

PERCEPCIÓN DE VALORES GENERACIONALES: UN ANÁLISIS DE COINCIDENCIAS Y DIFERENCIAS EN LA FUERZA DE TRABAJO. ESTUDIO DE CASO HOTELERO EN CANCÚN

RICARDO SONDA DE LA ROSA
rsonda@ucaribe.edu.mx
Universidad del Caribe

ALI KORINA MEDINA ARTEAGA
ali.medina@uan.edu.mx
Universidad Autónoma de Nayarit

ANDREA ELVIRA GÓNGORA VALLEJO
andyherondale@gmail.com
Universidad Autónoma de Nayarit

Resumen

La industria hotelera está integrada por trabajadores *centennials*, *millenials*, generación X (*gen X*) y *baby boomers*. Cada una de ellas posee cualidades, valores, expectativas y formas de trabajo diferentes, lo que representa un reto para los responsables de las empresas. El objetivo principal de este trabajo es identificar las diferencias y similitudes generacionales del capital humano en función del incremento de la productividad. Se acude a metodología cualitativa para profundizar en un estudio de caso en torno a los aspectos de 1) autoridad, 2) promociones, 3) reconocimiento, 4) relaciones interpersonales, 5) estabilidad laboral y 6) disciplina, ello por medio de entrevistas individuales a miembros representantes de cada uno de los grupos referidos. Los resultados indicaron significativas similitudes en cuanto a los puntos 2 y 5, no así para 1 y 3.

Palabras clave: capital humano, hotelería, generaciones, valores, Cancún.

PERCEPTION OF GENERATIONAL VALUES: AN ANALYSIS OF COINCIDENCES AND DIFFERENCES IN THE WORKFORCE. HOTEL CASE STUDY IN CANCÚN

Abstract

The hotel industry is formed by workers known as centennials, millennials, generation X (gen X) and baby boomers. Each of them has different qualities, values, expectations and ways of working, which represents a challenge for those responsible for companies. The main objective of this investigation is to identify the generational differences and similarities of human capital based on the increase in productivity. Qualitative methodology is used to delve into a case study around aspects such as 1) authority, 2) promotions, 3) recognition, 4) interpersonal relationships, 5) job stability and 6) discipline, through individual interviews with representative members of each of the aforementioned groups. The results indicated significant similarities in terms of points 2 and 5, but not for 1 and 3.

Keywords: human capital, hotelery, generations, values, Cancún.

Recibido: 10 de septiembre de 2021
Aceptado: 14 de diciembre de 2021

CÓMO CITAR: Sonda, R., Medina, A. y Góngora, A. (2022). Percepción de valores generacionales: un análisis de coincidencias y diferencias en la fuerza de trabajo. Estudio de caso hotelero en Cancún. *Dimensiones turísticas*, 6(10), 65-84. <https://doi.org/10.47557/DHGF2958>

1. Introducción

Dentro de la sociedad convergen diversas generaciones con características propias, dependiendo del contexto en el que se han desenvuelto. Cada una de ellas percibe de manera diferente las condiciones laborales, que en muchos casos son factores determinantes de permanencia o cambio de empresa contratante. Lo anterior puede relacionarse con el hecho de que estos grupos cuentan con una cosmovisión diferente de su entorno y una forma distintiva en la que interactúan con él. Con ello, entre los diversos conjuntos se presentan marcadas diferencias que determinan cómo se relacionan tanto con los miembros de un rango etario distinto, como con sus semejantes y su medio.

Para una mejor comprensión del tema, es necesario establecer las bases de la investigación que aquí se presenta, partiendo del análisis de sus componentes. El término “generación” se emplea en diversas disciplinas (Fernández y Mirella, 2013) y adquiere un significado particular según sea el caso. En primera instancia se puede entender a las generaciones desde una concepción biológica, como el transcurso de tiempo medio entre el nacimiento de los padres y su linaje, estableciendo lapsos de entre 20 y 25 años de duración.

Por un largo periodo esta definición fue aplicada por sociólogos, actualmente es irrelevante debido al constante cambio de las cohortes generacionales (McCrinkle, 2014) que se adaptan con gran rapidez a las nuevas tecnologías, cambios en los programas educativos, formas de estudio y valores sociales, por lo que dos décadas es un periodo demasiado extenso. A ello hay que sumarle que la edad (lo generacional) no se agota en el componente etario.

Para efectos prácticos, las generaciones dejaron de concebirse como una cuestión únicamente biológica determinada por el tiempo, sino que ahora la clave se encuentra en la calidad de vivencias comunes, definidas por eventos relevantes de la historia. Para entender el factor generacional adquiere relevancia igualmente la dimensión cultural, por lo que las generaciones pueden definirse como un grupo de personas que han compartido las mismas experiencias en los años todavía maleables de su realidad (Caballero y Baigorri, 2013); dichas vivencias son definidas en función de hechos históricos compartidos, ya sean acontecimientos políticos, sociales, intelectuales o artísticos que producen sentido de identidad y de pertenencia.

Se entiende entonces que las generaciones pertenecen a un estrecho vínculo que responde a dos vertientes principales: por una parte, alude a las interrelaciones del tiempo biográfico, histórico y social; por la otra, permite introducir la dimensión de reflexividad en el análisis de la dinámica generacional y los procesos de cambio social (Lecardi y Feixa, 2011).

Las relaciones entre individuos son inevitables y comprenden desde un principio un elemento básico en la definición de cualquier cultura, ya que a partir de ellas se establecen estructuras dentro de la sociedad. Acorde con Díaz et al. (2017), esto ocurre también en el aspecto laboral, en donde las diversas generaciones actúan de acuerdo con los roles y estatus diferenciados según la posición que se ocupe en la estructura de edades y área de trabajo, cobrando mayor complejidad, ya que estas conforman el capital humano de la empresa y contribuyen directamente a su desempeño.

