

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

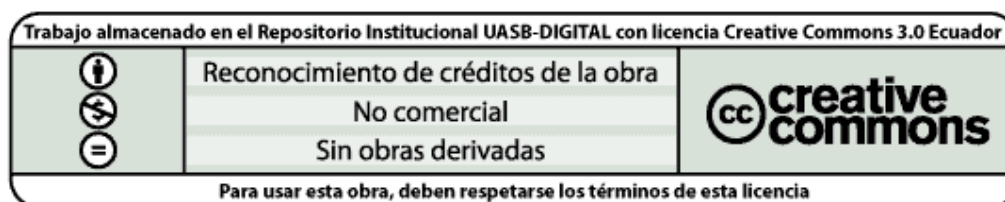
Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito

Autora: Rutt Amparo Fustillos Jiménez

Tutora: Carmen Marcela Olmedo Rodríguez

Quito, 2017



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, RUTT AMPARO FUSTILLOS JIMENEZ autora de la tesis intitulada **“Brecha Generacional: Diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito”** mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 11 de Noviembre de 2017

Firma:

Resumen

El Objetivo principal de esta investigación es identificar las diferencias y prioridad de valores en el trabajo de los grupos generacionales Baby Boomers, X y Y en la Empresa JW Marriott Quito y determinar si esas diferencias son causa de conflicto en el medio laboral. Una de las limitaciones encontradas en el estudio es que no podría generalizarse los resultados. Sería importante ampliar el estudio en otras empresas con un giro de negocio diferente. Para medir la variable valores se aplicó el inventario de valores de Super y para el conflicto, la encuesta sobre brecha generacional a un total de 109 empleados de niveles de servicio al cliente, administrativos, Supervisores y de nivel gerencial. Los datos obtenidos fueron tabulados y analizados a través del sistema estadístico SPSS y Tableau. Los resultados arrojados por el estudio muestra que no existe una relación significativa entre valores de trabajo y conflicto en las generaciones Baby Boomer, generacion X y Generación Y. Estas diferencias se manifiestan en el balance entre vida personal y trabajo, comunicación, liderazgo y tecnología. El conocimiento de la diversidad generacional en el JW Marriott Quito servirán para que los niveles de supervisión y gerenciales creen estrategias adecuadas para atraer, retener y motivar a la fuerza laboral multigeneracional.

Generación; conflicto; valores; baby boomer, generación X; generación Y

Dedicatoria

Este esfuerzo lo dedico a las personas que más quiero: mi familia, especialmente a mis padres, quienes son mi mayor motivación y ejemplo de responsabilidad, constancia y dedicación.

Agradecimiento

A Dios, por ser siempre mi fuente de fortaleza, perseverancia e inspiración. A mi tutora Marcelita Olmedo, quien mostró siempre predisposición para guiarme en todo el proceso de desarrollo y culminación de la tesis. A la empresa JW Marriott Quito, por la voluntad y apertura para realizar mi investigación. A Pato, por impulsarme y acompañarme cada día, gracias por creer en mí y por ser parte de mi vida. A mi familia, gracias por entenderme cuando sacrifiqué su tiempo para dedicarme a esta tarea.

Índice

Introducción.....	9
Capítulo primero.....	11
Marco Teórico	11
1.1. Concepto y teoría generacional: perspectiva de varios autores.....	11
1.2. Generaciones y valores.....	15
1.2.1. Valores Baby Boomer (1946- 1964)	19
1.2.2. Generación X (1965-1980) y Valores	20
1.2.3. Generación Y (1981 – 1999)	21
1.3 Conflicto	23
1.3.1 Visión general del Concepto	23
1.4. Conflicto generacional en el medio laboral.....	24
1.4.1 Balance vida-trabajo	25
1.4.2 Comunicación	26
1.4.3 Tecnología	27
1.4.4 Liderazgo	29
Capítulo segundo.....	31
Metodología.....	31
2.1. Objetivos y justificación de la investigación.....	31
2.2. Enfoque de la Investigación	31
2.3. Contextualización de la empresa	32
2.4. Muestra	32
2.5. Instrumento utilizado para medir los valores de trabajo	33
2.6. Instrumento para medir el conflicto generacional	34
2.7. Procesamiento de datos	36
Capítulo tercero	37

Resultados.....	37
3.1. Análisis estadístico	37
3.2.1 Objetivo 1	37
3.2.2 Objetivo 2	42
3.1.3 Objetivo 3	54
3.2. Contraste de hipótesis:.....	69
Capítulo cuarto	70
Conclusiones y recomendaciones.....	70
4.1. Conclusiones.....	70
4.2. Recomendaciones	72
Lista de Referencias	74
Anexos.....	

Índice de Cuadros y Gráficos

Gráfico 1	37
Gráfico 2	38
Gráfico 3	39
Gráfico 4	40
Gráfico 5	41
Gráfico 6	42
Gráfico 7	43
Gráfico 8	44
Gráfico 9	45
Gráfico 10	46
Gráfico 11	47
Gráfico 12	48
Gráfico 13	49
Gráfico 14	50
Gráfico 15	51
Gráfico 16	52

Gráfico 17	53
Cuadro 1	34
Cuadro 2	35
Cuadro 3	56
Cuadro 4	56
Cuadro 5	57
Cuadro 6	57
Cuadro 7	57
Cuadro 8	59
Cuadro 9	59
Cuadro 10	60
Cuadro 11	60
Cuadro 12	60
Cuadro 13	62
Cuadro 14	62
Cuadro 15	63
Cuadro 16	63
Cuadro 17	63
Cuadro 18	66
Cuadro 19	66
Cuadro 20	66
Cuadro 21	67
Cuadro 22	67
Cuadro 23	68
Cuadro 24	68

Introducción

Las organizaciones están experimentando en los últimos años una diversidad generacional en el medio laboral, provocando situaciones de conflicto por diferencia de valores de trabajo. La brecha generacional ha sido abordada por varios autores, quienes concuerdan que por primera vez en la historia, coexisten entre tres y cuatro generaciones trabajando en un mismo entorno laboral; lo que implica un desafío para los líderes manejarlos adecuadamente según sus expectativas e intereses. Esta investigación se enmarca precisamente en determinar las diferencias de valores de tres generaciones presentes en la empresa JW Marriott Quito e identificar sus manifestaciones de conflicto.

La investigación comprende la revisión de la literatura existente respecto a estudios relacionados a conflictos intergeneracionales por diferencia de valores enfocados en el trabajo. Lancaster y Stillman (2007), consideran que una generación está formada por una historia en común, influenciada por eventos y condiciones de vida durante la etapa de formación. Esta identidad generacional se refleja en el trabajo a través de los valores. Para fines de este estudio, se definen a tres generaciones que coexisten en el medio laboral: Los Baby Boomer nacidos entre 1946 y 1964, que se caracterizan por ser personas reflexivas y orientadas al trabajo. La Generación X a la que pertenecen aquellos que nacieron entre 1965 y 1980, buscan equilibrio entre la vida personal y el trabajo; y, la Generación Y, que incorpora a los nacidos entre 1981 y 1999, son seres globales, sociales y adeptos a la tecnología. Estas diferencias se analizan como conflictos intergeneracionales.

Los conflictos generados por la diversidad generacional pueden ser un desafío para las empresas y sus líderes, particularmente cuando es un tema que no ha sido abordado con amplitud. La investigación se desarrolló en la empresa JW Marriott Quito con el propósito de responder a la pregunta ¿la diferencia de valores de trabajo entre los grupos generacionales Baby Boomer, generación X y generación Y son causa de conflicto en la empresa JW Marriott Quito? cuya hipótesis planteada fue: la diferencia de valores en el trabajo entre los grupos generacionales Baby boomers, X, Y, son causa de conflicto en la empresa JW Marriott.

Los instrumentos utilizados para la investigación fueron: para medir la variable valores de trabajo se aplicó el Inventario de Valores de Super, el cual contiene originalmente 15 valores de trabajo; pero para efectos de este estudio se simplificó a 12 valores. Para evaluar la variable conflicto generacional; se elaboró una encuesta basada en estudios generacionales previos y cuyas dimensiones a analizar fueron: balance de trabajo, estilo de comunicación, estilos de liderazgo y tecnología. Estos dos instrumentos fueron aplicados a 109 empleados de la empresa JW Marriott Quito manteniendo la confidencialidad respectiva.

Para el análisis estadístico; se utilizó el programa SPSS; cuyos resultados abarcan los tres objetivos de la investigación: 1. Determinar las características de las generaciones BB, X y Y; 2. Establecer la diferencia de valores entre las personas de los grupos de las generaciones BB, X y Y; y, 3. Identificar los conflictos laborales que tengan causas generacionales. El estudio concluye que no existe relación significativa entre los valores y las manifestaciones de conflicto entre los grupos generacionales Baby Boomer, X y Y. Existe brecha generacional relacionada con la comunicación y la tecnología entre los Baby Boomers y las generaciones más jóvenes; sin embargo esto no implica necesariamente un conflicto generacional. Basados en los resultados obtenidos de la investigación, los líderes pueden diseñar estrategias para manejar adecuadamente a un grupo multigeneracional que implique inclusión y tolerancia con las diferencias y similitudes de valores y formas de trabajo de las tres generaciones objeto de estudio.

Capítulo primero

Marco Teórico

1.1. Concepto y teoría generacional: perspectiva de varios autores

El uso del término generación tiene una historia tan larga como la humanidad misma; ha sido abordado por filósofos, poetas, historiadores y sociólogos. En la antigua Grecia la palabra generación implicó la esencia de la vida, es decir el cumplimiento de un ciclo de vida, desde el nacimiento hasta la muerte, el poder y la caída de dinastías y naciones (Strauss y Howe 1991). En el Antiguo Testamento, la generación es comprendida como la sucesión de descendientes en línea directa, que constituye también el origen del concepto de familia.

Nerina Jansen (1975) autora del libro *la teoría de las generaciones y el cambio social*, reseña el origen y evolución del concepto generación tomando como referencia a autores como Comte, Dilthey, Ortega y Gasset y Julian Marias. Es en el siglo XIX cuando se empieza a definir la palabra generación por la escuela positivista. Esta línea de pensamiento consideraba que una generación estaba principalmente relacionada con las etapas de vida del ser humano como factor principal del destino del individuo. Auguste Comte fue el representante más sobresaliente de esta corriente. Inició estudios científicos de las generaciones desde el concepto de sociedad, señalando la importancia de la vida humana y la realidad social (20-22).

La escuela histórico romántica, cuyo representante fue Wilhelm Dilthey, tiene una conceptualización dual. A más de considerar el concepto de generación como una duración temporal de aproximadamente 30 años, menciona una “relación de contemporaneidad entre individuos que viven bajo las mismas influencias directrices en sus años de formación [...] mostrando que la generación es un determinante esencial de la vida humana y de la coexistencia histórica” (24). Por lo tanto, una generación estaba constituida por personas coetáneas que compartían un cúmulo de experiencias y vivencias sociales e históricas similares.

A diferencia de las anteriores, la escuela histórico-social, plantea la teoría de las generaciones desde la realidad social e histórica enmarcada en lo ontológico. José Ortega y Gasset y Julián Marías, siguieron esta línea que estructura a la generación desde el marco de la sociedad, como de la historia misma (26-28). Para Ortega y Gasset una generación se forma en base a dos dimensiones: la primera es la adopción de un pasado (ideas, experiencias, creencias, entre otras) de la generación antecedente, y la segunda la vivencia de sus propias experiencias. Para el autor, “el espíritu de cada generación depende de la ecuación que esos dos ingredientes formen, de la actitud que ante cada uno de ellos adopte la mayoría de sus individuos”. Desde su perspectiva, consideró el concepto de generación como el más importante de la historia. La generación determina el rol del ser humano sobre la tierra, lo que lo resume magistralmente en la frase quijotesca: “*Yo soy yo y mi circunstancia*”.

El hombre se encuentra viviendo a una altura determinada de los tiempos: en cierto nivel histórico. Su vida está hecha de una sustancia peculiar, que es ‘su tiempo’. Mientras el tigre es siempre un ‘primer tigre’ que estrena el ser tigre, el hombre es heredero de un pasado, de una serie de experiencias humanas pretéritas, que condicionan su ser y sus posibilidades [...] La vida individual es ya histórica; la historicidad pertenece esencialmente a la vida de cada uno de nosotros [...] La historia tiene una estructura precisa que es la de generaciones. Cada hombre encuentra un mundo determinado por un repertorio de creencias, ideas, usos y problemas. (en Marías 1974, 443-444)

Un enfoque moderno sobre las generaciones se atribuye a Karl Mannheim, quien basado en las ideas de autores como Comte, Dilthey y Ortega y Gasset, enfoca a las generaciones sobre tres dimensiones para explicar el fenómeno generacional: la posición, la conexión y la unidad generacional (en Caballero Guisado y Baigorri Agoiz 2013). La posición generacional se refiere al nacimiento en el mismo ámbito histórico-social y en el mismo periodo de tiempo. La conexión generacional tiene que ver con el vínculo y participación de sus miembros en el destino común de esa unidad histórico-social y la unidad generacional es cuando los miembros de un grupo utilizan las vivencias de diferentes formas dentro de la conexión generacional. Por lo tanto, desde la óptica de Mannheim, para la concepción de generación es importante ser coetáneo y haber experimentado vivencias históricas durante las etapas de vida.

Cada uno de los autores mencionados, a pesar de sus líneas de pensamiento diferentes, han realizado aportes importantes para la evolución del concepto de generación, y se han constituido en referentes para dar continuidad a otras

investigaciones como la de William Strauss y Neil Howe (1991) quienes en su libro *Generations: The History of Americas Future*, presentan un estudio generacional de la sociedad Americana, teniendo como fundamento la teoría de las generaciones de los autores antes mencionados. Desde sus puntos de vista, definen a una generación considerando dos elementos básicos: el primero es la duración de una cohorte o grupo generacional; y, el segundo, su personalidad compartida.

Cuando se habla de la duración de una cohorte o grupo generacional, Howe y Strauss lo relacionan con la duración de las fases de vida del ser humano; están definidas por roles: juventud (0 - 21 años) su rol social central es de dependencia: crecer, aprender, aceptar la protección y educación, y adquirir valores. Adulto joven (22 - 43 años) su rol central es actividad: trabajan, forman familias y mantienen, sirven a instituciones y ponen a prueba sus valores. Mediana Edad (44- 65 años) su rol central es liderazgo: criar, enseñar, dirigir instituciones y vivir los valores; y, finalmente, vejez (66-87 años) su rol central es administrar, supervisar, guiar, dejar un legado y transmitir valores.

Por lo tanto, para Howe y Strauss la duración de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida. En este sentido, es importante considerar que un evento social transcendental afecta a cada grupo de manera diferente, de acuerdo al rol central que tiene ese momento; deja recuerdos y huellas emocionales diferentes en cada grupo. En relación a la personalidad compartida de una generación, los autores refieren como una imagen generacional reconocida y determinada por una ubicación común en la historia, comportamientos, creencias comunes y la pertenencia percibida por los miembros de cada generación. En resumen, una generación está formada por eventos o circunstancias de acuerdo a la fase de vida que sus miembros ocupan en ese momento. A medida que cada generación, ingresa a la siguiente fase de vida (de joven a joven adulto, mediana edad y vejez) sus actitudes y comportamientos maduran, produciéndose nuevas corrientes en el medio social. Las generaciones formadas por experiencias similares de vida, desarrollan trayectorias parecidas de vida.

