

Incidencia de la Brecha Intergeneracional en el Comportamiento Organizacional

Jenny Patricia Bernal Ortiz

Asesora

Aida Viviana Tello García

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades (ECSAH)

Psicología

2024

Resumen

El estudio titulado "Incidencia de la brecha intergeneracional en el comportamiento organizacional" se enfoca en analizar cómo las diferencias entre generaciones afectan la dinámica dentro de las organizaciones. Con un objetivo general que busca comprender el impacto psicológico de estas diferencias en el comportamiento laboral, el estudio resalta las características distintivas de cada generación, desde los Baby Boomers hasta la Generación Z. Cada grupo trae consigo valores, expectativas y estilos de trabajo únicos, lo que puede generar tanto sinergias como tensiones en el entorno laboral.

A través de una metodología de análisis bibliográfico descriptivo tipo monografía que se basa en una revisión de textos especializados, artículos e investigaciones sobre el tema de las generaciones., se recogen datos sobre las características, comportamientos y formas de comunicación, motivación, toma de decisiones, colaboración y clima laboral de distintas generaciones. Los resultados indican que la comunicación entre generaciones es un factor puede llevar a conflictos, y reducción de la productividad. Sin embargo, también se identifican oportunidades para fomentar un ambiente inclusivo que aproveche las fortalezas de cada grupo generacional. El estudio propone estrategias concretas para mitigar los efectos negativos de la brecha intergeneracional. Estas incluyen talleres que promuevan la empatía y el entendimiento intergeneracional. Al implementar estas estrategias, las organizaciones pueden no solo mejorar la cohesión del equipo, sino también potenciar la innovación y la eficacia organizacional en un mundo laboral cada vez más diverso.

Palabras claves. Generaciones, Comportamientos, Características Generacionales, Comunicación, Motivación, Toma de decisiones, Colaboración y Clima Laboral.

Abstract

The study titled "Incidence of the intergenerational gap on organizational behavior" focuses on analyzing how differences between generations affect the dynamics within organizations. With an overall objective that seeks to understand the psychological impact of these differences in work behavior, the study highlights the distinctive characteristics of each generation, from Baby Boomers to Generation Z. Each group brings with it unique values, expectations and work styles. which can generate both synergies and tensions in the work environment.

Through a monograph-type descriptive bibliographic analysis methodology that is based on a review of specialized texts, scientific articles and research works on the topic of generations, data is collected on the characteristics, behaviors and forms of communication, motivation, decision making, collaboration and work environment of different generations. The results indicate that communication between generations is a factor that can lead to conflicts and reduced productivity. However, opportunities are also identified to foster an inclusive environment that takes advantage of the strengths of each generational group. The study proposes concrete strategies to mitigate the negative effects of the intergenerational gap. These include workshops that promote empathy and intergenerational understanding. By implementing these strategies, organizations can not only improve team cohesion, but also boost innovation and organizational effectiveness in an increasingly diverse world of work.

Keywords. Generations, Behaviors, Generational Characteristics, Communication, Motivation, Decision Making, Collaboration and Work Environment.

Tabla de Contenido

Introducción	6
Planteamiento del Problema	7
Justificación	10
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Marco Teórico	13
Marco Conceptual	15
Generación	15
Clasificación de los Grupos Generacionales	15
Metodología	17
Fase 1 Elaboración de las Preguntas de Investigación	17
Fase 2 Búsqueda de Estudios	18
Fase 3 Selección y Evaluación de Estudios	19
Fase 4: Análisis, Resultados e Informe	20
Resultados	21
Estrategias desde la Psicología Organizacional para mejorar la Colaboración, el Ambiente Laboral y Aumentar la Productividad entre las Generaciones	29
Discusión	31
Conclusiones	33
Referencias Bibliográficas	34

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Comportamientos y Características de Personalidad de las Cuatro Generaciones en las Organizaciones</i>	22
Tabla 2 <i>Impacto de las Diferencias Generacionales en la Dinámica Laboral</i>	27

Introducción

El comportamiento generacional en el contexto organizacional es un tema de creciente interés debido a la diversidad de generaciones presentes en el lugar de trabajo actual. Este fenómeno se refiere a las diferencias en actitudes, valores, expectativas y estilos de trabajo entre distintas generaciones, como los baby boomers, la Generación X, los millennials y la Generación Z. Estas diferencias pueden influir en variables como la comunicación, la colaboración, la toma de decisiones y la cultura organizacional.

Comprender el comportamiento generacional es crucial para las empresas, ya que impacta en la motivación y el compromiso de los empleados, así como en la gestión del talento y el desarrollo de estrategias efectivas de liderazgo y gestión del cambio. A través del análisis de las características distintivas de cada generación y su influencia en el entorno laboral, las organizaciones pueden adaptar sus prácticas para fomentar un ambiente inclusivo, productivo y armonioso que permita capitalizar las fortalezas de cada grupo generacional.

El propósito de este trabajo monográfico es analizar el impacto de las diferencias generacionales en el contexto organizacional desde un enfoque psicológico, para comprender cómo sus comportamientos influyen en factores clave de la dinámica laboral y proponer estrategias a partir de los resultados en donde se promuevan ambientes laborales más inclusivos y productivos.

Planteamiento del Problema

El comportamiento generacional en el contexto organizacional plantea un desafío significativo para las empresas en la actualidad. La coexistencia de diferentes generaciones en el lugar de trabajo, cada una con sus propias características, experiencias y valores únicos, puede generar tensiones y conflictos que afectan la productividad, la comunicación, la colaboración y el clima laboral en general ya que, como lo mencionan Howe & Strauss, (1991) citados por Campos, A. et al.(2014) es la “interacción de las diversas fuerzas humanas dentro y fuera del contexto laboral que pueden impactar su correcto funcionamiento en términos de clima organizacional porque cada individuo está influenciado por su historia de vida y múltiples variables propias de cada generación” (Pág.5).