Toda empresa necesita del recurso y talento humano; sin embargo, el desarrollo de la fuerza de trabajo en cuanto a capacidades técnicas e intelectuales no puede ser generalizado, ya que la formación del personal se determinará de acuerdo con el área en que se desenvuelvan. En sectores económicos como el turístico en general y la industria hotelera en particular, se requiere que el personal se focalice en la creación de habilidades sociales y de gestión que permitan a los trabajadores ser empáticos con el cliente y sus necesidades (Contreras y Peñaloza, 2018), así como con las actividades que desempeñan internamente para el eficiente desempeño de la compañía, la cual deberá proveer condiciones laborales adecuadas a todos sus trabajadores.

El componente laboral hotelero actual está conformado por las generaciones *baby boomers*, generación X (*gen X*) y *millennials*. De manera más reciente se está incorporando la generación Z o *centennials*. Cada una de ellas posee cualidades, valores, expectativas y formas de trabajo diferentes (Bussin y Brigman, 2018), lo que significa un reto para los encargados de gestión del personal, en tanto a su adquisición y retención.

Para Zemke et al. (2013) las generaciones se pueden definir de acuerdo con su año de nacimiento, siendo la *baby boomer* la conformada por quienes nacieron entre 1943 y 1960; la *gen X* la componen los nacidos de 1960 a 1980; la generación Y (*gen Y*) o *millennials* nació entre 1980 y 1996; mientras que los *centennials* o *gen Z*, de acuerdo con Brown (2017), son el grupo de personas que nacieron a finales de 1990 en adelante.

Los *baby boomer* se caracterizan por haber vivido tras la Segunda Guerra Mundial, lo que los llevó a enfrentar una época de carencias e incertidumbre. Fueron disciplinados por sus padres, lo que representa que esperan cadenas de mando y disciplina dentro de las organizaciones, además de volverlos conservadores. Acorde con Díaz y Zapata (2018), esta generación respeta las jerarquías, son competitivos, ambiciosos y el balance entre la vida laboral y personal no es un factor decisivo para ellos, es decir, tienen como prioridad el desarrollo laboral antes que el personal, con un alto nivel de compromiso y lealtad con las empresas, esperando que estas respondan de igual manera, mientras que las condiciones laborales deben ser claras y consistentes.

Poseen una fuerte dedicación y adicción al trabajo, son una generación influyente que ocupa principalmente los altos mandos, son empoderados y esperan lo mejor de la vida; se preocupan por alcanzar un buen estatus, lealtad y calidad de vida (Díaz et al., 2017), entendiendo que por ser quienes poseen la mayor experiencia, serán ellos los que ocupen los puestos más altos o sigan en la línea para obtenerlos.

Los *gen X* corresponde a los nacidos entre 1960 y 1980 (Brown, 2017), los definen como personas que no creen en la autoridad y optan por confiar en sí mismos o en personas que se ubiquen bajo su mismo rango de edad. Los trabajadores pertenecientes a este grupo están más dispuestos a apropiarse de la tecnología que los *baby boomer*. La generación X desea mayor retroalimentación y ante sus niveles de educación las condiciones laborales deben estar dirigidas al poder, pues buscan avanzar rápidamente.

Los integrantes de este grupo, a diferencia de la generación previa, se han preocupado por buscar un mayor nivel educativo que los ayude a incrementar sus oportunidades profesionales y equilibrar su vida personal, realizando mayores esfuerzos para conseguir una calidad de vida que les provea de mejores oportunidades sin tener que sacrificar sus intereses.

Los *millennial* son los nacidos entre 1981 y 1996 (Costanza et al., 2012); es el grupo que llegó a cambiar todo el paradigma de las generaciones anteriores ya que surgió en la era digital y, por ende, buscan la inmediatez. Les gusta disfrutar de su vida, haciendo cosas que les brindan la sensación de disfrute y placer, se ponen a sí mismos como prioridad y no organizan su vida en torno al trabajo, lo que los lleva a ser percibidos como personas que no se comprometen laboralmente (González, 2011).

Son trabajadores jóvenes de gran exigencia que en el momento en el que ya no se sienten satisfechos con su trabajo o este no cumple sus expectativas, optan por dejarlo y buscar alguna alternativa (Solís et al., 2020). Esta generación es más liberal y no soportan que se les limite, buscan sobre todo la realización personal y dominan a la perfección la tecnología. Al igual que los *gen X*, las condiciones laborales deben tener un balance entre su vida personal y profesional.

Los miembros mayores de la generación *centennial* actualmente tienen un máximo de 21 años, un primer segmento ya ha concluido sus estudios superiores y está listo para incorporarse al mundo laboral; sin embargo, son un grupo que requiere especial atención por su costumbre a la inmediatez, pretendiendo conseguir lo que necesitan en cuanto lo desean. Se relacionan a través de las redes sociales y son aficionados a crear y compartir contenido mediante ellas, se les dificulta reconocer a la autoridad ya que crecieron en un entorno igualitario en donde todas las voces tienen la misma relevancia (Espiritusanto, 2016).

Una de las incertidumbres que surge ante tales representaciones está relacionada con la integración de descripciones grupales con cosmovisiones diferentes, las cuales demarcan analíticamente una limitación al generalizar que todos los nacidos en determinada década corresponden a ello, ya que existen casos en los que a pesar de haber nacido en una fecha determinada, cuentan con actitudes de otro periodo generacional, representando esto un reto para las organizaciones debido a los contrastes propios de los grupos; no obstante, el análisis de sus motivaciones y valores en el presente trabajo servirá como punto de partida para identificar las principales problemáticas a las que se enfrentan las empresas, así como determinar las áreas de oportunidad.