Otros autores como Lancaster y Stillman, Zemke, Jhonson y Jhonson entre otros; han realizado estudios de las diferentes generaciones enfocados en el medio laboral, y coinciden en que cada generación es producto de una historia en común, de experiencias similares marcadas por eventos sociales, culturales, políticos y

económicos; que forman lo que Lancaster y Stillman (2010) denominan una “personalidad generacional” con ideas, actitudes, valores, comportamientos y creencias. Para las organizaciones, entender este contexto, de cómo está constituido cada grupo generacional y cómo se formó, permitirá gestionar de manera adecuada el talento humano.

Bajo esta perspectiva y de acuerdo a la revisión de la literatura existente sobre el tema, es importante definir principalmente a tres generaciones que coexisten en el medio laboral que son parte del presente estudio: generación Baby Boomer, generación X y generación Y. A pesar de no existir unanimidad en cuando al rango de duración de cada generación, se tomó como referencia a Lancaster y Stillman (2009) para definir los límites de cada generación.

A la generación Baby Boomer, pertenecen aquellas personas que nacieron entre 1946 y 1964, durante y después de la Segunda Guerra Mundial. “Este nombre refleja la explosión demográfica que se produce en medio del optimismo por la reconstrucción de la posguerra” (Molinari 2012, 423-424). Crecieron en un periodo de prosperidad, optimismo y oportunidades (Zemke, Raines y Filipczak 2000). Considerados como idealistas, cuestionaban los ideales de la generación de sus padres, reclamaban cambios en los derechos civiles, derechos de la mujer, derechos de la tierra (Lancaster y Stillman 2009). Según Johnson y Johnson (2010) los eventos que marcaron su generación fueron la carrera de armas nucleares, la construcción del Muro de Berlín, la muerte de Jhon F. Keneddy, Martin Luther King, Jr. Hubo algunos tratados de paz, avances científicos como el descubrimiento del ADN, desarrollo de la vacuna contra la polio. Crecieron con la televisión, hito tecnológico que identifica a esta generación (Molinari, 2012).

A la generación X, pertenecen los nacidos entre 1965 y 1980. Douglas Coupland fue quien utilizó este término en su novela de ficción *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*, publicada en 1991, para describir a un grupo de personas americanas y canadienses que llegaban a la etapa de madurez, calificándolas como egocéntricos e irritables (Johnson y Johnson, 2010). Esta generación tuvo un crecimiento demográfico menor que las otras generaciones (Lancaster y Stillman 2009) debido al incremento en la tasa de divorcios, así como a la planificación familiar y al uso de métodos anticonceptivos (Molinari, Paula 2012). La generación X ha estado expuesta a una diversidad de avances tecnológicos como la televisión por cable y

satelital, video juegos, máquinas de fax, microondas, celulares y computadora portátil (Lancaster y Stillman 2009). Desde el punto de vista político, la generación X vivió grandes eventos como la caída del muro de Berlín, la guerra del Golfo, el accidente del Challenger, la crisis económica. En el ámbito social, tuvo que enfrentar la aparición del SIDA (Molinari 2012).

A la generación Y, pertenecen los nacidos entre 1981 y 1999, conocidos también como Millennials . El uso de la tecnología es una de las características fundamentales que marcan a esta generación, son los primeros nativos digitales. Desde muy pequeños, tuvieron acceso a celulares, redes sociales y computadores. Para Molinari, es una generación que está hiperinformada e interconectada, pueden conocer lo que está pasando en el mundo al instante; por eso, esta generación vive en el presente. El futuro es incierto para ellos. Pero al mismo tiempo, “esta sensación de velocidad en las formas de ser y estar [...] significa en muchos casos la sensación de pérdida de referentes respecto al futuro unida a una importante dosis de inseguridad e incertidumbre respecto a cómo serán la vida y el futuro en los cortos y medios plazos” (Méndez y Rodríguez 2011). Uno de los eventos que impactó al mundo en general fue el 11S, cuya consecuencia fue que la sociedad se preocupe por la seguridad de esta generación.

Estas tres generaciones Baby Boomer, X y Y, si bien es cierto han estado expuestas a diferentes eventos y experiencias de vida que han marcado una personalidad generacional, sin embargo es necesario enfatizar que cada miembro que compone un grupo generacional no necesariamente tiene la misma perspectiva de vida que los demás miembros; cada uno es un ser individual. Por lo tanto, la descripción y o caracterización de cada generación abordada en este estudio no debe ser tomado como un estereotipo.

1.2. Generaciones y valores

La investigación de los valores humanos ha sido de interés para filósofos, psicólogos y teóricos políticos, desde un enfoque abstracto hasta lo empírico (Connor y Becker 1979, cap.3). Han sido sometidos a análisis en diferentes contextos como el individual, social, institucional, entre otros (Rokeach 1979, cap.1) sin embargo, muy pocos han relacionado a los valores con el entorno organizacional.

Fallding (1965), Scott (1956), Kluckhohn (1951) concuerdan en la definición de valores como una concepción de preferencia, deseo, gusto o satisfacción (en Rokeach, 1979). Para Robin M. Williams (1970) el principio fundamental de los valores está basado en la presencia de estándares de preferencia. Las personas, implícita o explícitamente, están constantemente relacionando y valorando a los objetos con adjetivos calificativos: bueno-malo, afirmativo-negativo, hermoso-feo. Uno de los autores más importantes en el estudio de valores es Rokeach, quien los define como *“convicciones básicas de que a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de la existencia es preferible a otro opuesto o inverso”* (1979, 5).

Partiendo de esta definición, Rokeach insiste en que los valores son utilizados como patrones para decidir cómo actuar en diferentes circunstancias de la vida diaria, para satisfacer y mantener las necesidades, aumentar la autoestima y, en consecuencia, ser reconocidos por nosotros mismos y por los demás. Las personas, de acuerdo a su historia personal e influencia del entorno social y familiar, jerarquizan a los valores en orden de importancia. Uno de las clasificaciones que el autor identifica son los valores terminales e instrumentales.

Los primeros son los valores que las personas anhelan alcanzar al final de su existencia, como bienestar, felicidad, armonía, etc.; y los instrumentales, son los medios que permiten alcanzar los valores terminales como responsabilidad, honradez, independencia, etc. El instrumento que creó Rokeach para medir las prioridades de los valores individuales es la Encuesta de Valores que consiste en ordenar de acuerdo al nivel de importancia los 18 valores instrumentales y los 18 valores terminales.

Dado que los valores influyen en el comportamiento y actitudes de los seres humanos; es importante conocer los valores que motivan a las personas dentro del entorno organizacional. Donald G. Zytowski (1994), hace referencia a los fundamentos de los valores de trabajo, menciona que éstos surgen de una investigación sobre la satisfacción de trabajo, realizada por Hoppock y Super, quienes relacionaron a ciertos atributos del trabajo como retribución, desarrollo, independencia, entre otros, con el bienestar del individuo. Super (1970) explicó que los valores del trabajo constituyen una parte de los valores personales que pueden ser satisfechos en el trabajo (en Salamzadeh, Nejati y Salamzadeh 2014); son valores finales que buscan los individuos dentro de una

organización, como la satisfacción, calidad o reconocimiento (Gursoy, Chi y Karadag 2013).

Connor y Becker (1979) en su trabajo sobre valores y organización, consideran que la orientación hacia un valor en el trabajo varía de acuerdo a la posición jerárquica, formalidad de la organización, tecnología, educación y capacitación de sus miembros. Estos elementos diferenciadores pueden generar conflictos. A mayor diferencia de valores entre las partes, mayor es la dificultad para resolver un conflicto. En la administración organizacional, toma de decisiones y otras acciones gerenciales, también se reflejan los valores de sus miembros. El beneficio de la toma de decisiones está relacionado con el grado de consenso de valores entre los tomadores de decisiones. A mayor similitud de valores entre el líder y sus subordinados, mayor es el grado de un liderazgo efectivo.

Para Roe y Ester (1999), los valores laborales están relacionados a los intereses y motivaciones de las personas, y han sido utilizados para entender las diferencias de comportamiento laboral, así como para identificar la vocación ocupacional de los individuos dentro de una organización. El rol del trabajo según los autores, hace que los valores laborales se conviertan en valores fundamentales y tomen una posición esencial en el patrón de valores generales.

Algunos investigadores han desarrollado varios instrumentos para medir los valores en el trabajo. El más relevante y el que se utilizó para este estudio es el “Inventario de Valores de Trabajo” (WVI) creado por Donald Super, quien junto con sus asociados identificaron 15 valores de trabajo: 1. Altruismo, 2. Estética, 3. Creatividad, 4. Estimulación Intelectual, 5. Independencia, 6. Logro, 7. Prestigio, 8. Dirección, 9. Compensación Económica, 10. Seguridad, 11. Entorno, 12. Relación con Supervisores, 13. Asociación, 14. Variedad y 15. Estilo de Vida. (en Taylor&Francis 1971, 42)

Este Inventario está constituido por 45 ítems que permiten medir los 15 valores de trabajo. Cada ítem es valorado a través de una escala de Likert donde 5 es “Muy Importante” y 1 “Sin Importancia” (Lyons 2003). Chen y Choi (2008) en su estudio sobre las diferencias generacionales usaron esta herramienta para identificar la preferencia de valores de trabajo en las generaciones Baby Boomer, X y Y. En esta investigación, los autores identificaron las diferentes prioridades de valores de trabajo

en los gerentes de la industria de hospitalidad de las 3 generaciones, como crecimiento personal, entorno, preferencia de horarios.

Autores como Lancaster y Stillman (2007), Zemke, Raines y Filipczak (2000), Johnson y Johnson (2010), Del Campo y otros (2011), concuerdan que las empresas enfrentan muchos desafíos al momento de contratar, retener y manejar una diversidad generacional en el campo laboral. Por primera vez en la historia, las organizaciones están experimentando una fuerza de trabajo multigeneracional, cada una con valores y estilos de trabajo únicos, lo que origina conflictos en el trabajo. Entender las diferencias generacionales para crear un ambiente positivo y de mejor comunicación en el entorno laboral es una tarea que las organizaciones deben propiciar.

La personalidad generacional va más allá de la fecha de nacimiento, está relacionada con la historia común que cada generación ha experimentado durante la etapa de formación y ha sido influenciada por personas, lugares, eventos y condiciones de vida. Esta identidad generacional está representada por valores, actitudes y estilos de trabajo, que son expresados en el medio laboral, de forma particular y única (Lancaster y Stillman 2007). Los valores presentes en cada generación, dentro de una organización, reflejan el interés de lo que cada empleado busca a nivel profesional. Por ejemplo, las personas de la generación de los Baby Boomers son reflexivas y más orientadas al trabajo. Las de la generación X son más independientes; buscan el equilibrio entre vida personal y el trabajo. Las de la generación Y, son seres globales, se muestran más sociales y son adeptos a la tecnología (Gibson, Greenwood y Murphy 2009).

Los datos demográficos publicados por Navex Global (2016), empresa experta en temas de ética y servicios de cumplimiento normativo, revelan que actualmente el 25% de la fuerza laboral global corresponde a la generación de los Millennials (1981-2000), porcentaje que supera a los Baby Boomer en el 2014; y, a la generación X en el 2015. Para el año 2020, Navex pronostica que los Millennials ocuparán el mercado laboral en un 50% y la generación Z en un 20% de la fuerza de trabajo global; es decir, que el mercado laboral estará dominado en un 70% por generaciones jóvenes.

Desde esta perspectiva, en la actualidad existen varios estudios y literatura acerca de cómo manejar, comprometer y retener a las generaciones más jóvenes, olvidándose del rol que desempeñan y el aporte que continúan brindando a la sociedad las generaciones anteriores como los X y BB. Es importante identificar las fortalezas

de cada generación y darles el valor que les corresponde, considerando que aún siguen siendo una población económicamente activa. Entender las diferentes perspectivas, valores y contribuciones de las generaciones en las organizaciones, ayudará a contar con un ambiente de trabajo sano, tolerante y productivo. A continuación, se describe los valores de las tres generaciones objeto de este estudio y que, actualmente se encuentran en el mercado laboral.

1.2.1. Valores Baby Boomer (1946- 1964)

Los nacidos en el periodo de los 40's y 50's están orientados más al trabajo que a la familia y, los de los 50's y 60's (la generación Boomer más joven) tienen más orientación hacia la familia; se identifican mejor con la generación X (Lancaster y Stillman 2007). Paula Molinari en su libro *Turbulencia generacional*, menciona que los Baby Boomers buscan un trabajo que les genere rentabilidad y no necesariamente que esté ligado a un trabajo que les guste. Lo importante es conseguir éxito personal y profesional.

El éxito profesional lo relacionan con el crecimiento ascendente dentro de la empresa, construyen lo que Lancaster y Stillman (2007) denomina una carrera brillante. El éxito personal se ve reflejado en su autoestima y en la adquisición de bienes materiales (Bennett 2017). Según Hawley (2009) esta generación tiende a ser altamente responsable, formal y éticos en el trabajo. Esperan contar con seguridad laboral, buscan permanecer en una misma empresa por largo tiempo gracias a su esfuerzo y logros obtenidos. Por eso, la mentalidad de estas generaciones es de dependencia “quiero depender de ti, quiero que te ocupes de mí” (Molinari 2012, 10)

Otro de los valores que resalta en esta generación es el trabajo en equipo, estuvieron inmersos en actividades grupales en sus escuelas y, posteriormente, en el trabajo. Los gerentes Baby Boomers trabajan bajo el modelo de equipo, precisamente, porque en los años 80's se desarrolló varias prácticas enfocadas a trabajo en equipo como círculos de calidad, equipos de alto desempeño, entre otros (Johnson y Johnson 2010). Por lo tanto, los Baby Boomers, valoran trabajar en equipo y en armonía con otros.