Uno de los principales problemas asociados al comportamiento generacional es la poca comprensión que se tiene de ellas, sus características y comportamientos en la organización. Las diferencias en la forma de trabajar, de comunicarse y de percibir el mundo pueden llevar a malentendidos, prejuicios y falta de colaboración entre los empleados de diferentes edades. Por ejemplo, los baby boomers, que valoran la lealtad a la empresa y la jerarquía organizacional, pueden tener dificultades para adaptarse a la flexibilidad y al trabajo en equipo característicos de los millennials y la Generación Z.

Otro aspecto problemático es la resistencia al cambio por parte de algunas generaciones. Los empleados más veteranos pueden sentirse amenazados por las nuevas tecnologías y formas de trabajo introducidas por las generaciones más jóvenes, como lo explica Ramírez, L.(2022) citando a varios autores cuando menciona el ejemplo de los millennials que en “términos psicológicos parecen tener una urgente sensación de inmediatez y son impacientes por tener éxito

lo que dificulta la implementación de innovaciones y la adopción de nuevas prácticas organizacionales.”(Pág.16).

También esta como un aspecto problemático, la rotación generacional que se centra en los empleados que voluntariamente abandonan una empresa según su generación, a diferencia de la rotación laboral convencional que no considera este factor. Según Guandique, A. (2024), este enfoque examina las tendencias de rotación laboral en función de las diferentes generaciones y etapas de vida. Los estudios indican que las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, tienen una mayor tendencia a cambiar de empleo con más frecuencia que las generaciones mayores, como los Baby Boomers y la Generación X. Por ejemplo, una encuesta de Gallup de 2016 mostró que el 21% de los Millennials informaron haber cambiado de trabajo en el año previo, una cifra más de tres veces superior a la de las personas fuera de esta generación.

Además, la falta de estrategias efectivas para gestionar el comportamiento generacional puede impactar negativamente en el ambiente laboral y en la retención del talento. La falta de programas de mentoría intergeneracional, de espacios para el intercambio de conocimientos y experiencias, y de políticas inclusivas que valoren las fortalezas de cada grupo generacional pueden llevar a conflictos internos, desmotivación y alta rotación de personal.

En síntesis, el comportamiento generacional en el entorno laboral empresarial plantea un desafío complejo que requiere una atención especial. La falta de entendimiento mutuo, la resistencia al cambio y la carencia de enfoques inclusivos nos llevan a cuestionarnos sobre ¿cuál es la incidencia que tiene la brecha generacional comportamiento organizacional? las cuales necesitan ser abordadas para fomentar un ambiente laboral armonioso, productivo y perdurable. Es esencial que las empresas reconozcan y aprecien la diversidad generacional como un activo

que puede impulsar su desarrollo y competitividad en un entorno laboral cada vez más diversificado y global.

Justificación

“El mundo laboral ha experimentado una transformación única en las últimas décadas, ya que cada vez más generaciones trabajan juntas en el mismo entorno”. (Estarás, M., 2023).

Inicialmente, es fundamental analizar el comportamiento generacional en las organizaciones para entender y enfrentar los desafíos y oportunidades que surgen de la diversidad generacional en el entorno laboral. En un mundo laboral cada vez más heterogéneo, donde conviven baby boomers, Generación X, millennials y Generación Z, es imprescindible analizar cómo estas diferencias influyen en la cultura organizacional, la comunicación interna, el liderazgo y la gestión del talento.

Además, investigar este tema permite identificar las mejores prácticas y estrategias para promover la inclusión, la colaboración intergeneracional y el desarrollo de equipos de trabajo efectivos. Comprender las motivaciones, su forma de comunicarse, y valores de cada generación facilita la creación de ambientes laborales más armoniosos y productivos, donde se aprovechan las fortalezas individuales de cada grupo generacional.

Por otro lado, abordar el comportamiento generacional en las organizaciones contribuye a mejorar la gestión del cambio y la innovación dentro de las empresas. Al conocer cómo diferentes generaciones responden a los procesos de transformación organizacional y a la adopción de nuevas tecnologías, es posible diseñar estrategias de cambio más efectivas que fomenten la participación de los empleados, independientemente de su edad.

Comprender la relevancia de los recursos humanos y su papel como protagonistas determinantes del éxito o fracaso de una organización es fundamental. Montiel, M. (2020) citando a Chirinos, (2009) menciona que además de lo anterior también es importante llevar a cabo un eficaz proceso de reclutamiento, selección, gestión y retención que permitirá que el

personal se sienta parte integral de la empresa, lo que a su vez garantizará un rendimiento óptimo en sus responsabilidades. Por consiguiente, las empresas necesitan individuos comprometidos, adaptables y dotados de habilidades y atributos específicos que se ajusten a las particularidades propias de la organización sin importar su generación. (Pág.1)

Finalmente, desde una perspectiva académica, investigar sobre el comportamiento generacional en el contexto organizacional enriquece el campo de estudio de la psicología laboral y la gestión del talento. Aporta nuevos conocimientos sobre las dinámicas intergeneracionales en el trabajo y genera evidencia empírica que puede ser útil para futuras investigaciones y para el diseño de políticas organizacionales más inclusivas y orientadas al bienestar de los empleados. Así mismo, la inclusión de la línea de investigación "Psicología y Construcción de Subjetividades" de la UNAD es fundamental, ya que esta área aborda aspectos esenciales del comportamiento humano y su relación con la formación de la identidad individual y colectiva. Esta línea ofrece un enfoque multidisciplinario que permite comprender la influencia de factores psicológicos en la construcción de la subjetividad, lo cual resulta relevante para diversos campos del conocimiento incluido el campo organizacional.