La diferencia generacional propicia cada vez más en los ámbitos laborales la presencia de una perspectiva distinta, la cual considera que la gestión del talento implica combinar capacidades del capital humano en la organización, estableciendo condiciones laborales diferenciadas, lo que permitiría aprovechar las fortalezas de cada generación y trabajar en sus debilidades.

La diversidad intergeneracional, como lo denominan Maldonado y Osio (2018), involucra una pluralidad cultural que en el ámbito laboral se refleja en las diferentes maneras de comprender las interrelaciones de jerarquía y poder, la responsabilidad, los métodos de solucionar los inconvenientes, el liderazgo, el desarrollo profesional, la fidelidad o la ética, evidenciando áreas de oportunidad en las empresas tu-

rísticas que surgen cuando cada grupo juzga al otro respecto a las formas en que desempeñan las actividades, desde su propia perspectiva y realidad.

Todo esto orilla a que la gestión del capital humano incursione en nuevos modelos de administración del personal, que posean una visión modernizada en la que perfeccionen los métodos establecidos, funcionen con las nuevas prácticas, se adapten a las tendencias que depara el futuro y que prevean las necesidades de los colaboradores pertenecientes a las diversas generaciones, ya que por primera vez en la historia se encuentran inmersos en una operación turística de hasta cuatro generaciones, con los respectivos problemas de entendimiento y comunicación, resultado de las diversas cosmovisiones en torno a lo que se entiende por una situación "ideal" o "correcta".

Hoy en día, para lograr una adecuada gestión del capital humano en el entorno laboral, los gerentes de recursos deben estructurar condiciones laborales con base en nuevas políticas y métodos, que sean flexibles y se adapten a cada una de las generaciones involucradas; esto es un elemento al que no se le había dado la relevancia que merecía y por consiguiente no se aplicaba dentro de las organizaciones en el pasado (Aguilar et al., 2016).

Para la industria turística, lo único que señala una diferencia competitiva es con qué tipo de trabajadores y con qué nivel de calidad operan los negocios, en un contexto multifactorial de presentaciones, desarrollo, seguridad laboral, trabajo en equipo y visión humanista, haciendo que la gestión del talento humano se convierta en un factor importante que trasciende lo individual y permite combinar, integrar e incentivar el potencial humano de las personas hacia un poder colectivo, constituido y consolidado.

El tiempo ha comprobado que la estrategia ideal de talento se basa en la inteligencia y constancia que las organizaciones destinan para mejorar en múltiples aspectos a su capital humano. Esta idea se refuerza y cobra mucho más sentido con la incursión de la generación *millennial* y *Z* o *centennials*, que les permite entrar en un ámbito laboral más apegado a sus estándares de vida, en donde tienen un desarrollo personal y laboral integral.

La generación Z funciona como un colectivo, en el que los líderes de este grupo social deben diferenciar el desempeño particular sin vulnerar la autoestima y confianza de la mayoría (Llaneza, 2016). Representa para los líderes una manera compleja

de desarrollar un ambiente de confianza, en donde los diversos grupos que entran en el ámbito laboral encuentren un punto de estabilidad.

Por todo lo anterior, es preciso poder desarrollar equipos multigeneracionales y para ello se requiere proveerles de un ambiente de trabajo óptimo, fluido, dinámico y retador, que genere condiciones favorables, ayudándoles a promover su propia autonomía y autogestión, brindándoles eso que tanto desean: el balance entre el trabajo y su vida, haciendo que se sientan plenos y orgullosos de lo que han logrado y del punto en que se encuentran, entendiendo que la gestión de personal se rediseña en función de las nuevas exigencias como una prioridad, más que como una moda (Maldonado y Osio, 2018).

Por lo descrito con anterioridad, se considera pertinente efectuar un análisis integral de las percepciones generacionales en el contexto turístico, a través de un levantamiento de datos obtenido directamente de los sujetos de investigación ubicados en un hotel representativo del destino turístico de Cancún, en Quintana Roo, México.

2. Metodología

Con el objetivo de identificar las diferencias y similitudes generacionales entre los colaboradores de la industria hotelera, la investigación se realizó en un establecimiento con categoría de cinco estrellas ubicado en la zona especializada de Cancún, perteneciente a un grupo corporativo con presencia internacional. Dicha infraestructura hotelera está conformada por 169 habitaciones distribuidas en 12 pisos, nueve salas de reunión y dos centros de consumo operado en modalidad plan europeo. Su segmento de mercado predominante es el de negocios y el vacacional; el hotel cuenta con 190 colaboradores en temporada alta, de los cuales el 35% es sindicalizado y el resto de confianza. El comité ejecutivo y comité de operaciones lo integran 24 colaboradores, seguido del nivel supervisor, así como personal operativo y administrativo.

La metodología utilizada fue cualitativa, desarrollada de manera explicativa en un estudio de caso, a través del análisis documental, la aplicación de entrevistas y la observación no participativa para determinar las causas de ciertas prácticas sociales en un entorno determinado.

La investigación encuentra su sustento teórico en los estudios de Gursoy et al. (2008) y Gibson et al. (2009), quienes enfocaron sus hipótesis en la complementación y diferenciación de valores generacionales en las fuerzas de trabajo. En ese antecedente, se desarrolló un guion de entrevista para aplicarlo entre los colaboradores del hotel seleccionado, con el objetivo de identificar las diferencias y similitudes generacionales, a fin de desarrollar estrategias de gestión que puedan ser útiles para aumentar la productividad de los trabajadores, motivándolos al logro de sus objetivos y al mismo tiempo mejorar los indicadores de contratación y retención de personal.

