre	De vez en cuando	Rara vez	Nunca
8. La organización entiende que las motivaciones y las interacciones entre cada generación es importante para aprovechar la diversidad como una ventaja competitiva y la creación de valor.	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo

9) Seleccione de 1 a 3 estrategias para la gestión eficaz de la diversidad generacional

	Establecer con claridad los criterios para la toma de decisiones.
	Respetar los puntos de vista de los diversos grupos generacionales.
	Valorar el conocimiento, la experiencia y el compromiso con el que aportan las diversas generaciones.
	Identificar a las personas que poseen el talento para dirigir proyectos organizacionales, independientemente de su edad.
	Capacitación o formación continua y permanente.
	Mejorar las condiciones laborales.

10) Seleccione de 1 a 3 necesidades que presentan las generaciones actuales de la empresa objeto de estudio.

	Plan de carrera.
	Salario competitivo y otros incentivos económicos.

	Flexibilidad en horarios.
	Programas internos y externos de formación.
	Retos y desafíos laborales.
	Reconocimiento personal.
	Otros beneficios (especifique)



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ENTREVISTA

1. **¿Qué importancia le da la organización a la diversidad generacional?**
2. **¿Qué importancia le da la organización a la inclusión laboral de los diversos grupos generacionales?**
3. **¿Las distintas generaciones contribuyen eficazmente al logro de la productividad, competitividad y sostenibilidad organizacional?**
4. **¿La productividad, competitividad y sostenibilidad organizacional es el resultado de una adecuada gestión del Talento Humano?**
5. **¿La inadecuada gestión del talento humano genera conflicto que pueden afectar el ambiente laboral?**
6. **¿Cómo la empresa propicia ambientes laborales que le permita relacionarse de manera adecuada a los talentos humanos de todas generaciones?**
7. **¿Cuáles son las prácticas que ha adoptado la empresa para tomar en cuenta las necesidades generacionales?**
8. **¿La organización entiende que las motivaciones y las interacciones entre cada generación es importante para aprovechar la diversidad como una ventaja competitiva?**
9. **¿Cuáles son las estrategias para la gestión eficaz de la diversidad generacional?**
10. **¿Cuáles son las necesidades de los grupos generacionales?**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz** con C.C: # 0923842090 autora del trabajo de titulación: **Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

f. _____

Nombre: **Fajardo Landazuri, Olga Emperatriz**

C.C: 0923842090



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vintimilla Zamora, Alex Arturo**, con C.C: #2400093841 autor del trabajo de titulación: **Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional** previo a la obtención del título de **Licenciado en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de agosto de 2019

f. _____

Nombre: **Vintimilla Zamora, Alex Arturo**

C.C: 2400093841



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio de las diferencias generacionales de una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Propuesta para la gestión de la diversidad generacional		
AUTOR(ES)	Olga Emperatriz Fajardo Landazuri, Alex Arturo Vintimilla Zamora		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Elba Bermúdez Reyes		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de agosto de 2019	No. DE PÁGINAS:	110
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo de talento humano, diversidad generacional, gestión generacional.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	generaciones, diversidad, diversidad generacional, tipos de generaciones, brecha generacional, gestión de la diversidad generacional.		
RESUMEN/ABSTRACT:	El presente trabajo de titulación se realizó en una empresa de servicios complementarios de la ciudad de Guayaquil. Se detectaron cuatro generaciones dentro de los miembros de la organización, los cuales demostraron poder trabajar conjuntamente en un contexto de talento intergeneracional, siendo de esta manera, que se presente una propuesta basada en la gestión de la diversidad generacional, para que cada generación pueda aportar lo mejor de su talento a través de estrategias que permitan a estas valorar sus conocimientos e integrar sus diferencias.		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-996151387 +593-4-960138450	E-mail: olguitahannah@hotmail.com alexvintimilla27@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419 E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			