Además, al incluir esta línea de investigación, se fomenta el interés por desarrollar estudios que contribuyen a la comprensión de la complejidad de las experiencias humanas, promoviendo así una visión integral del ser humano en sus interacciones sociales, culturales y emocionales. Esta línea de investigación tiene un impacto significativo en la sociedad actual, por lo que su inclusión en la monografía amplía el panorama investigativo y enriquece el análisis académico.

Objetivos

Objetivo General

Analizar el impacto de las diferencias generacionales en el contexto organizacional desde una perspectiva psicológica, con el fin de comprender cómo sus comportamientos influyen en factores clave de la dinámica laboral y proponer estrategias para promover ambientes laborales más inclusivos y productivos.

Objetivos Específicos

Analizar e identificar comportamientos y características de personalidad de las cuatro generaciones que existen actualmente en el mundo laboral.

Evaluar el impacto de las diferencias generacionales en la dinámica laboral en las variables de la comunicación, la motivación, la colaboración, la toma de decisiones y la cultura organizacional desde una perspectiva psicológica.

Proponer estrategias con base en la psicología organizacional para fomentar la colaboración intergeneracional, mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad en la organización.

Marco Teórico

En el contexto del comportamiento generacional en las organizaciones, es crucial explorar las teorías fundamentales de la Psicología Organizacional que explican cómo los individuos se comportan en el entorno laboral. Estas teorías proporcionan una base sólida para comprender cómo factores como la motivación, la comunicación, el liderazgo y el bienestar de los empleados pueden ser influenciados por las diferencias generacionales presentes en el lugar de trabajo. Al analizar estas teorías desde una perspectiva psicológica, se puede profundizar en la comprensión de cómo las distintas generaciones abordan y perciben el trabajo, así como su interacción con los demás en un entorno laboral dinámico.

Desde la óptica de la teoría de las generaciones, es fundamental examinar las características y valores asociados a cada grupo generacional, desde los Baby Boomers hasta la Generación Z. Cada grupo trae consigo experiencias, creencias y formas únicas de enfrentar los desafíos laborales, lo que impacta directamente en la cultura organizacional. Comprender estas diferencias generacionales es esencial para promover ambientes laborales inclusivos y productivos, donde se valore la diversidad de perspectivas y se fomente la colaboración intergeneracional. En ese sentido la teoría de las generaciones de Ortega y Gasset citados por Martín,H.et al. (2009) aclara que “las generaciones son una sucesión de individuos signados por un conjunto de intereses comunes en el tiempo, es primario para discurrir los procesos históricos, pues no hay historia posible si no hay generaciones que la sostengan con su vivencia.” (p.2).

De igual manera se tiene en cuenta la teoría de cultura organizacional ya que la cultura afecta al comportamiento, en ese sentido la cultura organizacional se define como un conjunto de valores compartidos y creencias que influyen en la interacción entre las personas, las estructuras de la organización y los sistemas de control dentro de una empresa. Estos valores y creencias

determinan lo que es importante para la organización y cómo funcionan las operaciones en su interior, estableciendo normas de comportamiento que guían la conducta en el entorno laboral. En 1988, Schein amplió este concepto al introducir las presunciones y creencias, describiendo la cultura como las respuestas aprendidas por el grupo frente a los desafíos externos e internos, siendo este nivel de presunciones y creencias compartidas el núcleo mismo de la cultura organizacional. (Yopan.et al.2020)

Además, al explorar las dinámicas interpersonales dentro de las organizaciones en relación con las diferencias generacionales, se pueden identificar posibles conflictos o desafíos en la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Esta mirada detallada permite diseñar estrategias efectivas basadas en la psicología organizacional para mejorar la interacción entre las distintas generaciones presentes en el entorno laboral y optimizar así el rendimiento individual y colectivo en la organización.

Marco Conceptual

Generación

De acuerdo con la definición de la Real Academia Española - RAE (2014) extraída de Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. (2017) se entiende por generación al “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”. De igual manera Ogg y Bonvalet (como se citó en Chirinos, 2009) definen generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (p.137).

Clasificación de los Grupos Generacionales

Los "Baby Boomers", nacidos entre 1946 y 1964, se caracterizan por haber sido parte de una época de aumento considerable en la tasa de natalidad en varios países del primer mundo, especialmente en Europa, principalmente en Inglaterra y Francia. Desde una perspectiva sociológica, esta generación muestra rasgos interesantes que reflejan la realidad organizacional actual. Generalmente respetan las jerarquías, son competitivos debido a la lucha por empleos satisfactorios, poseen ideales y ambiciones, y tienden a priorizar el trabajo por encima del equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que conlleva largas jornadas laborales con implicaciones sociales significativas, particularmente en el ámbito familiar. (Guzmán, I. 2010. p.81)

La "Generación X", compuesta por personas nacidas entre 1965 y 1980, se destaca por su relación con los medios y la tecnología. Desean pasar más tiempo con sus hijos y trabajar menos horas, influenciados por la experiencia de sus padres, quienes sacrificaron tiempo familiar por sus empleos. Esta generación es escéptica e individualista, enfrentando desafíos al trabajar en

equipo debido a la influencia de sus padres y su percepción de la autoridad basada en el mérito.
(Guzmán, I. 2010. p.82)