Las categorías abordadas se determinaron con base en el instrumento institucional para diagnosticar el clima laboral de las empresas, aspectos que encuentran su fundamento teórico en los siguientes términos: autoridad (Robbins y Judge, 2009; Yukl, 2008), promoción o ascenso (Garrido, 2007), reconocimiento (Vargas, 2008; Quijano et al., 2008), relaciones interpersonales (Romero-Buj, 2010; Varela y Salgado, 2010), estabilidad (Oluseyi y Hammed, 2009) y disciplina (Mungaray y Ramírez, 2007), elementos considerados prioritarios.

En el hotel seleccionado para el presente estudio laboran 170 empleados, de los cuales la mayor parte pertenece a la generación *millennial* (61%), seguidos por los *gen X* (33%), dejando en últimos lugares a los *centennials* (3%) y *baby boomers* (3%). Se solicitó la aprobación de la gerencia para realizar las entrevistas a los colaboradores en sus tiempos libres, a fin de no obstruir las actividades en su horario laboral. Se efectuó una entrevista personal con cada colaborador que accedió voluntariamente a participar en la investigación, en una sala asignada exprofeso y con un guion base.

En las entrevistas se realizaron grabaciones de voz, además de un registro de los participantes con datos personales prioritarios, siendo estos su edad, escolaridad y puesto que desempeñan dentro de la empresa; acto seguido, se expuso a los voluntarios las razones y objetivos del estudio que se llevaría a cabo, asegurándoles la confidencialidad de sus respuestas.

La dinámica de la entrevista consistió en realizar a los trabajadores una serie de preguntas divididas en seis categorías, cada una tratando un tema distinto, a decir: a) la autoridad, b) los ascensos, c) el reconocimiento, d) las relaciones interpersonales, e) la estabilidad laboral y f) la disciplina. En cada bloque de preguntas se pidió al participante que explicara, de acuerdo con su perspectiva, el concepto del tema en cuestión y la forma en la que el resto de las generaciones parecían interpretarlo. Al

finalizar se le dio a cada entrevistado un espacio para realizar cualquier pregunta o comentario que desearan.

La aplicación de las entrevistas tuvo una duración promedio de 15 minutos, pues la misma dependió directamente del tiempo de respuesta de los participantes; a continuación, las grabaciones resultantes fueron transcritas para facilitar su análisis y la comparación de resultados obtenidos.

Se contó con la colaboración de un total de 58 participantes (ver tabla 1); 22 pertenecientes a la generación Y o *millennial*, 19 pertenecientes a la generación X y 17 de la generación Z o *centennial*; cabe señalar que no fue posible aplicar la entrevista a ningún integrante de los *baby boomer*, debido a que su participación en la fuerza de trabajo es mínima y al momento de la realización del estudio se encontraban ejerciendo sus actividades desde casa.

Tabla 1. Número de participantes por generación

<i>Baby boomers</i>	Generación X	Generación Y	Generación Z	Total
0	19	22	17	58

Nota: Colaboradores de diferentes departamentos

Fuente: Elaboración propia.

Las transcripciones de cada grupo generacional fueron examinadas y codificadas en matrices con el propósito de reunir los resultados por categorías, de manera conglomerada; para ello, se tomaron las respuestas obtenidas en las entrevistas y se clasificaron de acuerdo con el grupo al cual pertenecían los participantes. A partir de las agrupaciones se llevó a cabo el análisis de las respuestas, buscando los enlaces y palabras clave, proceso con el que se logró establecer una organización de los resultados de acuerdo con cada generación e identificar las cuestiones que resultaban más importantes en cada caso.

3. Resultados

La aplicación de las entrevistas de profundidad a los colaboradores pertenecientes a los diversos grupos reveló las características que identifican a cada generación, así como la percepción que tienen respecto a las demás. A continuación, se presentan las tablas con la recopilación de las ideas claves resultantes de las entrevistas, en función de las diferentes categorías abordadas.