El reconocimiento por su buen desempeño estuvo basado en prácticas que reforzaban su autoestima y los distinguían de los demás miembros de la organización. Para ellos, tener un cierto estatus dentro de la empresa era importante; contar con una

oficina confortable, ser elegido y divulgarlo como el mejor empleado, o ser parte de un proyecto nuevo que genere cambios en la organización, son algunos de los reconocimientos que generaron valor a esta generación (Lancaster y Stillman 2007)

Los Boomers necesitan tiempo para asimilar los cambios tecnológicos y adaptarse a una nueva forma de comunicación e información. Al no contar con teléfonos móviles y redes sociales a su alcance, desarrollaron la habilidad de relacionarse en forma presencial con otras personas, creando relaciones sólidas; por lo tanto, la comunicación de manera formal y personal es parte de su estilo de vida (Zemke 2000)

En cuanto al balance entre vida personal y trabajo y, tomado en cuenta que los Baby Boomers han sido caracterizados como adictos al trabajo, especialmente los nacidos entre los 40's y 50's, podríamos decir que en su etapa inicial productiva, esta generación no tenía como prioridad su vida personal; su enfoque estaba direccionado hacia el trabajo, crecimiento profesional, y a conseguir riqueza material. Sin embargo, para aquellos que están llegando al ocaso de su carrera, incluso muchos de ellos están por jubilarse, las prioridades y perspectivas sobre el trabajo también van cambiando, buscan más tiempo libre para dedicarse a su familia, amigos y encontrar el significado de su vida (Zemke, Raines y Filipczak 2000)

Para las generaciones X y Y, los Boomers son personas difíciles de manejar. Consideran que son personas inflexibles, resistentes al cambio y con dificultad para el uso de la tecnología (Hawley 2009). A pesar de estas percepciones, los Baby Boomers siempre han buscado sobresalir en sus carreras y, aunque su tiempo en el mercado laboral se reduce, siguen desafiándose a sí mismos para seguir contribuyendo a las organizaciones con sus conocimientos (Lancaster y Stillman 2010). Algunas empresas valoran el talento de esta generación, así lo demuestra una encuesta realizada en el 2016 por SHRM a profesionales de recursos humanos de algunas industrias de los Estados Unidos, quienes consideran que las ventajas de contratar a empleados adultos es mayor experiencia, madurez profesional y valores éticos fuertes y leales.

1.2.2. Generación X (1965-1980) y Valores

La generación X se caracteriza por ser escéptica debido a las experiencias vividas durante su proceso de formación, "...creció en un mundo de ruptura de grandes paradigmas y de conmociones colectivas" (Molinari 2012, 518). Zemke, Raines y Filipczak (2000) explican ciertos rasgos y valores que identifican a esta generación. Su

mentalidad está orientada a la sobrevivencia, a cuidarse a sí mismos, ya que nadie más lo hace. Esta autosuficiencia e independencia se desarrolla por la ausencia de los padres; tenían que trabajar para mantener un estilo de vida aceptable, lo que ocasionó que esta generación crezca sola, con sentimientos de soledad y necesidad de atención. Buscaban sustituir a la familia integrándose a grupos de amigos para tener la sensación de un ambiente familiar. La serie de televisión “Friends”, precisamente estuvo basada en esta realidad.

La naturaleza independiente de la generación X se refleja en el trabajo. Son colaboradores autónomos, a pesar de que también buscan integrarse en actividades grupales a través del deporte; por lo tanto, pueden trabajar en equipo e individualmente. La relación jerárquica con la autoridad es menos formal. Posee buenas habilidades de liderazgo, son frontales al momento de comunicarse con sus subalternos. Esta generación fue alentada para cuestionar a los demás y debatir acerca de un tema. Valoran el empoderamiento, pueden ejecutar nuevas tareas y proyectos sin necesidad de una supervisión permanente y puede ser vista por ellos como un reconocimiento a su trabajo.

Para Lancaster y Stillman (2007, 55) la generación X, a diferencia de los Baby Boomers, está enfocada en la seguridad de la carrera, “construyen una carrera portátil”. Suman experiencias laborales a su hoja de vida, buscan incrementar sus habilidades y conocimientos a través de programas educativos sustentadas por ellos mismos; lo que les permite desarrollarse y crecer profesionalmente en la misma empresa o en otras. Esta tendencia puede ser percibida por las generaciones mayores como falta de lealtad. Sin embargo, si la empresa tiene un plan de carrera para ellos, con seguridad se quedarán en esa organización. La creencia de los Baby Boomer de que el sacrificio lleva al éxito, no aplica para esta generación; por lo tanto, una forma de recompensa para la generación X es ofrecer beneficios como planes de jubilación, entrenamiento, flexibilidad en horarios o un plan de carrera (Lynne y Stillman 2007).

1.2.3. Generación Y (1981 – 1999)

Para el 2020, los Millenials ocuparán el 50% del mercado laboral (MRINetwork 2017) lo que implica un reto para las organizaciones contar con el conocimiento de cómo atraer, motivar y retener a esta generación enfocada en intereses y objetivos diferentes a las generaciones anteriores. Sin duda, la característica principal de esta

generación es su habilidad para el manejo de la tecnología. Crecieron con acceso a Internet y a las tecnologías de la información, por ello los denominan también generación google o generación tech. Desde muy pequeños tuvieron acceso a una computadora y otros medios electrónicos, permitiéndoles contar con información y diferentes formas de comunicación, de manera inmediata.

Zemke, Raines y Filipczak (2000), en su libro “Generations at Work” consideraban que esta generación sería la que más estudios tendría respecto a los grupos generacionales anteriores. La educación, para las nuevas generaciones como los Millennials , estuvo enfocada a una formación más integral para enfrentar los retos laborales. Los padres de esta generación buscaban que sus hijos se involucran en varias actividades académicas, laborales, personales y de servicio a la comunidad, lo que les permite ser personas multifuncionales y eficientes (Lancaster y Stillman 2007). Muchos Millennials crecieron y se educaron en medio de la diversidad, convirtiéndolos en un grupo tolerante a las diferencias de raza, religión, género, entre otros (Del Campo y otros 2011)

Lancaster y Stillman (2007), consideran que los Millennials tiene una perspectiva diferente respecto al trabajo. Para ellos significa empoderamiento, aportar con ideas y sentir que son parte de las decisiones de la empresa. Buscan construir “carreras paralelas”. La dirección y movimiento de su carrera puede ser tan diversa como un cubo Rubik; pueden moverse en cualquier dirección. La experiencia de probar varios puestos de trabajo hace que adquieran mayor aprendizaje, nuevos conocimientos, habilidades y más oportunidades de crecimiento, dentro o fuera de la organización.

Al momento de buscar oportunidades laborales utilizan las redes sociales, como LinkedIn, para indagar la cultura y valores de la empresa, y evaluar si va de acuerdo a su filosofía de vida (Abbot 2016). En un estudio realizado por MRINetwork, en este año 2017, sobre tendencias de contratación, se refleja que los Millennials priorizan el factor compensación y reputación de la empresa para decidir vincularse a ella; les interesa trabajar en una organización que se encuentre bien posicionada en el mercado, con buenos índices de rentabilidad y que les ofrezca oportunidades de carrera.

A pesar de esta preferencia, según un estudio realizado por Deloitte a este grupo generacional en el 2017, los Millennials buscan permanecer en sus puestos de trabajo por más tiempo por la incertidumbre económica, social y política que experimenta el

mundo. Este es un indicador más para pensar que la lealtad de este grupo generacional está sujeta a esas condiciones y a la imagen y beneficios monetarios y no monetarios que ofrece una organización.

La convivencia de las tres generaciones en el medio laboral, caracterizada por sus propias aspiraciones, intereses, motivaciones y valores implica que estén expuestos a no compartir las mismas ideas y en consecuencia se produzcan conflictos. El conflicto en el medio laboral ha sido abordado ampliamente por varios autores; sin embargo, hay muy poca información e investigaciones referentes al conflicto generacional por diferencia de valores. Con la presencia de varias generaciones en un mismo espacio laboral; es importante que las organizaciones a través de sus líderes se enfoquen en conocer la naturaleza del conflicto que tenga origen generacional con el fin de crear estrategias para mejorar el ambiente laboral.

1.3 Conflicto

1.3.1 Visión general del concepto

El conflicto está presente en cualquier contexto de las relaciones interpersonales y puede producirse cuando los intereses u objetivos de una persona o grupo, son a costa de otro individuo o grupo (Filley 1985). Kenneth W. Thomas (2002) lo define como una condición en la cual los intereses de las personas parecen ser incompatibles, una realidad de la vida que está siempre presente. Para Coser “los conflictos implican luchas entre dos o más personas acerca de valores, o la competencia por el estatus y los recursos” (en Moore 2010).

En el campo laboral, Morgan (1990) analiza a las organizaciones como sistemas políticos, enfocándolas a las relaciones entre intereses, conflictos y poder. Los intereses “abarcan ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra” (135). Por lo tanto, el origen del conflicto según el autor, se inicia cuando hay una divergencia de intereses ya sea percibida o real.

Desde el punto de vista tradicionalista, el conflicto se concibe como algo negativo, producto de la mala comunicación, liderazgo y confianza entre las personas. El enfoque de las relaciones humanas lo considera como algo natural y aceptado dentro

de un grupo u organización y, finalmente, desde el punto de vista interaccionista, ven al conflicto como un proceso necesario para un mejor desempeño e innovación, de un grupo o equipo de trabajo (Robbins y Judge 2009)

Autores como Moore (1994), K.W. Thomas (1992), Deutsch (1969), coinciden en clasificar a los conflictos según su contenido: conflictos de intereses y de valores. El conflicto de intereses está relacionado a la incompatibilidad de los objetivos. La consecución de objetivos de una parte amenaza a la consecución de las metas de la otra parte. Los conflictos de valores son causados por sistemas de creencias incompatibles, cuando se intenta imponer a otras personas o a un grupo un sistema de valores diferente; cuando no se cumplen las expectativas de normas y comportamientos (Dominguez Bilbao y Garcia Dauder 2003)

Los niveles de conflicto son categorizados también por su intensidad en: latentes, emergentes y manifiestos (Moore 2010). Los conflictos latentes son tensiones básicas que no se han consolidado como tal y probablemente muchos de sus actores no saben que existe un conflicto. Los emergentes son conflictos que generalmente tienen conocimiento las partes involucradas y que está en proceso de crecimiento, que si no tienen una intervención inmediata, pueden agudizarse. Por último, los conflictos manifiestos se caracterizan porque es reconocido por las partes y han iniciado un proceso de resolución que implica eliminarlos a través de varias técnicas como: reuniones individuales, grupales, mediaciones, mentoring, coaching, entre otras.

El resultado de un conflicto puede generar cambios positivos o negativos. Cuando la resolución implica compromiso es integradora, hay reciprocidad para cooperar con los acuerdos planteados, mejor comunicación y fomento de confianza. Por el contrario, cuando la resolución no ha cubierto las expectativas de una parte, genera sentimientos antagonistas, lo que implicará la aparición de nuevos conflictos (Filly 1985).

1.4. Conflicto generacional en el medio laboral

El conflicto en el medio laboral es inevitable porque los empleados tienen diferentes antecedentes, historias y experiencias, y esto se refleja en las relaciones interpersonales de sus miembros (SHRM 2015). Para comprender por qué se producen los conflictos generacionales, es importante conocer como está estructurada la

mentalidad de cada generación. “Una mentalidad generacional es el conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común” (Molinari 2012, 414). Ninguna generación tiene mejores valores que otra, solo son diferentes.

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

Bajo este contexto, este estudio se enfocará en analizar cuatro factores que mayormente han sido mencionados en la literatura existente sobre conflictos generacionales: balance entre vida personal y trabajo, comunicación, tecnología y liderazgo.

1.4.1 Balance vida personal-trabajo

Los miembros de cada generación tienen una dinámica diferente en cuanto a la concepción de la vida personal y al trabajo. Para los Baby Boomers, que dieron prioridad al trabajo, les puede resultar difícil buscar el balance entre vida personal y trabajo, sin embargo, se han dado cuenta que no tienen otra opción porque están llegando al ocaso de su carrera, incluso muchos de ellos están por jubilarse (Lancaster y Stillman 2007). Las preferencias y perspectiva sobre el trabajo también van cambiando, buscan más tiempo libre para dedicarse a su familia, cuidar de sus padres y encontrar el significado de su vida (Zemke, Raines y Filipczak 2000). Están en una edad en la que sus vidas necesitan flexibilidad y buscan alternativas de mejorar sus horarios.

Para la Generación X contar con un balance de vida es importante, ellos creen en el trabajo duro, pero también creen en el desarrollo de una vida fuera del trabajo (Del Campo, y otros 2011). Trabajan para vivir y no viven para trabajar, como lo hicieron sus padres. Consideran que parte de su bienestar es dedicar tiempo a su familia más que a

obtener éxito (Zemke, Raines y Filipeczak 2000). El espacio y el tiempo laboral tienen diferente concepción, no es importante cumplir un horario de trabajo sino generar resultados y alcanzar metas; “la calidad de vida no está vinculada al trabajo, sino al proyecto personal” (Molinari 2012, 1091).

La generación Y o milenio busca un trabajo desafiante y, al mismo tiempo, desean tener flexibilidad en sus horarios de trabajo. Un estudio generacional realizado por PWC (2013) a los milenios, refleja la demanda que tiene este grupo respecto al balance de vida personal y trabajo. Algunos hallazgos fueron: resistencia a sacrificar su vida personal para dar prioridad al trabajo, aunque éste implique una buena remuneración. Buscan flexibilidad de horarios ajustado a su necesidad, como horas de entrada, salida, trabajo en fines de semana e inclusive, prefieren tener trabajos de medio tiempo o desde casa. En la última encuesta realizada en 2016 por Deloitte a 8.000 Millennials de 30 países desarrollados y en vías de desarrollo, se confirman que la flexibilidad en el trabajo sigue siendo una preferencia de los Millennials. Las organizaciones que ofrecen esta opción son atractivas para esta generación y, en consecuencia, según la encuesta, los Millennials sienten más grado de lealtad con la empresa.

Como se ha analizado, el balance entre vida personal y trabajo se ha vuelto un factor importante para las tres generaciones, las tres generaciones demandan lo mismo; lo que implica necesariamente conflictos en el trabajo si las empresas no adoptan alternativas o políticas que permitan contar con un trabajo más flexible para cubrir las necesidades de los tres grupos generacionales. Sin embargo, ofrecer flexibilidad laboral puede ser difícil para las empresas que son pequeñas y que no cuentan con la tecnología y presupuesto necesarios para implementar opciones de trabajo alternativas como el teletrabajo o medio tiempo (SHRM 2016).

1.4.2 Comunicación

La comunicación en las organizaciones es el pilar fundamental para mantener relaciones interpersonales saludables entre los miembros de un grupo de trabajo y en consecuencia mejor productividad (Myers y Dadaghiani 2010). Para Venter (2017), autora de un artículo referente a la brecha de comunicación existente entre la generación Baby Boomer y Y, la comunicación implica una interacción de varias formas: verbal, no verbal, por escrito, cara a cara, virtual, etc., esto da sentido a la interacción entre los

seres humanos. Sin embargo, la comunicación interpersonal ha ido cambiando con el avance de la tecnología y la aparición de herramientas como las redes sociales. Esto no necesariamente es apreciado por todos, ha provocado según Verter, una brecha en la comunicación.

Los Baby Boomers por un lado, mantienen su preferencia por una comunicación más personal, valoran tener conversaciones profundas, son muy hábiles en crear rapport y tener buenas relaciones interpersonales. Generalmente, les gusta ser escuchados y que se les muestre respeto y formalidad durante la interacción (Hawley 2009). Esta generación al ser inmigrantes digitales, necesitan aprender este lenguaje de comunicación para adaptarse a nuevas formas de comunicación propias de las generaciones más jóvenes.