Por otro lado, la "Generación Y", nacida entre 1980 y 1999, así como la "Generación del Milenio", nacida a partir del 2000, son expertos en tecnología debido a su crianza en la era digital. Mantienen fuertes lazos comunitarios, mayormente virtuales, y buscan trabajos significativos y ambientes colaborativos. Priorizan el control económico de sus vidas y valoran el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. (Guzmán, I. 2010. p.83)

Los Centennials también conocidos como la "Generación Z", son aquellos nacidos a partir del año 2000. Esta generación se caracteriza por haber crecido en un entorno completamente digital, con acceso a Internet, redes sociales y dispositivos móviles desde una edad temprana. Son considerados nativos digitales y muestran una gran habilidad para utilizar la tecnología de manera natural. Los Centennials suelen valorar la diversidad, la inclusión, y muestran un fuerte sentido de responsabilidad social y ambiental. Además, tienden a ser emprendedores, adaptables y orientados hacia el cambio.

Metodología

Este documento es un análisis bibliográfico descriptivo tipo monografía que se basa en una revisión de textos especializados, artículos científicos y trabajos de investigación sobre el tema de las generaciones. El estudio se enfoca en tres elementos principales: la conceptualización del término "generación", la clasificación de los grupos generacionales que han formado parte de nuestra sociedad según su año de aparición y relevancia, y la exploración de las generaciones Baby Boomer, Generación X, Generación Millennials o Y en relación con variables como trabajo, motivación y educación. La revisión bibliográfica realizada en este artículo se llevó a cabo siguiendo las cinco fases propuestas por Denyer y Tranfield (2009) citadas por Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. (2017): Fase 1: Elaboración de las preguntas de investigación; Fase 2: búsqueda de estudios; Fase 3: selección y evaluación de estudios; Fase 4: Análisis, resultados e informe. (p.2)

Fase 1 Elaboración de las Preguntas de Investigación

La elaboración de las preguntas de investigación marca el inicio de la revisión bibliográfica, y su estructuración adecuada es de gran utilidad tanto para seleccionar y clasificar los estudios que se utilizarán como referencias en la bibliografía, como para determinar la información que se extraerá de dichos estudios Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. (2017) citando a Counsell, (1997). En este sentido, las preguntas asociadas a la monografía fueron las siguientes:

P1- ¿Cuál es la definición de una generación?

P2- ¿Cómo han sido clasificados los grupos generacionales según su año de aparición y relevancia?

P3- ¿Qué características y/o comportamientos son propios de los individuos pertenecientes a las generaciones Baby Boomer, X y Millennials o Y en relación con las variables: ¿comunicación, la colaboración, la toma de decisiones, motivación y la cultura organizacional?

Fase 2 Búsqueda de Estudios

Para localizar la literatura pertinente a esta investigación, se establecieron inicialmente las bases de datos electrónicas que se consultarían para encontrar fuentes relacionadas con el objeto de estudio. Estas bases de datos incluyeron Scielo, Google Scholar, Dialnet, Redalyc. Además, se revisaron textos y publicaciones en formatos electrónicos, lo que permitió encontrar fuentes valiosas para la investigación. Posteriormente, se definieron palabras clave que servirían como descriptores de la información a investigar. Algunas de estas palabras clave incluyeron: concepto de generación, teoría de las generaciones, clasificación de las generaciones, evolución histórica de las generaciones, diversidad generacional en el trabajo, clima organizacional, motivaciones de las actuales generaciones, comunicación y generaciones, colaboración de las generaciones en el trabajo y toma de decisiones de las generaciones Baby Boomer, X y Millennials o Y.

Además de esto, se estableció el período de tiempo para la búsqueda de información. Se determinó que para la conceptualización el rango aceptable sería desde 1950 hasta 2024; para la clasificación de las generaciones sería entre 2007 y 2016; y para la descripción de las generaciones Baby Boomer, X y Millennials o Y en relación con las variables: trabajo, motivación y educación, el rango aceptado sería desde 1990 hasta 2024. Estos rangos de fechas fueron seleccionados a partir de los resultados obtenidos en la revisión preliminar, la cual reveló publicaciones relevantes dentro de estos períodos.

Además de esto, se estableció el período de tiempo para la búsqueda de información. Se determinó que para la conceptualización el rango aceptable sería desde 1970 hasta 2024 pensando en que la primera generación de los Baby boomers ya iniciarían su edad laboral productiva; para la clasificación de las generaciones sería entre 1980 y 2024; y para la descripción de las generaciones Baby Boomer, X y Millennials o Y en relación con las variables: comunicación, la colaboración, la toma de decisiones, motivación y la cultura organizacional, el rango aceptado sería desde 1989 hasta 2016. Estos rangos de fechas fueron seleccionados a partir de los resultados obtenidos en la revisión precedente, la cual reveló publicaciones relevantes dentro de estos períodos.

Por último, se estableció que los idiomas permitidos para la búsqueda serían el español y el inglés, y se delimitaron las áreas de conocimiento a incluir: psicología, historia, ciencias administrativas y ciencias sociales. (Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. 2017).

Fase 3 Selección y Evaluación de Estudios. En la fase inicial de este proceso, se definieron los criterios para la selección de la bibliografía, los cuales consideraron la capacidad del estudio para responder a las preguntas de investigación y la calidad tanto metodológica como científica de la publicación. Se procedió a revisar los títulos, autores, palabras clave, resúmenes, objetivos, resultados y conclusiones de los estudios obtenidos durante la búsqueda preliminar en las bases de datos. Esta revisión permitió identificar investigaciones relevantes, incluyendo artículos, tesis, libros y otras publicaciones vinculadas al tema de estudio. Luego, se realizó una revisión adicional de los estudios seleccionados con el fin de eliminar aquellos cuyo contenido no resultaba pertinente para los objetivos de la investigación, lo que dio lugar a la selección final de 13 publicaciones.