Tabla 2. Resultados generación X

**En su percepción ¿qué opinan los pertenecientes a estas generaciones respecto a...?
Respuestas de la generación X**

	<i>Baby boomer</i>	Generación X	Generación Y	Generación Z
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> * Son correctos y estrictos *Un jefe *Respeto y mando *Disciplinados y organizados 	<ul style="list-style-type: none"> *Respeto *Menos estricto *Un líder *Un apoyo *Don de mando 	<ul style="list-style-type: none"> *No existe *Son muy relajados *No hay jerarquías *Falta de seriedad 	<ul style="list-style-type: none"> *Ya no respetan *No existe *Percepción dispersa *No lo toman en serio
Promoción o ascenso	<ul style="list-style-type: none"> *Una mejora *Usan palancas o recomendaciones *Lo obtuvieron mediante antigüedad *Conseguir un alto nivel de mando 	<ul style="list-style-type: none"> *Disciplina *Una meta o logro *Premio al desempeño *Prefieren el autoempleo 	<ul style="list-style-type: none"> *Sin importancia *Un trabajo más *Están más modernizados *Se les facilita *Oportunidad de desarrollo *Mediante palancas o influencias 	<ul style="list-style-type: none"> *Una remuneración *Ingreso extra *Perspicaces *Competitividad *Mediante recomendaciones
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Es importante *Necesitan ser reconocidos *Los motiva *Son muy orgullosos *De forma pública y explícita 	<ul style="list-style-type: none"> *Es importante *Se esmeran y dedican *Una motivación al esfuerzo *Incentivo *Reconocimiento personal 	<ul style="list-style-type: none"> *Se esmeran *Lo prefieren económico *Están modernizados *Les resulta más fácil *No les interesa 	<ul style="list-style-type: none"> *No es importante *Dedicados *Mediante conocimientos y habilidades *Hábiles con la tecnología *Un incentivo *Son reclusos
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> *Recordando vivencias *Respetuosos *Ideas claras *Coinciden con historias *Crecieron socializando *Formales *Educados 	<ul style="list-style-type: none"> *Respetuosos *Convivencia *Se enfocan en el trabajo *Ambiente de confianza *No tan formales 	<ul style="list-style-type: none"> *Relajo y ambiente *Comparten gustos y platican *Comunicativos *Usan la tecnología *Superficiales *Abiertos *Expresivos 	<ul style="list-style-type: none"> *Únicamente mediante la tecnología *No disfrutan las pláticas personales *Usan la mensajería *No se comunican
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> *Estar bien económicamente *El trabajo es la prioridad *Permanencia *Buen salario *Un solo trabajo *Trabajo seguro 	<ul style="list-style-type: none"> *Trabajo seguro *Oportunidad de progresar *Trabajo fijo *Capacidad de cambiar de trabajo *Oportunidad de aprender 	<ul style="list-style-type: none"> *No les preocupa *No es prioridad *Cambian de empleo contantemente *Paga adecuada *Tiempo libre *No buscan un trabajo fijo *Apertura para realizar sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> *Sin importancia *Buscan cualquier trabajo *Es aburrida *Trabajos desde casa *Cambian constantemente
Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> *Ser responsables *Es necesaria e importante *Son estrictos *Lineamientos a cumplir *Son más cuadrados *Hacer lo que te dicen 	<ul style="list-style-type: none"> *Puntualidad *Medianamente estrictos *Cumplir con normas, políticas y procedimientos *La han adoptado 	<ul style="list-style-type: none"> *No tienen *Mínimamente les importa *Constancia *No hay *No siguen lo que les imponen *Están en proceso de adoptarla 	<ul style="list-style-type: none"> *No tienen *No les importa *No indispensable *Siguen sus propias ideas

Nota: Respuestas por categoría

Fuente: Elaboración propia.

Los miembros pertenecientes a la generación X se proyectaron como personas que ya han logrado equilibrar el trabajo, la familia y el tiempo de esparcimiento; tienen vidas tranquilas y balanceadas, están satisfechos con su trabajo y se ubican en los principales puestos de la empresa, pues son quienes poseen la mayor experiencia dentro de las organizaciones. Son los padres de la generación *millennial* y *centennial*, por lo que muchas veces se les relaciona bajo ese vínculo, incluso dentro de la organización. Se adaptaron a la tecnología, llegando a ser habilidosos con ella, mas no dependientes. Tienen opiniones fuertes, claras y concisas sobre lo que quieren y saben cómo lograrlo, son conscientes de que se deben esforzar para alcanzar sus objetivos. Debido a la escasa presencia de miembros de la generación *boomer*, la generación X pasó a ocupar el lugar de liderazgo y responsabilidad dentro de la empresa.

Tabla 3. Resultados generación Y

En su percepción ¿qué opinan los pertenecientes a estas generaciones respecto a...?
Respuestas de la generación Y

	<i>Baby boomer</i>	Generación X	Generación Y	Generación Z
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> *Mandamás *Quien manda *Poder *Ellos son la autoridad *Disciplina, exigencia e inflexibilidad *Seriedad *Carácter fuerte *Estrictos 	<ul style="list-style-type: none"> *Conservadores *Adaptables *Flexibles *Experimentados *Ser reconocido 	<ul style="list-style-type: none"> *Necesaria *Respetar límites *Son más relajados *Una guía opcional, mas no forzada *Les cuesta seguir reglas *Descentralizada del respeto 	<ul style="list-style-type: none"> *No les gusta *No la respetan *No la buscan *La relacionan con sus padres *No le dan seriedad *Viene de casa
Promoción o ascenso	<ul style="list-style-type: none"> *Mediante conexiones *Superioridad *Trabajo y desempeño *Resultado del esfuerzo *Les da satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> *Mediante estudios *Tener estatus *Estabilidad *Lograr un objetivo *Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> *Mediante práctica *Escalando *Práctica, estudios y aprendizaje contante *Una oportunidad *Una ganancia *Un desafío *Buscan lograrlo rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> *Mediante trabajo *Son jóvenes para haberlos vivido *Presentan ideas frescas e innovadoras *Hábiles
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Es importante *Es primordial *Algo que logaron *Sentimiento de realización *Fama y éxito 	<ul style="list-style-type: none"> *Es importante *A mayor reconocimiento mayores oportunidades *Fama *Méritos propios *Algo de valor 	<ul style="list-style-type: none"> *Incentivos, motivaciones y felicitaciones *Les gusta *Es importante *Reconocimiento externo *De valor 	<ul style="list-style-type: none"> *Crean merecer todo *Buscan dejar su propia huella *Cuestión social *Es pasajero
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> *Interacciones tranquilas *Convivencia sana *Disciplinados *Formales *Serios *Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> *Menos formales *Casuales *Centrados en el trabajo *Alegres y relajados *Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> *Gustos afines *Relajados *Hobbies en común *Confianza 	<ul style="list-style-type: none"> *Buen trato *Mediante internet *Nada presencial *Convivencia diaria *Confianza
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> *Cerrados *Estatus alto *Zona de confort *Permanencia en una sola empresa *Trabajo seguro 	<ul style="list-style-type: none"> *Ingreso fijo *Constante crecimiento *Lograr los objetivos *Experiencia *Trabajo seguro pero no permanente 	<ul style="list-style-type: none"> *Sin seriedad *Puestos de jefe *Ahorrar *Libertad *Nuevas experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> *Ser su propio jefe *No lo conocen *Trabajar desde casa *Novedad *Recién integrados
Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> *Sacrificio *Muy importante *Hacer las cosas bien *Es todo para ellos *Son los más disciplinados *Cumplir con el deber *Educación *Reglas de conducta 	<ul style="list-style-type: none"> *Comportarse de forma adecuada *Exigentes *Relajados *Tranquilos 	<ul style="list-style-type: none"> *Enfocarse *Lograr objetivos *No les gusta que los manden *Muy relajados *No es prioridad *Órdenes con congruencias 	<ul style="list-style-type: none"> *No es tan importante *Apenas la están aprendiendo *Reglas de conducta

Nota: Respuestas por categoría

Fuente: Elaboración propia.