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

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

1.4.3 Tecnología

El avance vertiginoso de la tecnología obliga a muchas empresas a cambiar la forma de realizar el trabajo, impactando directamente en las oportunidades de empleo especialmente para la población más joven (The Economist Intelligent Unit 2014). La tecnología permite una conexión inmediata con el mundo, principalmente, cuando están disponibles herramientas tecnológicas como una computadora o un teléfono inteligente. Para este año 2017, por cada 100 personas 52 tienen una computadora personal y, el uso del teléfono celular se ha incrementado, especialmente, por la facilidad de contar con Internet las 24 horas del día (The Economist Intelligent Unit 2014).

En el Ecuador, según los datos del INEC (2017), los Millennials constituyen el 3,9 millones, de los cuales 65 de cada 100 Millennials tienen un teléfono inteligente y, el 63,8% de ellos poseen al menos una red social. Esto demuestra que la tendencia al uso de la tecnología por parte de los Millennials es alta. Howard Gardner y Katie Davis (2014) en su libro *“La generación app”* revelan que el uso excesivo de aplicaciones de comunicación altera el desarrollo psicológico de los jóvenes, especialmente, en lo relacionado a la identidad. Los jóvenes exponen su vida personal en las redes sociales, buscan la perfección, desean tener el estilo de vida de otra persona, lo que hace que esta generación no se sienta satisfecha (Miceli 2010). Construyen una identidad atractiva para que el mundo virtual los admire y, de esa forma, reafirmen su autoestima (Davis y Gardner 2014).

Miceli (2010), autor de un artículo sobre la insatisfacción de la generación Y, habla sobre los conflictos que enfrentan esta generación y la forma que lo canalizan a través de la tecnología para lograr su adaptación. “Debido al nivel de abstracción alcanzada por la tecnología y sus nuevos hábitos, los objetivos de los jóvenes de hoy han dejado de ser la seguridad y el confort (objetivos que dan por sentado) para concentrarse en alcanzar la felicidad, éxito, popularidad y amor, conceptos subjetivos por naturaleza” (Miceli 2010, 55).

En el trabajo, los Millennials tienen capacidad de usar varios equipos electrónicos y, a la vez, enfocarse en las tareas laborales. Esto puede ser visto como una fortaleza; sin embargo, para algunos gerentes puede ser una debilidad porque están constantemente revisando sus aparatos electrónicos y redes sociales, y se desenfocan de sus actividades (Espinoza, y otros 2014). Mientras que la generación Y, ven a los Baby Boomers como resistentes al cambio y poco hábiles para manejar las nuevas tecnologías (Venter 2017). Los Baby Boomers no se sienten cómodos con la tecnología, necesitan tiempo para adaptarse a ella (Hawley 2009).

La generación X es la primera generación que integró una computadora a su trabajo diario (Del Campo, y otros 2011). Tienen habilidad para la tecnología, a pesar de no ser nativos digitales aprendieron a operar un microondas, video juegos, computadoras, etc (Zemke, Raines y Filipczak 2000). De acuerdo al estudio del INEC (2017), 44 de cada 100 miembros de la generación X tiene un teléfono celular y, el 26%, tiene al menos una red social.

1.4.4 Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de influenciar positiva o negativamente sobre otro (Dye 2017), “es el proceso de persuasión o el ejemplo por el que un individuo o equipo de liderazgo induce al grupo a perseguir objetivos sostenidos por el líder o compartidos por sus seguidores” (Gardner 1991, 15). En este contexto, la característica principal de un líder es contar con seguidores y poseer los atributos necesarios para liderar equipos de trabajo diversos Drucker (1996). Parte de esa diversidad es la generacional, cuya realidad está latente en todas las organizaciones y es responsabilidad de los líderes conocer el estilo de liderazgo que mejor aplique para cada grupo.

Según un estudio realizado por Tanika Latoya Hall (2012), sobre los estilos de liderazgo preferidos por las generaciones Baby Boomers, X y Y, el estilo carismático/ transformacional es el de mayor preferencia para las tres generaciones. A diferencia de otros estilos, como el autocrático y el *laissez-faire*, que son de menor preferencia. El liderazgo carismático/ transformacional se enfoca en guiar y motivar a sus seguidores, “inspiran a quienes lo siguen para que trasciendan sus intereses propios por el bien de la organización y son capaces de tener en ellos un efecto profundo y extraordinario” (Robbins y Judge 2009, 418). El estilo autocrático es negativo porque no permiten la participación de los colaboradores en la toma de decisiones ni en la organización del trabajo (Newstrom 2007). El estilo *laissez-faire*, por el contrario, da libertad a sus empleados para que realicen su trabajo independientemente, no hay seguimiento ni preocupación por parte del líder (Robbins y Decenzo 2002)

En un estudio realizado por la Universidad de Ohio (SHRM 2014) se concluyó que los jóvenes cada vez más están siendo promovidos a puestos de liderazgo y están a cargo de empleados de mayor edad. Esta mixtura en el entorno laboral no necesariamente es armoniosa, las generaciones anteriores están en desacuerdo con el estilo de liderazgo de los más jóvenes. Ellos esperan que sus supervisores los traten como personas y se tomen el tiempo de hablar con ellos, cara a cara.

La generación Y, por otro lado, anhela no solamente tener un ambiente de innovación y variedad con oportunidades de crecimiento en su trabajo; buscan líderes que les permita expresar sus ideas libremente, ser parte de la toma de decisiones, contar con un mentor para desarrollar sus habilidades de liderazgo (Lancaster y Stillman

2007). Si los empleados son escuchados y valorados, entonces, estarán más comprometidos con la empresa (The Economist Intelligent Unit 2014)

Los estilos de liderazgo mencionados fueron tomados en consideración para identificar las tendencias que tienen las generaciones respecto al líder que esperan tener en su entorno laboral. Liderar una fuerza de trabajo multigeneracional, con diferentes valores e intereses, es un reto. Los líderes deben contar con herramientas que les permitan manejar los conflictos producto de estas diferencias generacionales. Para mitigar estos conflictos, Hillman (2014) recomienda que los líderes se enfoquen en tres elementos claves: comunicación, entrenamiento y adaptar su estilo de liderazgo para cada grupo generacional. Los líderes que no observen estos elementos continuarán experimentando conflictos generacionales en el trabajo.

Capítulo segundo

Metodología

2.1. Objetivos y justificación de la investigación

Este estudio está enfocado en identificar las diferencias de valores de cada una de las tres generaciones Baby Boomer, X y Y y sus manifestaciones de conflictos entre los empleados de la empresa JW Marriott Quito. Como objetivos específicos se planteó los siguientes: 1) Determinar las características de las generaciones Baby Boomer, X y Y; 2) Establecer la diferencia de valores de trabajo de los grupos generacionales Baby Boomer, X y Y; y, 3) Identificar los conflictos laborales que tengan causas generacionales.

En el medio laboral se encuentran trabajando por lo menos tres generaciones, cada uno con diferentes expectativas, intereses, motivaciones y valores. Muchas organizaciones probablemente no han tomado en cuenta que la diversidad generacional puede generar conflictos entre sus miembros si no es manejada adecuadamente. Por lo tanto, esta investigación es un aporte importante para los líderes de la empresa JW Marriott Quito. Los resultados les permitirá comprender y aceptar las diferencias de cada generación, así como crear estrategias para un manejo efectivo de conflictos por diferencias generacionales.

2.2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo y cualitativo, cuyo alcance es descriptivo y correlacional. Descriptivo porque permitirá describir el perfil de cada grupo generacional, valores de trabajo y las manifestaciones de conflicto de forma independiente. A continuación se realizará una correlación entre las variables: valores de trabajo y conflicto generacional. Como menciona Hernández (2014), el estudio correlacional evalúa con mayor exactitud el grado de vinculación de dos o más variables. Este enfoque de investigación es apropiado para responder a la pregunta: ¿la diferencia de valores de trabajo en los grupos generacionales es causa de conflicto generacional?.

2.3. Contextualización de la empresa

Marriott Internacional Inc., es una compañía multinacional de alojamiento. Cuenta con más de 6 mil 200 hoteles, con 30 marcas, en 125 países. Su oficina principal está ubicada en Washington, D.C., Estados Unidos. Su visión es convertirse en la empresa hotelera favorita de los viajeros a nivel mundial; por lo tanto, su enfoque principal es brindar un servicio excepcional a clientes y huéspedes a través de sus empleados. La filosofía de la empresa se fundamenta en el cuidado de sus empleados, para que ellos a su vez cuiden de sus clientes y los clientes regresen una y otra vez.

Dentro del portafolio de marcas de Marriott Internacional, se encuentra JW Marriott. Ésta marca de hotel es de lujo y fue creada como un tributo al fundador de la compañía John Willard Marriott. La marca JW tiene 80 hoteles alrededor del mundo. En Ecuador se abrió el JW Marriott Quito en 1999 cuya administración le corresponde a Marriott Internacional. La empresa cuenta actualmente con 295 empleados, los cuales están distribuidos en ocho áreas principales con sus respectivos departamentos como muestra el organigrama de la empresa. Anexo 1.

La certificación de la realización de la investigación en el JW Marriott Quito fue emitida por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa. Anexo 2.

2.4. Muestra

El tamaño de la población de la empresa JW Marriott Quito es de 295. Para obtener la muestra y dado que la investigación está enfocada en el estudio y comparación de tres grupos generacionales, se utiliza el sistema de muestreo aleatorio estratificado cuya finalidad según Babbie (2000, 95) es “organizar la población en subconjuntos homogéneos”. Se estima un 95 % de confianza y el 5% de error, dando así una muestra de 109 empleados estratificados así: 10 empleados de la generación Baby Boomers, 41 empleados de la generación X y 58 empleados de la generación Y. Para la selección de las unidades muestrales, se utilizó una tabla de números aleatorios en la nómina de empleados y se asignó un número como identificador dentro de la base de datos cuidando la confidencialidad para la encuesta de valores y de conflictos.

La fórmula utilizada fue la siguiente:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

n = tamaño de muestra, N = universo, Z = nivel de confiabilidad, pq = constante de probabilidad ocurrencia y no ocurrencia, E =error de muestreo. Para esta investigación se asume que p y q tienen igual probabilidad de ocurrencia. Tomando como referencia a Hernández (2014, 179), “la certeza total siempre es igual a uno [...] cuando no tenemos marcos de muestreos previos, usamos un porcentaje estimado de 50%”. En este caso “ p ” y “ q ” tienen la misma probabilidad. Una vez calculada la muestra, se calculó proporcionalmente la muestra por estratos.

2.5. Instrumento utilizado para medir los valores de trabajo

Para medir los valores de trabajo de las generaciones Baby Boomer, X y Y, se utilizó el Inventario de Valores de Super (1970). La referencia fue tomada de una investigación realizada por Chen y Choi (2008), sobre las diferencias generacionales de los valores de trabajo. El Inventario de Valores de Super originalmente contiene 15 valores de trabajo y 45 ítems (Gable y Prizek 1971). Para esta investigación se seleccionó 12 valores y 24 ítems, los más relevantes de acuerdo al perfil de la empresa. Anexo 3. Los valores no considerados fueron: altruismo, condiciones de trabajo y estética porque son valores que ya están implícitamente presentes dentro de la cultura organizacional de la empresa.

El Inventario de Valores describe aspectos de trabajo relacionados con la satisfacción, como cualidades deseadas por la gente en sus actividades, en situaciones de vida y en adquisiciones o logros como muestra el cuadro 1. Utiliza una escala de calificación de Likert, la cual ha sido probada como la más fiable (Zytowski 1994).

1	2	3	4	5
Sin Importancia	De poca Importancia	Moderadamente	Importante	Muy Importante

La calificación que cada grupo generacional asignen a cada ítem, determinará cuán importante son los valores de trabajo para cada uno de ellos. Las calificaciones importante y muy importante determinarán mayor prioridad o tendencia por ese valor y las calificaciones “sin importancia y “de poca importancia” serán menos importantes.

Para la administración del Inventario, se utilizó una plataforma de encuestas en línea “Survey Monkey” <https://es.surveymonkey.com/user/sign-in/>, la cual fue enviada al correo electrónico institucional de cada participante. Anexo 4. Para los participantes que no contaban con un correo electrónico, la encuesta fue impresa y aplicada de forma

personal. La encuesta contiene 2 secciones: la primera contiene las afirmaciones que representan los valores y la segunda sección datos demográficos. Anexo 5.

Cuadro 1.

Cuadro 1
Inventario de Valores de trabajo

Estimulación Intelectual	Hacer el trabajo que es intelectualmente estimulante, es un valor que provee oportunidades de tener un pensamiento independiente y para aprender el cómo y porqué de las cosas
Retribución económica	Hacer un trabajo que le retribuya con un buen salario.
Variedad	Hacer un trabajo que proporcione cambio y variedad en las actividades laborales. Oportunidad de desarrollar diferentes tipos de trabajo.
Prestigio	Hacer un trabajo que le dé prestigio y sea reconocido por otros. Es un valor que da a los individuos un cierto nivel ante los ojos de los demás y evoca respeto.
Asociación	Trabajar con compañeros con quienes podría hacer amistad. Este valor está asociado con tener relaciones interpersonales de trabajo agradables con sus colegas.
Seguridad	Tener la seguridad de estabilidad laboral. Este valor proporciona confianza a las personas en contar con un empleo de forma continua.
Estilo de Vida	Este valor está asociado con el tipo de trabajo que permite a los individuos vivir el tipo de vida que eligen y ser el tipo de persona que desean ser.
Relación con Supervisores	Está asociado con el mantenimiento de una relación cordial con sus supervisores
Logro	Es un valor que da a los individuos una sensación de logro al hacer un buen trabajo.
Creatividad	Es un valor que permite o inspira a los individuos a crear nuevas cosas, diseñar nuevos productos o desarrollar nuevas ideas.
Independencia	Tener la habilidad de trabajar solo, sin depender de otros. Un valor que permite o alienta a los individuos a controlar la manera en que realizan su trabajo.
Administración Dirección	Un valor que permite a los individuos planificar y asignar el trabajo de otros. Liderar a otros

Fuente: (Lyons 2003)

2.6. Instrumento para medir el conflicto generacional

Para medir el conflicto por diferencia de valores en las generaciones Baby Boomer, X y Y, de la empresa JW Marriott Quito, se creó una encuesta “Brecha

Generacional” que contiene 4 dimensiones: balance vida personal y trabajo, estilo de comunicación, estilos de liderazgo y tecnología. Anexo 6. La encuesta contiene 22 ítems y fue elaborada en función de indicadores de acuerdo a cada dimensión, como muestra el cuadro 2. Para establecer las dimensiones, se tomó como referencia la literatura existente y estudios realizados sobre conflicto generacional por diferencia de valores.

Cuadro 2
Dimensiones encuesta brecha generacional

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Balance vida personal-trabajo	Horarios de trabajo Permisos para cumplir con actividades personales Estudios	1,2,3,4,5
Estilos de Comunicación	Comunicación personal Comunicación Impersonal / Virtual - Redes Sociales	11,12,13,14,15
Estilo Liderazgo	Carismático-Transformacional Autocrático Evasivo - Pasivo (laissez-faire)	16,17,18,19,20,21,22
Tecnología	Uso de Teléfono Plataformas virtuales	6,7,8,9,10

Fuente: Creación propia

Para las dimensiones balance entre vida personal y trabajo; y, tecnología, se utilizó la escala de calificación de Likert, como se muestra a continuación:

1	2	3	4	5
Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre

La calificación que los participantes den a los ítems de las dimensiones balance vida personal y trabajo; y, tecnología, determina la frecuencia que cada generación brinda al trabajo, vida personal y al uso de la tecnología.