Fase 4: Análisis, Resultados e Informe. En la fase siguiente, se establecieron criterios para recopilar, sintetizar e integrar los estudios seleccionados, utilizando tablas de análisis de autoría propia. Estas tablas constan de secciones que distribuyen a las generaciones, fechas de nacimiento, incluye datos específicos asociados a los objetivos específicos 1 y 2 de la investigación con información general del estudio. Una vez completada la construcción del estado del arte sobre el tema de investigación de la presente monografía, se espera una comprensión clara de lo que se conoce y lo que aún es desconocido sobre el tema. Con la información necesaria se redacta el artículo científico asegurando coherencia en la estructura del texto que además contenga algunas estrategias para promover ambientes laborales más inclusivos y productivos. Según Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. (2017) citando a Bobenrieth (2007), la redacción de un artículo científico debe destacar por su claridad, concisión, precisión y sencillez, utilizando palabras exactas y evitando el lenguaje complicado y artificial. (p.5).

Resultados

Cada generación presenta características y comportamientos distintivos en el ámbito laboral, influenciados por su contexto histórico y cultural. Mientras los Baby Boomers valoran la lealtad y la estabilidad, los Millennials y la Generación Z buscan flexibilidad, diversidad y oportunidades de desarrollo personal.

Los resultados del primer objetivo se encuentran en la Tabla 1 y se explican desde la revisión bibliográfica de los múltiples estudios en especial del estudio de Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. (2017) Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials y de Jasso, F., et al.(2019) Centennials, ciudadanos globales y digitales.

Tabla 1*Comportamientos y Características de Personalidad de las Cuatro Generaciones en las Organizaciones*

Generación/ año de nacimiento	Características Destacadas	Comportamientos en el Trabajo
Baby Boomers 1946-1964	Según Sarmiento C., López M., y Roncallo L. (2017), esta generación se distingue por su lealtad hacia la empresa, su arduo trabajo y la importancia que otorgan a la experiencia y el estatus, con un fuerte enfoque en la estabilidad laboral. Se caracteriza por un compromiso intenso, llegando incluso a la adicción al trabajo. Además, es una generación que se siente empoderada y tiene grandes expectativas sobre la vida, centrandó su atención en alcanzar un buen estatus, mantener la lealtad y asegurar una alta calidad de vida (p. 196).	Prefieren una comunicación formal, otorgan importancia a la jerarquía y buscan reconocimiento, así como seguridad en su empleo. Según Sarmiento C., López M., y Roncallo L. (2017), esta generación fue educada para ser independiente y para creer que tienen el control sobre su propio destino. Entre sus fortalezas laborales destacan su capacidad de liderazgo, su habilidad para generar ideas y su flexibilidad ante los cambios (Kupperschmidt, 2000). Además, están muy enfocados en la participación y el ambiente laboral, buscando infundir pasión en su trabajo y humanizar la vida en la oficina, promoviendo entornos igualitarios para todos. Esto también es respaldado por Zemke et al. (2013).
Generación X 1965-1980	Según Sarmiento C., López M., y Roncallo L. (2017), esta generación busca equilibrar su vida laboral y	Buscan autonomía, son pragmáticos y valoran la eficiencia y los resultados concretos. Según Gross y

	<p>personal, mostrando adaptabilidad y valorando la flexibilidad así como el crecimiento profesional. Se les describe como una generación cínica y desconfiada en sus momentos más destacados, además de ser materialista y consumista, sin haber alcanzado el mismo éxito económico que sus padres (Kupperschmidt, 1998).</p>	<p>Scott (2001), esta generación considera el trabajo parte fundamental de su identidad. Aunque resisten la lealtad corporativa, aprecian el reconocimiento y la retroalimentación de sus superiores, así como las relaciones con sus compañeros. Están desencantados con las visiones y misiones de generaciones anteriores (Zemke et al., 2013) y prefieren centrarse en sus propias motivaciones y objetivos laborales..</p>
<p>Millennials 1981-1996</p>	<p>Según Sarmiento C., López M., y Roncallo L. (2017), esta generación se distingue por integrar la tecnología en su vida cotidiana. Su afinidad por el mundo digital es una de sus características más notables (PWC, 2011). Han crecido con internet, teléfonos inteligentes, rápidos avances tecnológicos, redes sociales y acceso instantáneo a la información. Para ellos, la tecnología es algo natural, no sorprendente (p. 197). Según el Pew Research Center (2014), esta es la generación con menor afiliación política o religiosa de la historia. Están conectados a través de las redes sociales y tienen una habilidad innata para</p>	<p>Según el estudio de Deloitte (2014), los Millennials muestran poca lealtad hacia sus empleadores y a menudo están considerando dejar la empresa en busca de nuevas oportunidades. PWC (2011) señala que esta generación pone sus intereses personales por encima de los de la organización. No se sienten cómodos con jerarquías rígidas y buscan roles diversos e interesantes. Además, requieren retroalimentación constante y desean tener oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional.</p>

	utilizar medios de comunicación electrónicos (PWC, 2011).	
Generación Z 1997-2012	Los centennials, como nativos digitales y defensores de la diversidad, buscan experiencias únicas y personalizadas. Según Jasso, F., et al. (2019), esta generación expresa de manera abierta sus opiniones sociopolíticas en redes sociales y prioriza la justicia y la reciprocidad al tomar decisiones éticas. En este contexto, se destaca la importancia de formarlos para que participen de manera adecuada y activa en un entorno de comunicación global (p. 1).	Jasso, F., et al. (2019)Valoran la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad, buscan un equilibrio entre vida personal y profesional.(p.1)

Con relación al segundo objetivo de esta monografía, los resultados de los estudios escogidos muestran que existe una relación significativa entre las diferencias generacionales y la dinámica laboral en las variables de la comunicación, la motivación, la colaboración, la toma de decisiones y la cultura organizacional.