La generación *millennial* o Y resultó ser la más numerosa dentro de la organización; son personas jóvenes que disfrutan del momento presente. A pesar de ser considerados como aquellos que tiene problemas con el compromiso en el trabajo, han sabido adaptarse y resolverlo, se ubican en gran variedad de puestos, abarcando una parte significativa de la fuerza de trabajo. Valoran mucho su libertad, anhelan encontrar el equilibrio entre el trabajo y su vida personal, esforzándose para conseguirlo. Son los hijos de la generación X, lo que los lleva a distorsionar en algunas ocasiones las relaciones con sus superiores.

Para ellos el cambio es una constante y aunque se encuentren cómodos en una empresa no tienen problemas con ingresar a otra que les satisfaga más. Son miembros comunicativos que tienen la capacidad de establecer buenas conexiones, se expresan de forma fluida y un tanto relajada. Son expertos con el uso y dominio de la tecnología, lo que los lleva a ser un tanto dependientes de ella.

Tabla 4. Resultados generación Z

En su percepción ¿qué opinan los pertenecientes a estas generaciones respecto a...?
Respuestas de la generación Z

	<i>Baby boomer</i>	Generación X	Generación Y	Generación Z
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> *Siendo estrictos *Jefes *La edad es lo más importante *Experiencia *Tosco y rudo 	<ul style="list-style-type: none"> *Estrictos en menor grado *Proveen apoyo *Autorización *Atención *Más tranquilos 	<ul style="list-style-type: none"> *Respetuosos *Mediante la comunicación *Por seguidores *No tienen *Soluciones rápidas 	<ul style="list-style-type: none"> *Respetuosos *Más liberales *Inmaduros *Apenas están aprendiendo *Nada rígidos
Promoción o ascenso	<ul style="list-style-type: none"> *Mediante experiencia y conocimiento *Esfuerzo *Responsabilidades *Estrictos *Dedicación *Remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> *Arduo trabajo *Esfuerzo *Representa un logro *Motivación *Dedicación *Necesario 	<ul style="list-style-type: none"> *Trabajo duro *Buscan ser su propio jefe *Es un logro *Les gusta el mando *Se sienten importantes 	<ul style="list-style-type: none"> *Demuestra que has llegado lejos *Aún no lo logran *No lo necesitan *Satisfacción personal
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Representa un logro *Diploma *Dinero *Un premio *Son más prácticos *Esfuerzo 	<ul style="list-style-type: none"> *Lograste tus objetivos *Un título *Premios grandes *Visionarios *Valoración de su esfuerzo 	<ul style="list-style-type: none"> *Un logro *Cumplir con tus metas *Obtener recompensas *Les gusta *No es tan importante 	<ul style="list-style-type: none"> *Es importante *Resaltar *Lo es todo *Motivación *Les gusta *Demuestra que lo están logrando
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> *Hablar de temas serios *Debates *Mediante reuniones *Formales *Experiencia *Aprenden entre ellos *Ambiente sano *Recuerdo del pasado 	<ul style="list-style-type: none"> *Diferentes puntos de vista *Defienden su postura *Liberales *Platican de cualquier tema *Son selectivos 	<ul style="list-style-type: none"> *Relajados *Mediante redes sociales *Algunas reuniones *Hablan de temas actuales *Critican *Son más sociables 	<ul style="list-style-type: none"> *Defienden sus puntos de vista *Mediante la tecnología *Se cierran *Sociales *Afinidad
Estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> *Trabajar mucho *Estabilidad económica *Trabajo fijo *Permanencia *Sueldo justo 	<ul style="list-style-type: none"> *Cambian seguido de trabajo *Mejores oportunidades *Estabilidad económica *Prestaciones y salarios justos 	<ul style="list-style-type: none"> *Conformistas *Te gusta y lo disfrutas *Ganar dinero *Sentirse cómodos *Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> *Equilibrio *Trabajo que les gusta y es bien remunerado *No les importa *Comodidades *Prestaciones
Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> *Muy importante *Cosas bien hechas *Respeto *Autoritarios *Inflexibles *Estrictos *Militarización *Integridad *Todo en regla *Cumplir en tiempo y forma 	<ul style="list-style-type: none"> *Importante *Corrigen el mal comportamiento *Dedicación *Respeto *Conocer las reglas y protocolos 	<ul style="list-style-type: none"> *Lo toman a la ligera *Cumplir *Dedicación *Ayudar a otros *Motivar *Responsables *Menos estrictos *Organizados 	<ul style="list-style-type: none"> *Son más relajados *Cumplir *No les importa *Apenas inician *Inmaduros

Nota: Respuestas por categoría

Fuente: Elaboración propia.

La generación Z está principalmente conformada por personas que rondan los 20 años. Son los miembros más recientes dentro de la organización; sin embargo, su participación dentro de ella comienza a ser significativa. Tienden a ser jóvenes optimistas que buscan su propia autonomía; poseen una gran capacidad de aprendizaje debido a que tienen a su alcance las herramientas y la información necesaria para lograr sus cometidos, es una generación que destaca por ser autodidacta. Ansían alcanzar la independencia y emprender sus propios negocios.