Para las dimensiones estilos de liderazgo y estilo de comunicación, la escala utilizada fue:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

La calificación de los ítems de estas dimensiones, determinó el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados respecto al estilo de liderazgo y estilo de comunicación. La administración de la encuesta se realizó en línea y utilizando la mismas condiciones y plataforma que el Inventario de Valores de Trabajo. Anexo 4

2.7. Procesamiento de datos

Una vez recopiladas las encuestas, el procesamiento de los datos se realizó de acuerdo los pasos siguientes:

1. Con los datos tabulados, se crearon archivos planos en Microsoft Excel; formato xls y csv para la encuesta de valores y conflicto. Anexo 7, 8.
2. Esta información fue validada en el sistema estadístico SPSS. La fiabilidad y la validez de los instrumento se midió con el alfa de Cronbach. “La medida de la fiabilidad, mediante el alfa de Cronbach, asume que los ítems miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados entre sí” (Welch & Comer, 1988, en Frías-Navarro 2014). El valor del alfa de Cronbach oscila entre 0 a 1, cuando más se aproxima el valor a 1 mayor es la consistencia de los items analizados (Frías-Navarro 2014). Los valores que estén comprendidos de 0,8 a 1 nos indica que el instrumento de recolección de información es fiable. En esta investigación el valor del alfa de Cronbach es de 0.89.
3. Para el análisis de datos y estadístico de la encuesta de valores y brecha generacional, se generaron cuadros y gráficos desde el programa SPSS y con el soporte de TABLEAU versión 9.2 (Bussines Intelligence). Los 12 valores de la encuesta fueron analizados individualmente y por cada generación. Se utilizo la media para definir el orden de importancia de los valores presentes en cada generación. En la encuesta de brecha generacional, los items planteados en la encuesta fueron analizados independientemente y luego analizados a través de la media por cada dimensión.
4. Para realizar la correlación de las variables y comprobación de hipótesis, se aplicó la prueba chi cuadrado para variables cualitativas categóricas entre valores y conflictos. Si el valor de significancia es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula (H_0), y se acepta la hipótesis alternativa (H_1).

Capítulo tercero

Resultados

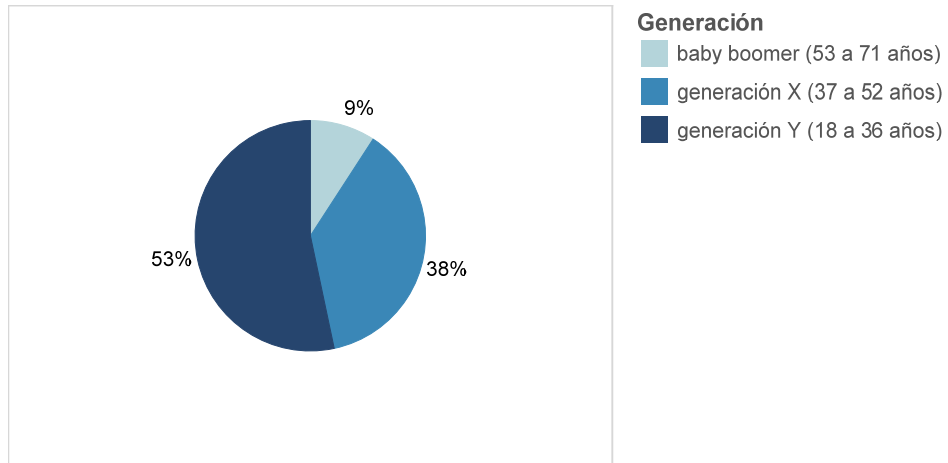
3.1. Análisis estadístico

3.2.1 Objetivo 1

Determinar las características de las generaciones Baby Boomers, X, y Y, presentes en la empresa JW Marriott Quito.

Gráfico 1
Generaciones

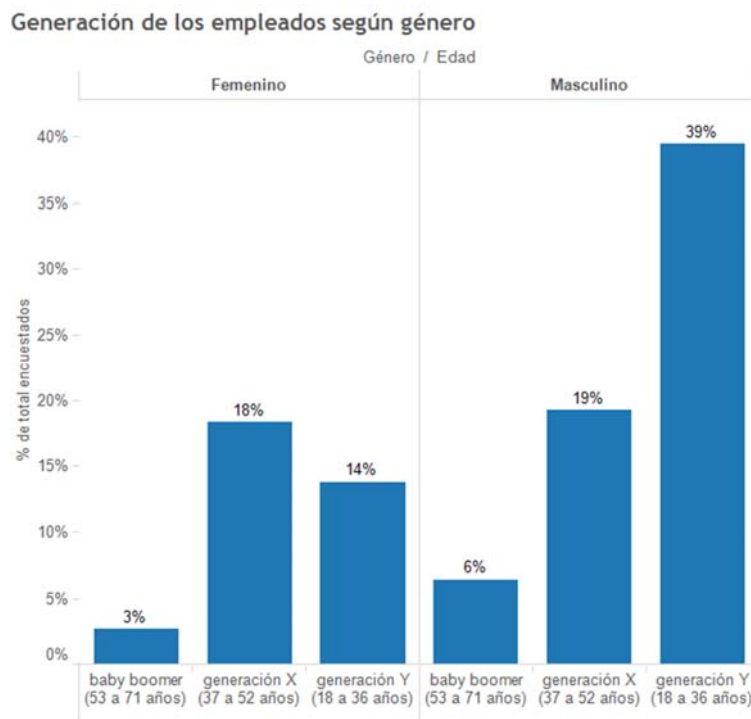
Generaciones



Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

Los resultados de esta investigación demuestran que en la empresa JW Marriott Quito el mayor número de empleados está agrupado dentro de la generación Y con un porcentaje del 53%; mientras que el 9% corresponde a los Baby Boomer, y el 38% a la generación X. Sin lugar a dudas el pronóstico realizado por Navex se refleja en este estudio. Para el 2020 la mayor cantidad de empleados en el mercado laboral, estará constituido por la generación Y.

Gráfico 2
Género

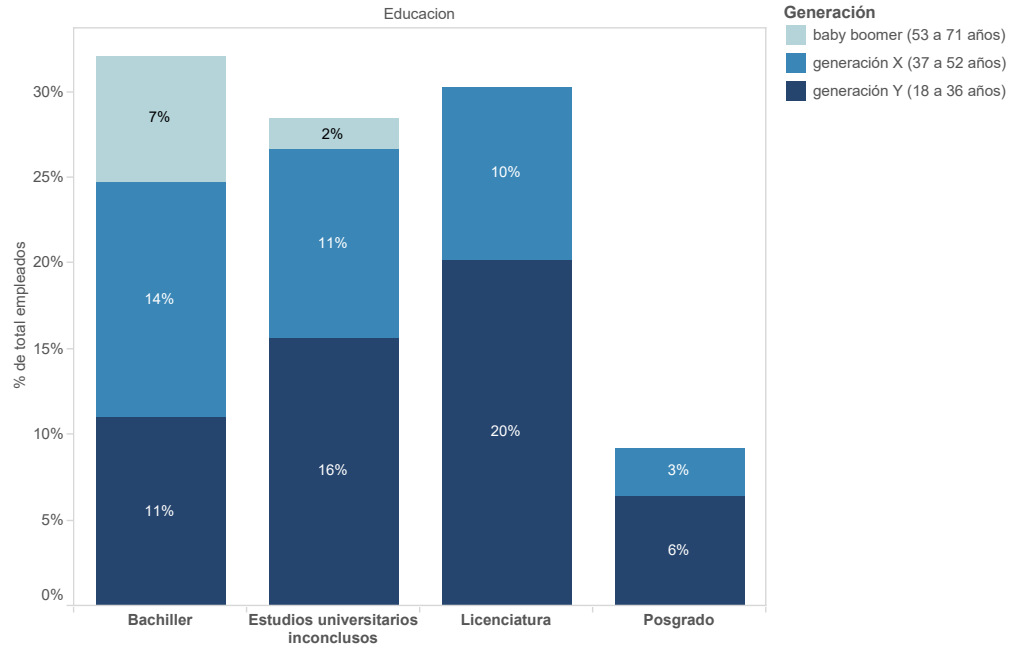


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

De acuerdo al estudio realizado a los empleados de la empresa JW Marriott, se evidenció que el género masculino tiene una proporción del 64% y, de este, el 39% pertenece a la generación Y; siendo el porcentaje más alto en relación a las generaciones de los Baby Boomers y X. Sin embargo, el mayor porcentaje del género femenino, 18%, pertenecen a la generación X, mientras que el 14% pertenece la generación Y y el 3% del género femenino, pertenece a la generación Baby Boomer.

Gráfico 3
Nivel educativo

Nivel educativo según generación

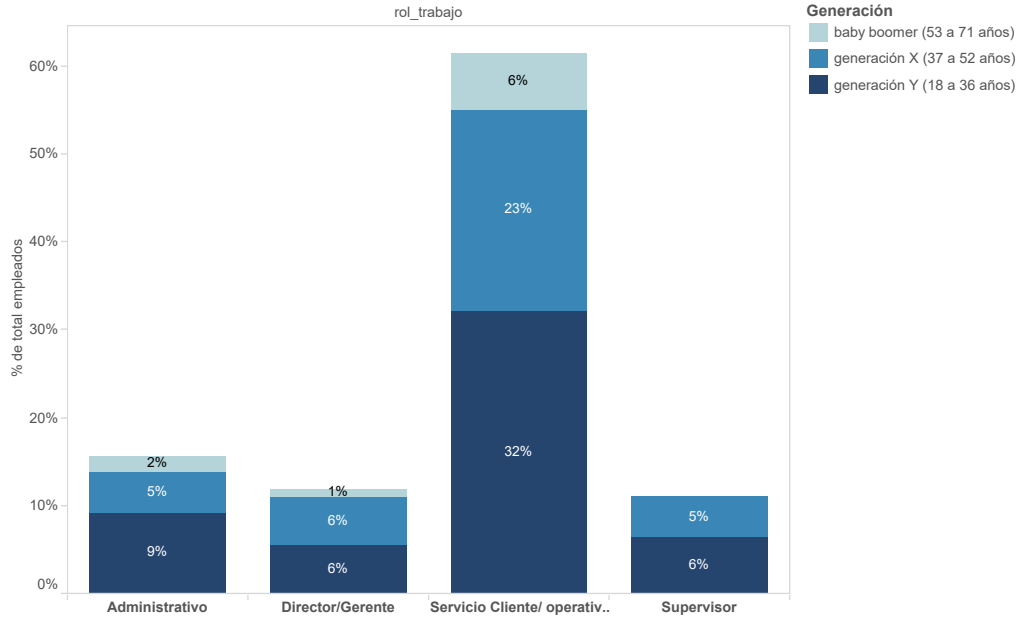


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

Respecto al nivel de educación de los encuestados, el estudio evidencia que la generación Y (18 a 36 años), está presente en todos los niveles educativos, con una proporción del 53%. De este porcentaje, el 26% tienen formación universitaria culminada y posgrado. Estos resultados reafirman lo que dice la literatura, que ésta generación tiene mayores estudios respecto a los otros grupos generacionales. Con relación a la generación X, el 13% tiene formación universitaria y postgrado, mientras que la generación Baby Boomer no presenta datos en estos niveles educativos.

Gráfico 4 Tipo de trabajo

Rol que desempeña según generación

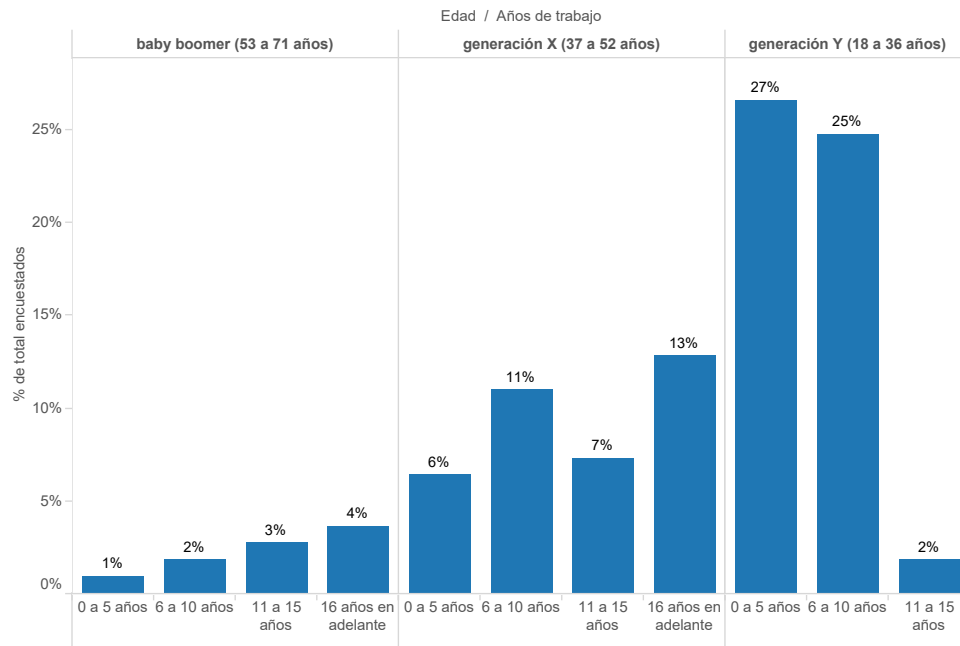


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

El 61% de los empleados seleccionados para este estudio trabajan en áreas de servicio al cliente /operativas y, de este, el 32% son de la generación Y; mientras que la generación Baby Boomer está presente en un 9% en todos los roles laborales. Se evidencia que posiciones de liderazgo de Directores, Gerentes y Supervisores, son ocupados en mayor porcentaje por la generación Y con un 12%, mientras que la generación X tiene el 11% y el 1% de los Baby Boomers ocupan posiciones de Dirección. Los resultados reflejan que las generaciones más jóvenes están asumiendo roles de liderazgo en mayor proporción ya que los baby boomers están saliendo del mercado laboral.

Gráfico 5 Años de trabajo

Años en el trabajo según generación



Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

La mayoría de los miembros que pertenecen a la generación Baby Boomer y generación X con porcentajes del 7% y 20% respectivamente trabajan entre 11 y 16 años en la misma empresa; lo que implica antigüedad y mayor tendencia a la estabilidad laboral; en comparación con la generación Y cuyo porcentaje representa el 53%, se evidencia que el 27% laboran entre 0 a 5 años. Este resultado puede estar relacionado con la rotación de personal, esta generación no necesariamente permanece en la misma empresa por muchos años como los Baby Boomers y X.