Del estudio de Leyton, A., Martínez, V. (2023) Evaluación de las respuestas de las diferentes generaciones del área comercial, frente a la interacción comunicativa mediada por las neurociencias, para elevar la motivación en el desempeño, se encontró las generaciones más jóvenes tienden a favorecer la comunicación digital y rápida, mientras que las generaciones mayores pueden preferir métodos más tradicionales y formales. Esta disparidad puede generar malentendidos y tensiones si no se gestionan adecuadamente. Sin embargo, cuando se fomenta un entorno de comunicación abierta y se establecen canales efectivos para el intercambio de ideas, se potencia la colaboración entre los miembros del equipo, lo que a su vez mejora la motivación y el compromiso hacia los objetivos organizacionales.

Por su parte Moreno, M., Toscano, J. (2022) en su estudio Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones enfocado en la colaboración nos muestra como las generaciones más jóvenes, como la Z, suelen preferir un enfoque más dinámico y colaborativo, utilizando herramientas digitales para facilitar la interacción, mientras que las generaciones mayores pueden inclinarse hacia métodos más tradicionales y estructurados. Esta diversidad puede resultar en una mezcla de ideas innovadoras y prácticas consolidadas, pero también puede generar fricciones si no se establecen canales de comunicación claros y se promueve un ambiente de respeto mutuo.

El estudio de Quinde, L., (2020) Estudio del impacto del clima laboral en relación a los grupos generacionales caso Gcorpsa, en términos generales explicó que las diferencias

generacionales también influyen en la toma de decisiones y en la cultura organizacional. Cada generación aporta un conjunto único de valores y experiencias que moldean su enfoque hacia la resolución de problemas y el trabajo en equipo. Al integrar estas diversas perspectivas, las organizaciones pueden beneficiarse de un proceso de toma de decisiones más inclusivo y creativo. Además, promover una cultura organizacional que valore la diversidad generacional no solo mejora el ambiente laboral, sino que también fortalece la cohesión del equipo y su capacidad para adaptarse a los cambios, lo que resulta crucial en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

Finalmente, del estudio de Montiel, M. (2020) Análisis de los grupos generacionales se analizó el tema de motivación entre las generaciones en las organizaciones revela que los factores que impulsan la motivación laboral varían significativamente entre diferentes grupos generacionales. Mientras que los Baby Boomers tienden a valorar la estabilidad laboral y el reconocimiento por su experiencia, la Generación X busca un equilibrio entre trabajo y vida personal, priorizando la autonomía y el desarrollo profesional. Por otro lado, los Millennials y la Generación Z muestran una fuerte inclinación hacia propósitos significativos y un ambiente de trabajo colaborativo, así como la necesidad de recibir retroalimentación constante. A continuación, se detallan algunos hallazgos en la tabla 2.

Tabla 2*Impacto de las Diferencias Generacionales en la Dinámica Laboral*

Variable	Baby Boomers (nacidos entre 1946 y 1964)	Generación X (nacidos entre 1965 y 1980)	Millennials (nacidos entre 1981 y 1996)	Generación Z (nacidos a partir de 1997)
Comunicación	Prefieren la comunicación formal y cara a cara. Valoran la jerarquía y los canales establecidos.	Adaptables a diferentes estilos de comunicación. Buscan la eficiencia y aprecian la claridad.	Comunicación digital y colaborativa. Valoran la inmediatez y la autenticidad.	Nativos digitales. Comunicación visual y móvil. Priorizan la brevedad y la personalización.
Motivación	Motivados por el reconocimiento, el estatus y la seguridad laboral. Valoran la lealtad a la empresa.	Buscan el equilibrio entre vida laboral y personal. Valoran la flexibilidad y el desarrollo profesional.	Motivados por el propósito y el impacto social. Desean un trabajo significativo.	Buscan experiencias únicas y oportunidades de aprendizaje continuo. Valoran la diversidad y la inclusión.
Colaboración	Valoran la experiencia y la jerarquía en los equipos. Prefieren estructuras formales.	Buscan la colaboración y la autonomía. Se adaptan a equipos diversos.	Colaboración en red y trabajo en equipo. Valoran la diversidad y la inclusión.	Colaboración digital y global. Buscan la personalización y la flexibilidad.

Toma de decisiones	Toma de decisiones jerárquica y basada en la experiencia. Valoran la estabilidad.	Toma de decisiones consensuada y basada en datos. Buscan la eficiencia.	Toma de decisiones rápida y basada en la colaboración. Valoran la innovación.	Toma de decisiones rápida y basada en datos. Buscan la personalización y la agilidad.
Cultura organizacional	Cultura organizacional tradicional y jerárquica. Valoran la lealtad y la estabilidad.	Cultura organizacional orientada a resultados y al equilibrio entre vida laboral y personal. Valoran la flexibilidad.	Cultura organizacional orientada a la innovación y al propósito. Valoran la diversidad y la inclusión.	Cultura organizacional ágil y centrada en el empleado. Valoran la tecnología y la personalización.