Son totalmente nativos digitales y por tal motivo desarrollaron un gran apego por la tecnología, usándola como medio principal para aprender, relacionarse y entretenerse. Su entorno se encuentra en constante cambio, lo que los ha llevado a ser resilientes y adaptables; son ambiciosos y fanáticos de la inmediatez, lo que conlleva a que sean impacientes e inconformistas. Debido a que están expuestos al bombardeo de información, tienen opiniones muy variadas y un tanto inconsistentes, por lo que suelen cuestionarse todo.

4. Discusión y conclusiones

Al analizar las respuestas de las generaciones en cada rubro, se confirma lo diferente de sus percepciones bajo los parámetros establecidos:

a) Autoridad

La autoridad para los *baby boomer* es estricta, se centra en las exigencias basadas en el respeto y la obediencia, ellos crecieron con ella y asumieron ese rol dentro de la empresa; la generación X ve a la autoridad como una representación final de quien tiene el mando y el poder; no obstante, suelen ser menos estrictos que los *baby boomer*, ya que son más comunicativos y se basan en proveer consejos o apoyo. Mientras tanto, para los *millennials* la autoridad es un concepto más relajado, justo como lo describen Rueda et al. (2020), pues si bien la tienen en consideración, no la toman con tanta seriedad. Por último, para los *centennials*, es un concepto que no dominan puesto que no la han tenido; además, les cuesta mucho seguirla ya que son muy nuevos en las organizaciones.

b) Promoción o ascenso

La promoción o ascenso es considerada por los *baby boomer* como algo que obtendrán eventualmente, ya que para ellos se adquiere a través de la antigüe-

dad; la generación X se esfuerza en demostrar sus capacidades para adquirirla, ya que la perciben como un premio a su buen desempeño y los motiva a mejorar; por otro lado, para las generaciones más jóvenes como lo son la Y y Z no es algo tan relevante, debido a que ellos aspiran a la libertad y abrirse su propio camino mediante el emprendimiento, por lo que avanzar dentro de una misma empresa nos les resulta atractivo (Solís et al., 2020).

c) Reconocimiento

El reconocimiento es muy importante para los *baby boomers*, pues ellos se identifican como personas orgullosas que optan por que sus méritos sean celebrados explícitamente y de forma pública, propiciando ser percibidos como ejemplo para los demás. En cuanto a la *gen X*, el reconocimiento es importante ya que los incentiva a seguir esforzándose; pero, a diferencia de los *boomer*, ellos también aceptan una validación más personal. Por su parte, a los miembros de la generación Y les gusta ser reconocidos, no solo en el ámbito laboral, sino también a través de modas y tendencias externas que los hacen sentir importantes y pertenecientes a un grupo (George, 2017). Finalmente, la generación Z resulta muy parecida a los *millenials*, pero esperan además la aceptación de forma sencilla, como una retroalimentación positiva a su trabajo.

d) Relaciones interpersonales

Las relaciones de los *baby boomers* son percibidas como las más formales de todas, ya que suelen tratarse entre ellos con mucho respeto, compartiendo historias y anécdotas, siendo este el punto crucial de su conexión, mientras que para la generación X se trata más de encontrar intereses en común y a partir de ahí forjar una relación más profunda. Las relaciones entre *millenials* son más casuales y relajadas, aunque tienden a ser un tanto superficiales ya que no solo hablan de sus intereses, sino también de temas de moda no muy sustanciales. En cambio, la generación *centennial* limita sus interacciones al plano digital, usando la tecnología como medio principal para llevarlas a cabo.

e) Estabilidad laboral

Este rubro para los *boomer* está muy arraigado a la permanencia, ya que para ellos el tener un trabajo fijo les proporciona seguridad y tranquilidad. Los *gen X*, además de trabajo seguro, buscan una empresa que les provea de las oportunidades de progresar y aprender. Los *gen Y* optan por balancear sus intereses, para ellos ya no es tan importante la permanencia en un solo trabajo, sino

que buscan equilibrar su labor y el ocio logrando la libertad de tener nuevas experiencias, por lo que cambiar de trabajo no es un problema para ellos. A diferencia de ellos, la generación Z no tiene muy en claro a lo que se refiere la estabilidad y por lo tanto no tiene idea de cómo conseguirla, esto se debe a que su visión sobre el entorno laboral es muy reciente.

f) Disciplina

La disciplina es característica de los *baby boomer*, como lo aseguran Bushardt et al. (2018), ellos crecieron recibiendo y cumpliendo órdenes justo como se les indicaba. En la percepción de la generación X, ellos fueron concebidos de forma más flexible, por tanto, este aspecto significa cumplir con los deberes y obligaciones, pero de forma razonable. Los *gen Y* son considerados bajo un concepto más relajado, se perciben como sujetos que no toman con seriedad la disciplina y a quienes no les gusta que los manden. Por último, los *centennials* destacaron por ser considerados la generación menos disciplinada, ya que solo siguen sus propias ideas.

A pesar de no contar con la participación de los *baby boomer*, se pudo formar una idea generalizada de su perfil mediante la intervención del resto de los grupos. El estudio demostró que las generaciones poseen cierto grado de similitud entre ellas: los *gen X* es concebida bajo un concepto similar del que se tenía de los *baby boomer*, debido a que ahora son ellos los trabajadores más grandes (considerando su edad) dentro de las organizaciones y han tomado su lugar, mientras que, por su lado, los *millenials*, o generación Y son frecuentemente categorizados junto con los *centennials*, manifestando que entre ellos existe un mayor grado de coincidencias.