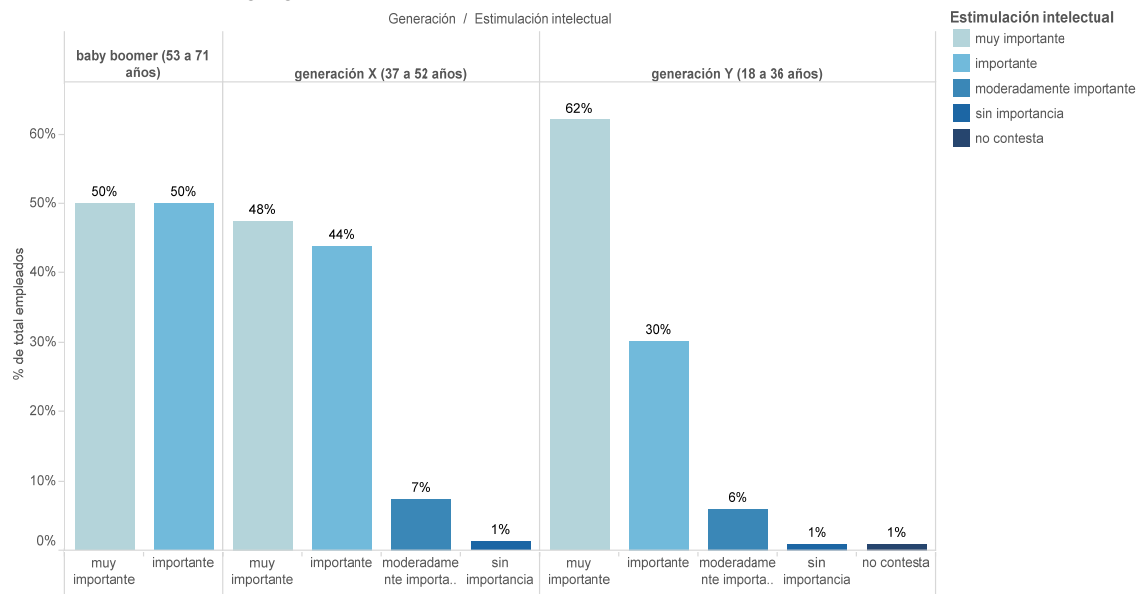
3.2.2 Objetivo 2

Establecer las diferencias de valores de trabajo de los grupos generacionales Baby Boomers, X, y Y, presentes en la empresa JW Marriott.

Para el cumplimiento de este objetivo se consolidaron las respuestas (sin importancia, poco importante, moderadamente importante, importante y muy importante) de los valores descritos en este estudio, procedimiento realizado mediante la fusión de registros en SPSS.

Gráfico 6
Estimulación intelectual

Estimulación intelectual según generación

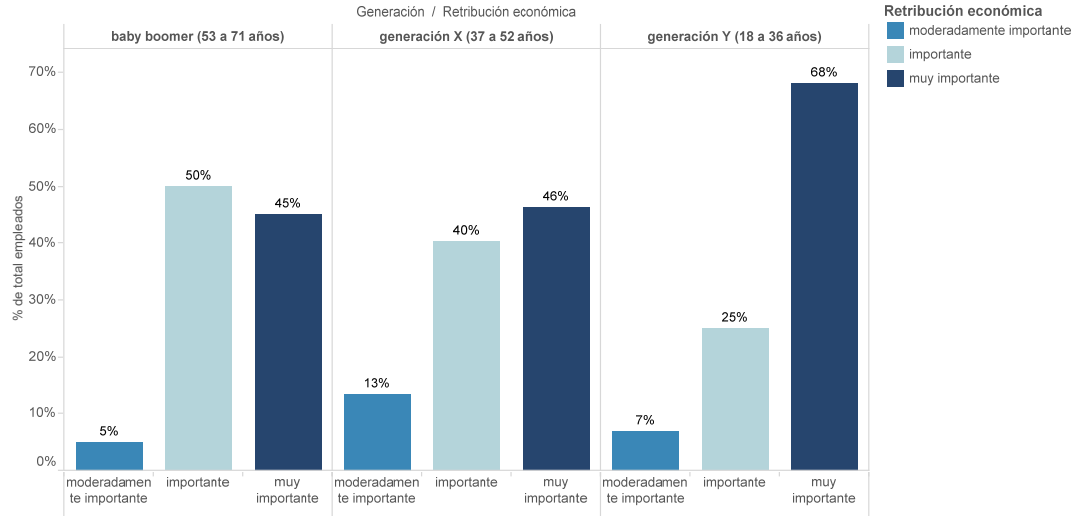


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

La observación independiente por generaciones, denota que para las 3 generaciones el valor Estimulación Intelectual está dentro de lo importante y muy importante. Sin embargo, este valor es más evidente en la generación Y, cuyo porcentaje es del 62% en el criterio muy importante. Este porcentaje demuestra que para esta generación, tener desafíos intelectuales y un pensamiento independiente en el trabajo es relevante.

Gráfico 7 Retribución económica

Retribución económica según generación

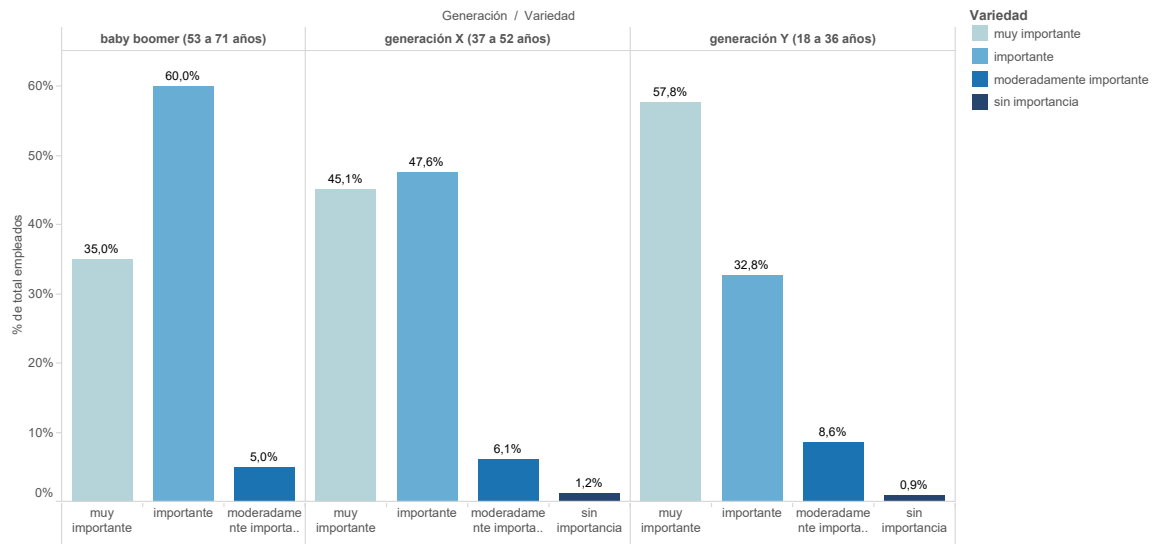


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

La importancia que tiene la retribución económica para la generación Y es evidente, el 68% y el 25% de los empleados de esta generación consideran como muy importante e importante ser reconocidos con un buen salario por el trabajo que realizan; mientras que el 45 y 46% de las generaciones Baby Boomer y X respectivamente lo consideran como muy importante. La diferencia se marca entre los criterios de la generación Y con las otras generaciones.

Gráfico 8 Variedad

Variedad según generación

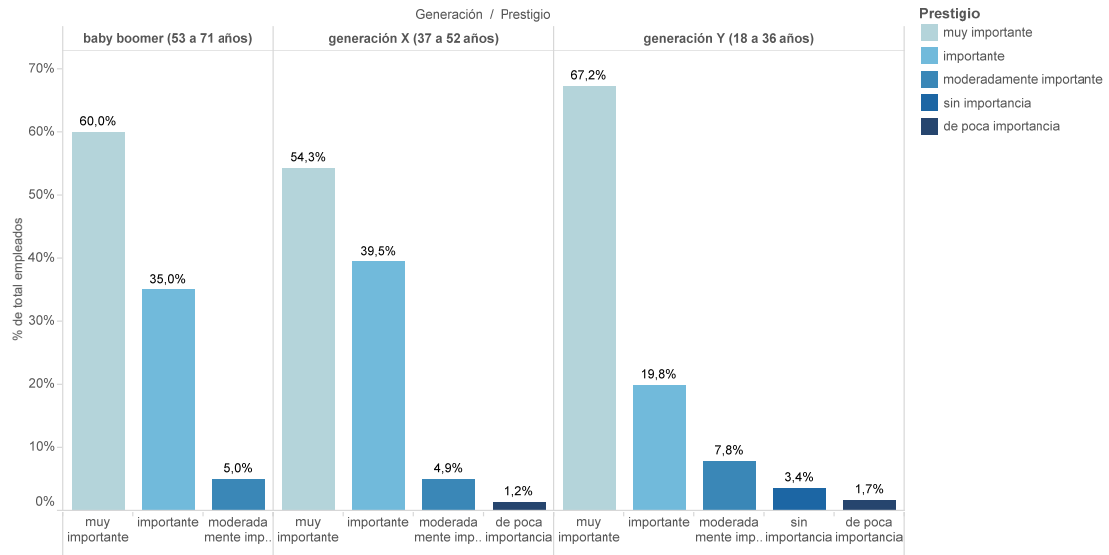


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

El valor variedad, el cual está definido por los ítems de expectativa de cambios en el trabajo y realización de actividades diferentes, tiene mayor relevancia para la generación Y. El 58% de ellos consideran como muy importante este valor. Por otro lado, es preciso destacar que el 60% de la generación Baby Boomer lo señala como importante. En el estudio se observa además que los criterios de calificación muy importante e importante tienen un porcentaje similar para la generación X; 45% y 47% respectivamente.

Gráfico 9 Prestigio

Prestigio según generación

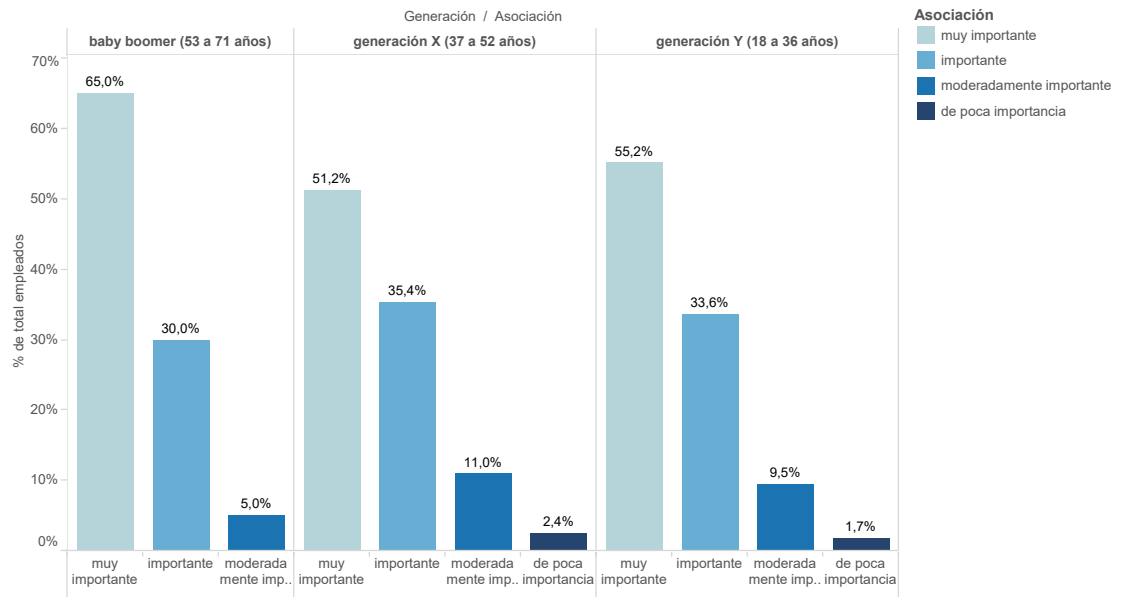


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

El 67 % de la generación Y considera el valor Prestigio como muy importante a diferencia de la generación Baby Boomer y X, quienes tienen un porcentaje menor; 60% y 54% respectivamente. Sin embargo, es importante destacar que el 39,5% de la generación X y el 35% de la generación Baby Boomer consideran este valor como importante. Por lo tanto, como se observa en el gráfico 9, el prestigio tiene mayor impacto en la generación Y, quienes prefieren hacer un trabajo que les de prestigio y en consecuencia sean vistos y respetados por otros.

Gráfico 10 Asociación

Asociación según generación

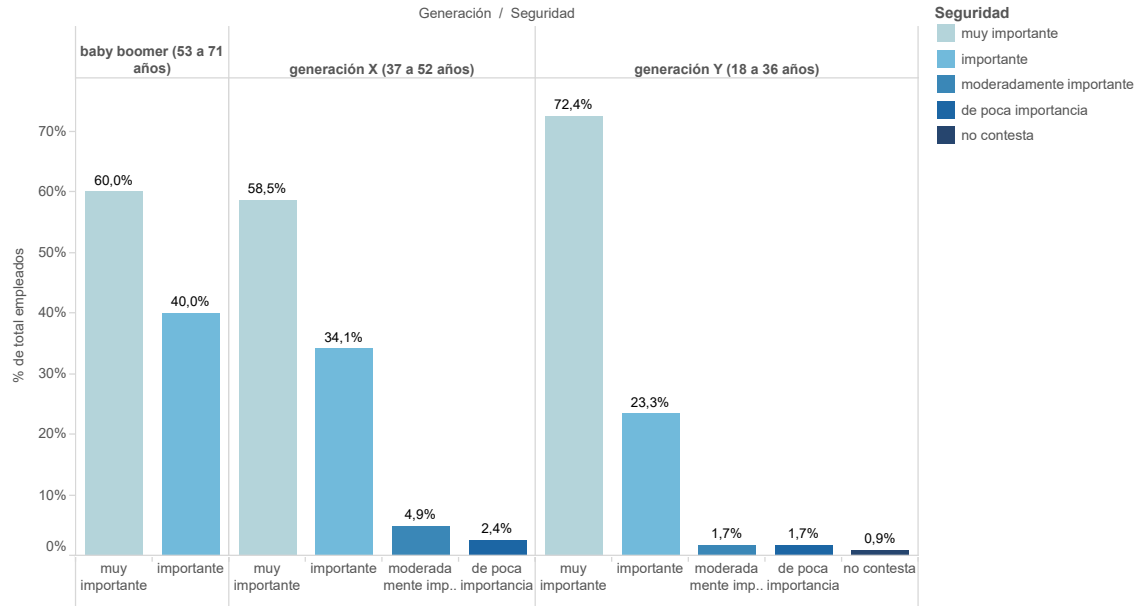


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

El valor Asociación, implica la importancia de pertenecer a un equipo y tener la oportunidad de formar amistades con sus compañeros de trabajo. En este contexto, el 65% de los Baby Boomers consideran como muy importante este valor; a diferencia del 55% y 51% de las generaciones Y y X respectivamente. Si bien es cierto, el criterio muy importante se destaca, es importante mencionar que el valor de calificación “importante” tiene también relevancia para las 3 generaciones: 35% generación X, 33% generación Y y 30% generación BB.