Dando respuesta a la pregunta de investigación ¿cuál es la incidencia que tiene la brecha generacional comportamiento organizacional? Se muestra que esta brecha impacta significativamente en la comunicación, colaboración y productividad dentro de las empresas. Las diferencias en valores, expectativas y estilos de trabajo entre generaciones pueden dar lugar a malentendidos y conflictos, afectando la cohesión del equipo y el clima laboral. Sin embargo, el estudio también revela que cuando las organizaciones implementan políticas inclusivas que fomentan la interacción entre generaciones.

Estrategias desde la Psicología Organizacional para mejorar la Colaboración, el Ambiente Laboral y Aumentar la Productividad entre las Generaciones.

Para fomentar la colaboración intergeneracional, mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad en una organización, se pueden implementar diversas estrategias basadas en la psicología organizacional.

Una estrategia útil son los talleres de comunicación intergeneracional. Organizar sesiones formativas que aborden las diferencias en estilos comunicativos entre generaciones puede reducir malentendidos y fomentar una mayor empatía. Para Pérez, R., Smith, V. (2008) "la comunicación intergeneracional puede tomar formas diversas. Idealmente jóvenes, adultos y adultos mayores podríamos comunicarnos efectivamente, expresar nuestras ideas, intenciones, sentimientos y alcanzar nuestros objetivos relacionales de manera satisfactoria." Además, advierten que no trabajar la comunicación intergeneracional "traen consecuencias negativas que no se limitan a simples malentendidos, los efectos se extienden a la imposibilidad de satisfacer necesidades relacionales, el estrés, la insatisfacción personal y el conflicto." (p.3)

La flexibilidad laboral también juega un papel crucial. Para Ibarra, M., Gonzáles, L (2010) "la flexibilidad se relaciona con la necesidad de establecer medidas que logren acabar con las rigideces que existen en el nivel micro y macroeconómico en las relaciones laborales" (p.35). En ese sentido, ofrecer opciones como teletrabajo o horarios flexibles puede adaptarse a las necesidades de diferentes grupos etarios, mejorando así el equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta flexibilidad no solo aumenta la satisfacción del empleado, sino que también puede resultar en una mayor retención del talento.

Además, implementar un sistema de reconocimiento que valore las contribuciones individuales y colectivas sin importar la edad puede fomentar un sentido de pertenencia y

motivación entre los empleados. Celebrar logros tanto grandes como pequeños genera un ambiente positivo donde todos quieren aportar. Porque como lo señala Polindara, V., (2020) “la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con la felicidad, lo que influye positivamente en el desempeño y actitud de los empleados. Un trabajador satisfecho tiende a tener alta autoestima, confianza, y brinda retroalimentación positiva, favoreciendo un ambiente productivo.” (p.4)

También es útil realizar encuestas de clima laboral para evaluar el estado del ambiente laboral y recoger sugerencias sobre cómo mejorar la colaboración intergeneracional. Esto permite identificar problemas y ajustar las estrategias según las necesidades del equipo

Es importante que se mapeen los equipos por parte de los líderes de las organizaciones identificando estilos de pensamiento y talentos intergeneracionales que les permita conocer a los equipos y enfocar sus habilidades en la labor en la que mejor se desempeñan y en donde se sientan más cómodos. Finalmente, crear proyectos colaborativos intergeneracionales puede ser una excelente manera de unir a los empleados para resolver desafíos organizacionales. Al trabajar juntos, se desarrolla no solo el trabajo en equipo, sino también habilidades blandas esenciales.

Discusión

El análisis del comportamiento generacional en las organizaciones revela una compleja interacción entre las diferencias culturales y psicológicas de cada grupo etario, lo cual es fundamental para entender su impacto en el entorno laboral. La Psicología Organizacional ofrece herramientas valiosas para examinar cómo factores como la motivación, la comunicación y el liderazgo son percibidos de manera diversa por los distintos grupos generacionales. Por ejemplo, los Baby Boomers pueden valorar la lealtad y la estabilidad laboral, mientras que la Generación Z tiende a priorizar la flexibilidad y el propósito en su trabajo. Estas diferencias no solo afectan las expectativas individuales, sino que también influyen en la cultura organizacional, como señala Schein (1988) al definir la “cultura organizacional como un conjunto de valores compartidos que guían el comportamiento dentro de una empresa.”

La teoría de las generaciones aporta una perspectiva histórica que permite contextualizar estas diferencias. Ortega y Gasset (2009) “argumentan que las generaciones son entidades dinámicas que se construyen sobre experiencias compartidas y desafíos comunes”. Esta idea es crucial para comprender cómo las distintas generaciones pueden colaborar o entrar en conflicto en un entorno laboral. Por ejemplo, los valores de innovación y adaptabilidad de la Generación Y pueden chocar con la necesidad de estructura y jerarquía de los Baby Boomers, generando tensiones en la comunicación y el trabajo en equipo.

Además, al considerar el impacto de la cultura organizacional sobre el comportamiento generacional, se hace evidente que una cultura inclusiva puede facilitar un entorno donde se valoren las diversas perspectivas. La promoción de espacios colaborativos y programas de mentoring intergeneracional puede ser clave para mitigar conflictos y fomentar un clima laboral positivo. Las estrategias basadas en la Psicología Organizacional deben enfocarse no solo en

reconocer estas diferencias, sino también en aprovecharlas como oportunidades para enriquecer el aprendizaje organizacional y mejorar el rendimiento colectivo.