Destaca que actualmente un porcentaje importante de los colaboradores dominan el ámbito de la tecnología, la única variante es el nivel de dependencia que han desarrollado a esta, lo que, según como se gestione, puede resultar como un inconveniente o un área de oportunidad.

A manera de conclusión, se puede afirmar que cada generación posee ciertos estigmas respecto de las otras, tanto positivos como negativos. El primer paso para unificar la fuerza de trabajo es superar los prejuicios y enfocarse en impulsar una sinergia que se sustente en la integración de las fortalezas que cada generación aporta, además de buscar mejorar continuamente las herramientas de gestión del personal para aumentar la efectividad de la empresa y reducir así los riesgos y costos que resultan de la rotación del personal.

Es importante mencionar que estas distinciones generacionales que la prensa se ha encargado de difundir, estereotipan a sujetos de procedencia norteamericana o europea, que para el caso de los nacidos en México son consideradas como aspiración, mas no existentes en el mexicano por naturaleza, elementos que se deben considerar al abordar la toma de decisiones en contextos nacionales.

Debido a que la única constante es el cambio, es prioritario estar preparados para afrontar los retos del presente, los cuales sugieren aprender a trabajar con distintas generaciones, así como también prever las modificaciones venideras, a fin de estructurar estrategias sólidas que posibiliten hacerles frente, equipando a la organización de una fuerza de trabajo que manifieste un dinámico valor competitivo y eficiente.

Referencias

- Aguilar, M., Espinoza, J. y Hernández, J. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y administración*, 61(1), 58-83. <https://bit.ly/3zWGBsw>
- Brown-Crowder, R. R. (2017). *Work motivation theory: identifying multi-generational values in the workplace* [doctoral dissertation, Walden University].
- Bushardt, C., Young, M. y Bari, A. (2018). Transitioning to management: challenges and opportunities for the *millennial* generation. *The Journal of Business Diversity*, 18(1), 9-16. <https://doi.org/10.33423/jbd.v18i1.514>
- Bussin, M. y Brigman, N. (2018). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1075>
- Caballero, M. y Baigorri, A. (2013). ¿Es operativo el concepto de generación? *Aposta, Revista de Ciencias Sociales*, 56, 1-45. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252001>
- Contreras, S. y Peñaloza, L. (2018). El talento humano y el cuidado ambiental en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, 23, 85-100. <https://doi.org/10.18601/01207555.n23.05>
- Costanza, D., Badger, J., Fraser, R., Severt, J. y Gade, P. (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>

- Díaz, C., López, M. y Roncallo, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los *baby boomers*, *X* y *millennials*. *Clío América*, 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Díaz, D. y Zapata, A. (2018). *Las actitudes para trabajar con diferentes brechas generacionales en una muestra de trabajadores puertorriqueños en el área de salud*. <https://bit.ly/3OhAcfC>
- Espiritusanto, O. (Coord.). (2016). Generación Z: móviles, redes y contenido generado por el usuario. *Revista de Estudios de Juventud*, 114, 111-126. <https://bit.ly/2LYheu7>
- Fernández, L. y Mirella, G. (2013). Social, economic and environmental welfare for present and future generations. *Información Tecnológica*, 24(2), 121-130. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642013000200013>
- Garrido, C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano. *Educere*, 11(36): 73-80. <https://bit.ly/3OCTGLH>
- George, J.W. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112-126. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Gibson, J., Greenwood, R. y Murphy, E. (2009). Generational differences in the workplace: personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1-8. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- González, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. *Palermo Business Review*, 5, 67-93. <https://bit.ly/3OulbWw>
- Gursoy, D., Maier, T. y Chi, C. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Lecardi, C. y Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última Década*, 19(34), 11-32. <https://dx.doi.org/10.4067/S071822362011000100002>
- Llaneza, P. (2016). La Generación Z. Incógnitos y privados. *Revista de Estudios de Juventud*, 114, 143-156. <https://bit.ly/3beuXyJ>
- Maldonado, L. y Osio, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 1, 84-98. <https://bit.ly/3nbeHRM>

- McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. McCrindle Research.
- Mungaray, A. y Ramírez, M. (2007). *Human capital and productivity in microenterprises*. Universidad Autónoma de Baja California.
- Oluseyi, S. y Hammed, T. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 16, 7-17.
- Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Bergel, R. y Romero, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 92-106. <https://bit.ly/3xOC6gX>
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). Pearson Educación.
- Romero-Buj, D. (2010). La dimensión grupal en el comportamiento organizacional. *Revista Iberoamericana de Psicología, Ciencia y Tecnología*, 3(1), 27-38. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.3103>
- Rueda, J., Martínez, O. y Arévalo, R. (2020). *Modelo de fidelización y retención de talento para las generaciones centennials y millennials* [tesis de maestría, Fundación Universitaria Panamericana]. <https://bit.ly/3y90ds3>
- Solís, T. R., Guaderrama, A., Cisneros, G. y Portillo, M. (2020). Motivaciones de las generaciones *millennial* y *centennial* para la creación de nuevas empresas. *Administración y Organizaciones*, 23(45), 84-99. <https://doi.org/10.24275/uam/xoc/dcsh/rayo/2020v23n45/Solis>
- Varela, O. y Salgado, E. (2010). *El desempeño de los individuos en las organizaciones*. Ediciones IESA.
- Vargas, J. (2008). Actualización gerencial, satisfacción laboral y productividad: un estudio correlacional en empresas del Bajío. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 1(1): 150-172. <https://bit.ly/3Ogl5mC>
- Yukl, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones* (6a. ed.). Pearson Educación S. A. <https://bit.ly/3OgFRm7>
- Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: managing the clash of boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace* (2a. ed.). American Management Association.