Gráfico 11 Seguridad

Seguridad según generación

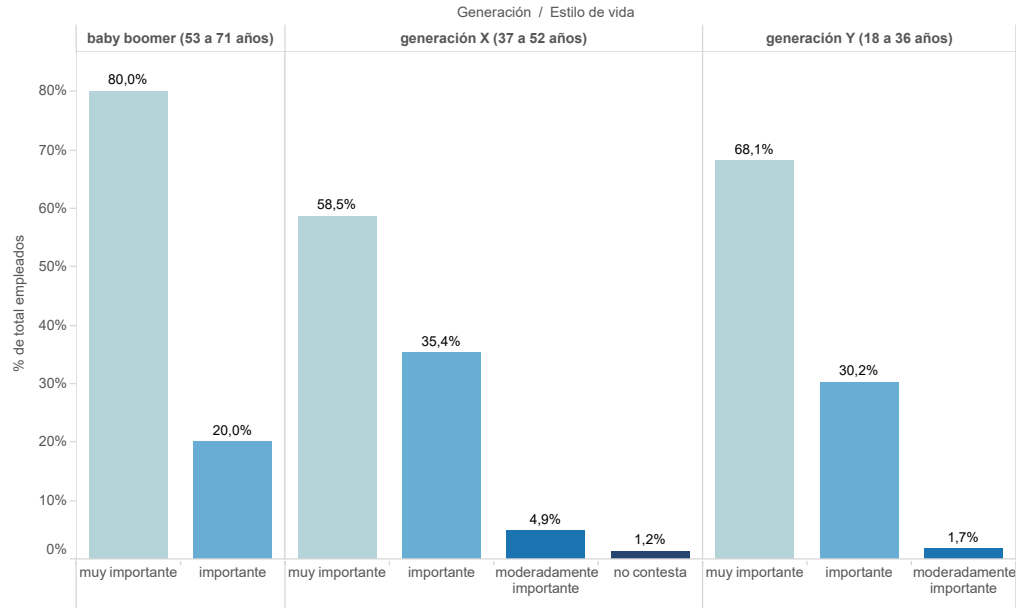


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

La Seguridad está asociada con la estabilidad laboral y la posibilidad de contar con un trabajo de forma continua. El 72% de la generación Y considera muy importante contar con esta posibilidad; mientras que, para la generación X este porcentaje alcanza el 58% y, para la generación Baby Boomer, llega al 60%. Sumados los porcentajes de importante y muy importante; el 100% de la generación Baby Bommer, el 95% de la generación Y; y, el 92% de la generación X valoran tener estabilidad laboral. Se presume que estos valores son un reflejo de la necesidad de mantener su empleo actual por la incertidumbre que experimenta el país en los últimos meses; la tasa de desempleo según el INEC (2017) a Marzo 2017 fue de 9.1% en la ciudad de Quito.

Gráfico 12 Estilo de vida

Estilo de vida según generación



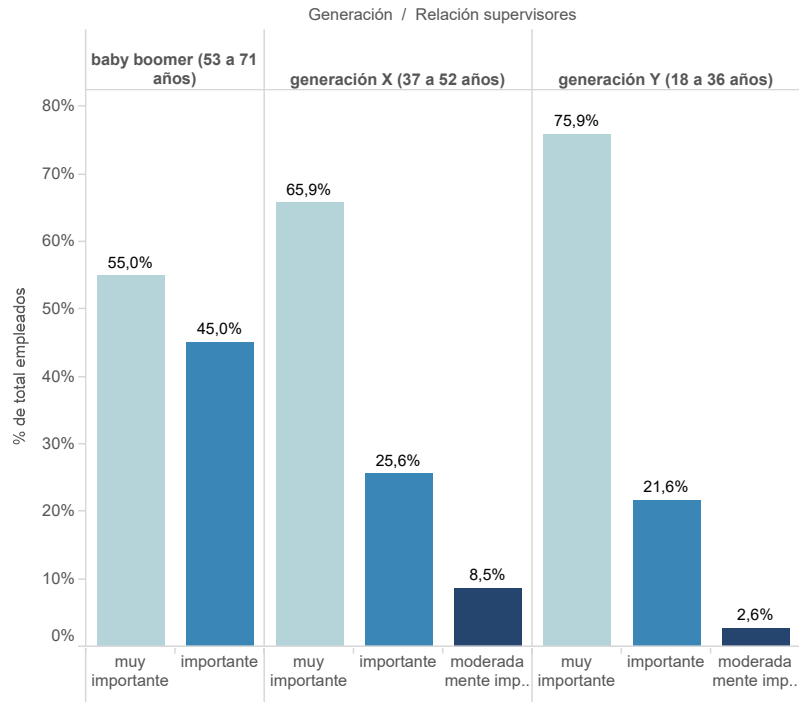
Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

Estilo de vida
■ muy importante
■ importante
■ moderadamente importante
■ no contesta

El 80% de la generación Baby Boomer, valora como muy importante tener un trabajo donde disfruten ser ellos mismos y vivir el tipo de vida que elijan vivir. De acuerdo a la teoría revisada, los baby boomers están cumpliendo su ciclo laboral, por lo tanto sus prioridades también. Este porcentaje así lo demuestra, no necesitan buscar el éxito, ya lo tuvieron en su momento. Ahora buscan ser auténticos y disfrutar en el medio en que se desenvuelven. Para el 68% de la generación Y y el 58% de la generación X el estilo de vida es muy importante.

Gráfico 13 Relación con supervisores

Relación supervisores según generación



Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

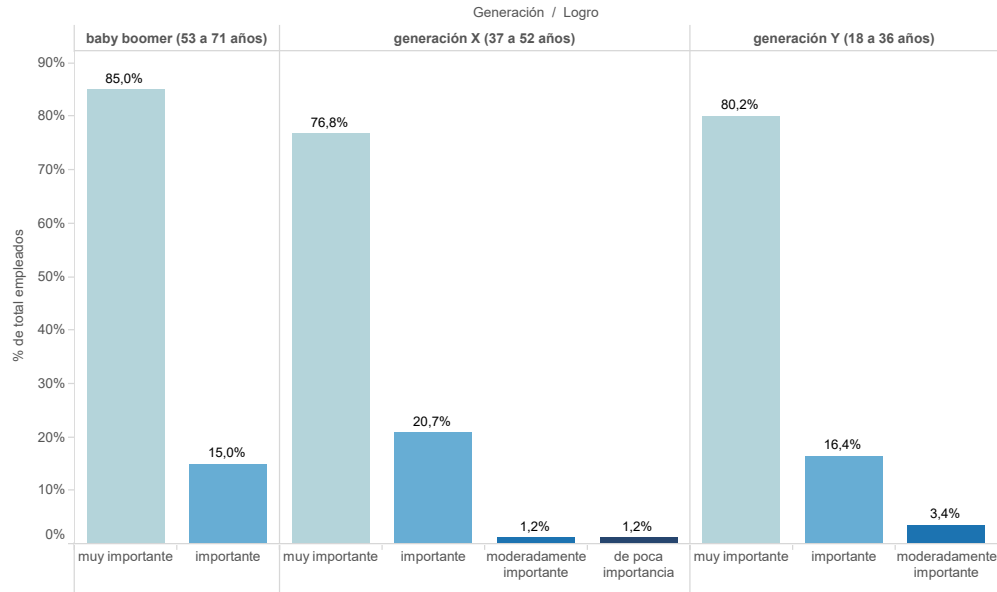
Relación supervisores
 ■ muy importante
 ■ importante
 ■ moderadamente importante

Para el 75% de la generación Y es muy importante contar un jefe que les brinde un trato justo y sea considerado, en comparación con el 65% de la generación X. Respecto a los Baby boomers, se evidencia que los criterios de calificación están segmentados únicamente entre muy importante e importante como muestra el gráfico 11; lo que implica una tendencia de esta generación a valorar relaciones cordiales con sus supervisores.

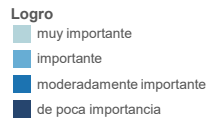
Gráfico 14

Logro

Logro según generación



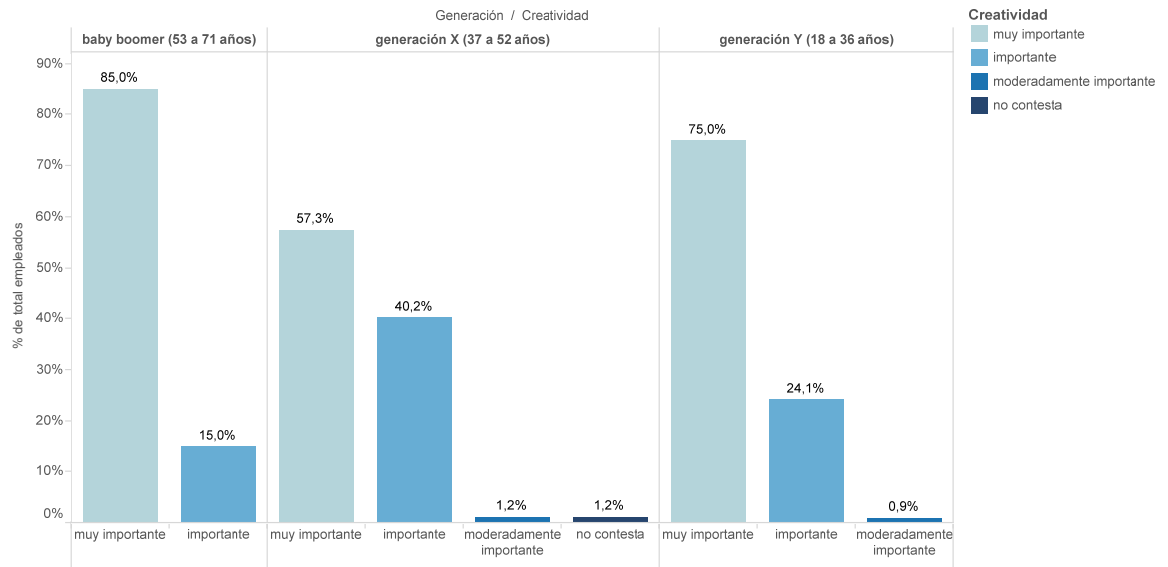
Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos



Entre el 75 y 85% de todas las generaciones consideran como muy importante el sentido del logro y el conocimiento de los resultados cuando han realizado un buen trabajo. Como se refleja en el gráfico 14, para las 3 generaciones está marcado el valor de logro: el 85% de la generación Baby Boomer, el 76% de la generación X y el 80% de la generación Y consideran este valor como muy importante.

Gráfico 15 Creatividad

Creatividad según generación

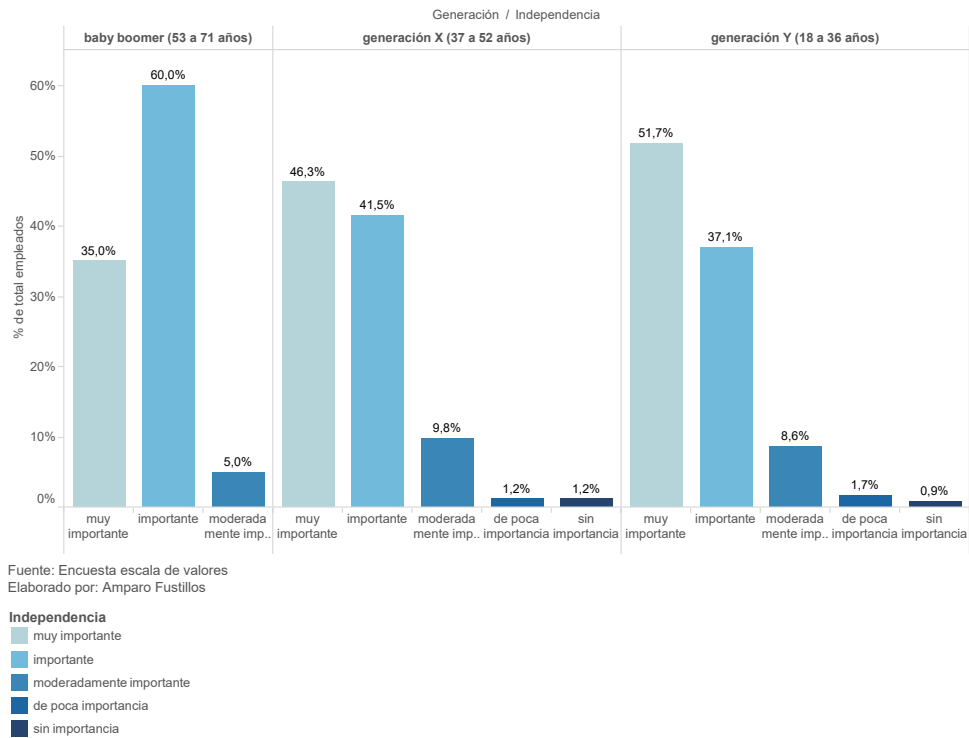


Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

Tanto para la generación Baby Boomer y generación Y, con porcentajes de 85% y 75% respectivamente, consideran como muy importante desarrollar nuevas ideas y usar la creatividad para realizar su trabajo. La generación X en un porcentaje de 57% considera el mismo criterio, mientras que el 40% de esta misma generación lo consideran como importante. Estos resultados muestran que la creatividad es valorada por las tres generaciones.

Gráfico 16 Independencia

Independencia según generación

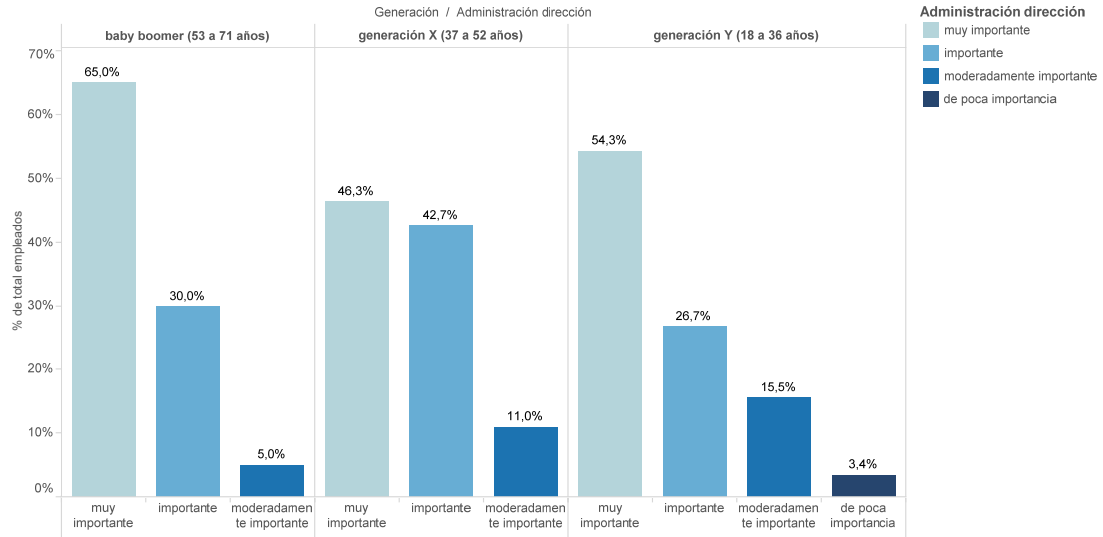


La independencia está definido por lo ítems relacionados a la importancia de tomar sus propias decisiones y tener la posibilidad de ser su propio jefe. De acuerdo al estudio realizado, la tendencia a este concepto se aprecia en el 51% de la población Y quien lo considera como muy importante. Este porcentaje probablemente demuestra una preferencia de esta generación a emprender su propio negocio y no trabajar en relación de dependencia. Un informe de Radar Ecuador 2016, publicado por el diario el Telégrafo menciona precisamente que hay una tendencia de emprendimientos generados específicamente por la generación de los Millenials quienes buscan estas alternativas para mantener su estilo de vida.