Finalmente, es esencial entender que las dinámicas interpersonales dentro de las organizaciones son influenciadas por estas diferencias generacionales. Los conflictos en comunicación o enfoques divergentes hacia la resolución de problemas pueden surgir si no se gestionan adecuadamente. Por lo tanto, es imperativo que los líderes organizacionales desarrollen habilidades interpersonales sólidas y estén capacitados para abordar estos desafíos a través de métodos empáticos y flexibles. Todo lo anterior da una idea de que, al integrar las teorías de generación y cultura organizacional con los principios de la Psicología Organizacional, se puede crear un entorno laboral más cohesivo, inclusivo y productivo que beneficie a todas las partes involucradas.

Conclusiones

La identificación de comportamientos y características de personalidad entre las generaciones Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z revela que cada grupo tiene enfoques únicos hacia el trabajo. Esta diversidad en características enriquece el entorno laboral, pero también requiere una comprensión profunda para gestionar adecuadamente las interacciones entre los diferentes grupos.

Las diferencias generacionales influyen notablemente en la dinámica laboral, afectando aspectos como la comunicación, donde pueden surgir malentendidos debido a distintos estilos; la motivación, que varía según las expectativas de cada grupo; y la colaboración, que puede verse obstaculizada por diferencias en enfoques. Desde una perspectiva psicológica, estas disparidades pueden generar tensiones, pero también ofrecen oportunidades para fortalecer la toma de decisiones al integrar diversas perspectivas. Fomentar una cultura organizacional inclusiva es clave para mitigar conflictos y potenciar un ambiente colaborativo.

Las estrategias propuestas facilitan el intercambio de conocimientos y promueven el entendimiento mutuo entre generaciones. Además, las capacitaciones específicas sobre comunicación efectiva adaptadas a los diferentes estilos generacionales no solo mejoran el ambiente laboral al reducir tensiones, sino que también potencian la productividad al aprovechar las fortalezas únicas de cada generación.

Referencias Bibliográficas

- Campos, A. et al. (2014) *Clima laboral y grupos generacionales en las organizaciones: un estudio documental*. <https://acortar.link/GzO1Db>
- Estarás, M. (2023) *Las distintas generaciones en el lugar de trabajo*.
<https://es.linkedin.com/pulse/las-distintas-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-maría-estarás-ojeda#:~:text=El%20mundo%20laboral%20ha%20experimentado,codo%20en%20la%20misma%20empresa>
- Garavito, J., Padilla, (2015) *Las generaciones: pasado, presente y futuro*. <https://n9.cl/1smp5>
- Guandique, A. (2024) *Millennials, Z, X y Boomers: descifrando el código de cada generación para una fuerza laboral imparable*. Revista digital DP Personas.
<https://dpersonas.com/2024/03/07/millennials-z-x-boomers-rotacion-generacional/>
- Guzmán, I. (2010) *Grupos generacionales en las organizaciones modernas: El desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad*.
[file:///C:/Users/User/Downloads/ojs_revistaelec,+09%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ojs_revistaelec,+09%20(1).pdf)
- Ibarra, M., Gonzáles, L (2010) *La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo*.
<https://www.redalyc.org/pdf/395/39512458003.pdf>
- Jasso, F., et al. (2019) *Centennials, ciudadanos globales y digitales*.
<file:///C:/Users/Home/Downloads/DialnetCentennialsCiudadanosGlobalesYDigitales-7252847.pdf>

- Leyton, A., Martínez, V. (2023) *Evaluación de las respuestas de las diferentes generaciones del área comercial, frente a la interacción comunicativa mediada por las neurociencias, para elevar la motivación en el desempeño.* <https://n9.cl/50x3y>
- Maldonado, L., Osio, L. (2020) *Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente.* redalyc.org/pdf/4655/465554397008.pdf
- Martín, H. y Martín, A. (2009) *La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI.*
<https://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/222/Tiempo/2008/07%20Marco%20Martin%20articulo%20pag%2098-110.pdf>
- Montiel, M. (2020) *Análisis de los grupos generacionales.*
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6111/7358>
- Moreno, M., Toscano, J. (2022) *Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones.* [2022A_MORENO-TOSCANORevistaTorrenUniversitario.pdf](https://www.torren.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6111/7358)
- Pérez, R., Smith, V (2008) *Comunicación Intergeneracional: El Cuestionario de Percepción de la Comunicación Intergeneracional (CPCI) en el Contexto Costarricense.*
<https://www.redalyc.org/pdf/284/28442319.pdf>
- Polindara, V., (2020) *Implementación de un programa de reconocimiento laboral a los colaboradores de importante compañía del sector manufactura de la ciudad de Palmira – Valle del Cauca.* <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/f956a71b-f2a6-4585-9f89-a3cb3b9269a9/content>
- Quinde, L. (2020) *Estudio del impacto del clima laboral en relación a los grupos generacionales caso Gcorpsa.*

<http://biblioteca.uteg.edu.ec:8080/bitstream/handle/123456789/1329/Estudio%20del%20impacto%20del%20clima%20laboral%20en%20relaci%20n%20a%20los%20grupos%20generacionales%20caso%20Gcorpsa..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez, M. (2022). *Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: una revisión de la literatura*. <https://www.redalyc.org/journal/1872/187270555005/html/>

Rodríguez, E., Peláez, M. (2010) *La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral*.

http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/BUSINESS_ADMINISTRAT ION//160-170.pdf

Sarmiento C, López, M. Roncallo, L. (2017) *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. <file:///C:/Users/User/Downloads/2440-Texto%20del%20art%C3%ADculo-7105-2-10-20180717.pdf>

Yopan, J.,Palmero, M. Santos, J.(2020) *Cultura Organizacional*.

<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>