Como muestra el gráfico 16, el 35% de los Baby boomers consideran la independencia como muy importante, y el 60% como importante. A diferencia de la generación X que tiene porcentajes similares en ambos criterios “muy importante” 46% e “importante” 41%.

Gráfico 17 Administración

Administración/dirección según generación



Fuente: Encuesta escala de valores
Elaborado por: Amparo Fustillos

El valor Dirección está relacionado con la importancia de dirigir y organizar el trabajo de otras personas utilizando habilidades de liderazgo. El 65% de la generación Baby Boomer, a pesar de no contar con un porcentaje significativo en puestos de dirección, consideran como muy importante este valor. A diferencia de la generación Y que en un 54% señalan como muy importante, a pesar de contar con el mayor porcentaje en cargos de liderazgo. Respecto a la generación X, el valor Dirección es considerado por sus miembros entre muy importante e importante en porcentajes similares: 46% y 42% respectivamente.

Del análisis general sobre la tendencia de los valores que las generaciones consideran importantes se observa que para la generación Baby Boomer, el Logro, Creatividad y Estilo de vida, son los tres valores que están categorizados en los tres primeros lugares. Mientras que, Retribución Económica, Independencia y Variedad están segmentadas en los últimos 3 lugares de importancia como muestra el anexo 9. Para la generación X, los tres valores principales son: Logro, Relación con supervisores y Creatividad. Los que tienen menos importancia son: Variedad, Retribución económica e Independencia. Anexo10. Finalmente para la generación Y, Logro, Creatividad y Relación con supervisores, son los valores más importantes para este grupo. Mientras que, Asociación, Independencia y Administración, son valores que están ubicados en los tres últimos lugares de preferencia. Anexo 11.

Los resultados muestran cierta similitud en cuanto a la importancia de los valores en las tres generaciones; los 3 valores que los Baby Boomers consideran los más importantes; también lo son para las generaciones X y Y. Por otro lado para la generación Y, el valor Relación con supervisores; tiene mayor importancia respecto a las otras dos generaciones. Este valor describe la búsqueda de un trato justo y consideración por parte de sus jefes inmediatos. El valor Seguridad, asociado con la estabilidad laboral, están en quinto lugar de preferencia para las tres generaciones; sin embargo, tiene mayor importancia para la generación Y y generación X. Probablemente porque tienen familias que sustentar y por la realidad económica que vive el país. Puede resultar difícil buscar otras opciones laborales cuando el mercado laboral no presenta estas oportunidades.

3.1.3 Objetivo 3

Identificar los conflictos laborales que tengan causas generacionales.

Para el cumplimiento de este objetivo, se analizó cada dimensión con sus respectivos ítems, obteniendo los siguientes resultados:

Dimensión: balance entre vida personal y trabajo

Para el análisis de la dimensión balance entre vida personal y trabajo se consideró dos enfoques: orientación hacia el trabajo y orientación hacia la vida personal. Los ítems 1 y 4 están orientados a identificar el enfoque que tienen los empleados del JW Marriott Quito respecto al trabajo y los ítems 2, 3 y 5 tienen un planteamiento hacia lo personal.

Como se muestra en el cuadro 3, las generaciones que muestran disposición para trabajar en horarios extendidos y cumplir con los objetivos de su departamento son las generaciones Y y Baby Boomer con un porcentaje del 62% y 60% respectivamente y con una frecuencia de siempre. La generación X es la que menos dispuesta está en trabajar en horarios fuera de los habituales; el 49% de ellos consideran una frecuencia de siempre, y el 34% rara vez extenderían sus horarios.

En relación a dar prioridad al trabajo por encima de la vida personal, como muestra el cuadro 6, el 56% de la generación Baby Boomer considera que frecuentemente da prioridad al trabajo y el 33% señala una frecuencia de siempre. Para la generación Y, los porcentajes son del 42% y 21% en la misma frecuencia. El grupo que menos prioridad da al trabajo es la generación X, cuyos porcentajes son del 27.5% y 17.5% en los rangos de frecuentemente y siempre respectivamente.

Respecto a la orientación hacia la vida personal, el ítem 2 reflejan los siguientes resultados: como muestra el cuadro 4, el 49% de la generación Y señala que siempre cuentan con flexibilidad para dedicarse a sus estudios y el 39% lo consideran en un rango de frecuentemente. Los baby boomers en un porcentaje del 40% señalan contar con esta flexibilidad dentro de los rangos frecuentemente y siempre. A diferencia de la generación X que en un porcentaje del 37% y 34% considera que tiene esa flexibilidad de forma frecuente y siempre respectivamente. Es importante destacar que el 25% de este grupo generacional señalan tener poca flexibilidad en este requerimiento.

El enunciado 3, cuyos resultados se muestra en el cuadro 5, está relacionada con pedir permiso dentro de los horarios de trabajo para atender temas personales. Se refleja que ninguna de las tres generaciones demanda mayormente este requerimiento. Al contrario, los porcentajes más altos se segmentan dentro de la escala rara vez y a veces; cuyos resultados son 90% Baby Boomers, 88% generación X y el 77% generación Y. El ítem 5, referente a buscar otras opciones laborales si los horarios de trabajo no se ajustan a las necesidades personales revela que el 51% de miembros de la generación X, nunca buscarían otra opción laboral; mientras que el 40% de la generación Baby Boomer rara vez lo haría. A diferencia de la generación Y, que las respuestas de sus miembros están fraccionadas mayormente entre nunca, rara vez y a veces en porcentajes de 36%, 28% y 17% respectivamente, cuadro 7.

Resumiendo, de acuerdo a los datos analizados previamente, los grupos que muestran mayor orientación hacia el trabajo son la generación Baby Boomers y Y. A pesar de esta tendencia la generación Y, en comparación con las dos generaciones anteriores, es la que también demanda en mayor porcentaje flexibilidad, permisos para dedicarse a su vida personal así como buscaría otras opciones laborales. La generación X, es el grupo que manifiesta menos orientación hacia el trabajo y que percibe en mayor proporción menos flexibilidad para dedicarse a sus estudios. A pesar de esta tendencia, este grupo es el que menos tendencia tiene en buscar otras opciones laborales.

Cuadro 3

Balance orientación al trabajo

Ítem 1. Estoy dispuesto a trabajar en horarios extendidos para cumplir con las necesidades del departamento.

BALANCE EN EL TRABAJO							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECUEMENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	30,00% 3	10,00% 1	60,00% 6	9,17% 10	4,30
Generación X	0,00% 0	0,00% 0	34,15% 14	17,07% 7	48,78% 20	37,61% 41	4,15
Generación Y	0,00% 0	3,45% 2	5,17% 3	29,31% 17	62,07% 36	53,21% 58	4,50

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 4

Balance orientación vida personal

Ítem 2. Mis requerimientos de contar con un horario flexible para dedicarme a mis estudios es tomado en cuenta.

BALANCE EN EL TRABAJO							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECUEMENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 2	40,00% 4	40,00% 4	9,26% 10	4,20
Generación X	2,44% 1	4,88% 2	21,95% 9	36,59% 15	34,15% 14	37,96% 41	3,95
Generación Y	0,00% 0	3,51% 2	10,53% 6	36,84% 21	49,12% 28	52,78% 57	4,32

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 5

Balance orientación vida personal

Ítem 3. Para mi es importante atender temas personales; pido permisos dentro de mi horario de trabajo cada vez que lo requiera.

BALANCE EN EL TRABAJO							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	60,00% 6	30,00% 3	0,00% 0	10,00% 1	9,26% 10	2,60
Generación X	7,32% 3	48,78% 20	39,02% 16	0,00% 0	4,88% 2	37,96% 41	2,46
Generación Y	8,77% 5	43,86% 25	33,33% 19	1,75% 1	12,28% 7	52,78% 57	2,65

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 6

Balance orientación al trabajo

Ítem 4. Doy prioridad a mi trabajo por encima de mi vida personal.

BALANCE EN EL TRABAJO							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	11,11% 1	0,00% 0	55,56% 5	33,33% 3	8,49% 9	4,11
Generación X	10,00% 4	17,50% 7	27,50% 11	27,50% 11	17,50% 7	37,74% 40	3,25
Generación Y	0,00% 0	12,28% 7	24,56% 14	42,11% 24	21,05% 12	53,77% 57	3,72

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 7

Balance orientación vida personal

Ítem 5. Pienso en buscar otras opciones laborales, si los horarios de trabajo no se ajustan a mis necesidades personales.

BALANCE EN EL TRABAJO							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECUENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	30,00% 3	40,00% 4	10,00% 1	10,00% 1	10,00% 1	9,17% 10	2,30
Generación X	51,22% 21	29,27% 12	14,63% 6	2,44% 1	2,44% 1	37,61% 41	1,76
Generación Y	36,21% 21	27,59% 16	17,24% 10	10,34% 6	8,62% 5	53,21% 58	2,28

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Dimensión: tecnología

Para el análisis de esta dimensión se consideró 5 preguntas enfocadas en el uso de habilidades y herramientas tecnológicas. De la encuesta aplicada, los ítems que corresponden a esta dimensión son 6, 7, 8, 9 y 10. Respecto al ítem 6, como se muestra en el cuadro 8, las tres generaciones disponen de acceso a internet y otras herramientas tecnológicas para realizar su trabajo. El 84% de la generación Y, el 82% de la generación X y el 80% de la generación Y manifiestan que frecuentemente y siempre cuentan con esta facilidad tecnológica. Los porcentajes restantes; probablemente no necesitan esta accesibilidad por el tipo de trabajo que desempeñan. En cuanto al ítem 7, cuadro 9, el 61% de las generaciones Y y X; con una frecuencia de siempre, mencionan que se sienten cómodos realizando entrenamientos y cursos a través de plataformas virtuales; a diferencia del 40% de los baby boomers que muestran menos habilidad para el uso de este tipo de herramientas..

El uso del celular a pesar de estar restringido por la empresa, refleja que el 38% de la generación Y y el 35% de la X lo utiliza durante la jornada laboral frecuentemente y siempre. A diferencia del 80% de los baby boomers que lo utilizan en menor proporción y dentro de los rangos de nunca, rara vez y a veces como se muestra en el cuadro 10. Cuando se trata de utilizar nuevos programas tecnológicos, el 40% de la generación baby boomer es la que demanda con mayor frecuencia soporte de parte de sus compañeros. Mientras que, el 66% de la generación Y y el 63% de la X fraccionan sus respuestas entre nunca, rara vez y a veces, cuadro 11. Este resultado está relacionado con el uso de habilidades tecnológicas para realizar las actividades laborales, cuyo resultado confirma la tendencia de la Generación Y en un 55% a tener orientación al uso de la tecnología.

Del análisis anterior se deduce que existe una tendencia marcada en el uso de la tecnología tanto para realizar actividades laborales, capacitaciones y enfrentar retos de nuevos programas tecnológicos por parte de la generación Y, sin dejar de mencionar a la generación X, quienes se han adaptado a la tecnología positivamente. La generación de los Baby Boomers es la que más retos refleja en el uso de la tecnología a diferencia de las generaciones más jóvenes.

Cuadro 8

Uso de herramientas tecnológicas

Ítem 6. Tengo acceso a internet y otras herramientas tecnológicas para realizar mi trabajo.

TECNOLOGIA							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECIENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 2	50,00% 5	30,00% 3	9,17% 10	5,70
Generación X	0,00% 0	4,88% 2	12,20% 5	19,51% 8	63,41% 26	37,61% 41	6,07
Generación Y	6,90% 4	6,90% 4	1,72% 1	15,52% 9	68,97% 40	53,21% 58	6,02

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 9

Uso de plataformas virtuales

Ítem 7. Me siento cómodo (a) realizando entrenamientos y cursos a través de plataformas virtuales o en línea.

TECNOLOGIA							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECIENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	30,00% 3	30,00% 3	40,00% 4	9,26% 10	5,10
Generación X	4,88% 2	4,88% 2	14,63% 6	14,63% 6	60,98% 25	37,96% 41	5,12
Generación Y	0,00% 0	5,26% 3	14,04% 8	19,30% 11	61,40% 35	52,78% 57	5,32

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 10

Uso de teléfono celular

Ítem 8. Uso el teléfono celular durante mi jornada de trabajo para mantenerme en contacto con mis compañeros.

TECNOLOGIA							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECUEMENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	20,00% 2	50,00% 5	10,00% 1	10,00% 1	10,00% 1	9,43% 10	2,40
Generación X	15,00% 6	32,50% 13	17,50% 7	20,00% 8	15,00% 6	37,74% 40	2,88
Generación Y	14,29% 8	25,00% 14	23,21% 13	16,07% 9	21,43% 12	52,83% 56	3,05

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 11

Soporte para uso de tecnología

Ítem 9. Pido ayuda a mis compañeros de trabajo cuando se trata de utilizar nuevos programas tecnológicos.

TECNOLOGIA							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECUEMENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	60,00% 6	20,00% 2	20,00% 2	9,17% 10	3,60
Generación X	2,44% 1	9,76% 4	51,22% 21	17,07% 7	19,51% 8	37,61% 41	3,41
Generación Y	8,62% 5	15,52% 9	41,38% 24	13,79% 8	20,69% 12	53,21% 58	3,22

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 12

Uso de habilidades tecnológicas

Ítem 10. Uso mis habilidades tecnológicas para realizar mis actividades laborales.

TECNOLOGIA							
	NUNCA	RARA VEZ	A VECES	FRECIENTEMENTE	SIEMPRE	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	10,00% 1	70,00% 7	20,00% 2	9,17% 10	4,10
Generación X	2,44% 1	7,32% 3	12,20% 5	48,78% 20	29,27% 12	37,61% 41	3,95
Generación Y	3,45% 2	3,45% 2	10,34% 6	27,59% 16	55,17% 32	53,21% 58	4,28

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Dimensión: estilo de comunicación

Para el análisis de esta dimensión se consideró dos perspectivas: la comunicación personal constituido por los ítems 11 y 13; y, la comunicación virtual determinados por los ítems 12, 14 y 15. La escala de respuestas va desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Al analizar los datos referente al fortalecimiento de las relaciones con los compañeros de trabajo a través de la comunicación personal, el 100% de la generación Baby Boomer, 93% de la generación X y el 91% de la generación Y, señalan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con este enunciado como muestra el cuadro 11. En el ítem 13, el 70% de los Baby Boomers están totalmente de acuerdo en que la mejor forma de comunicarse con sus compañeros de trabajo es cara a cara; a diferencia del 63% de la generación X y del 56% de la generación Y. Cuadro 13.

Respecto a la comunicación virtual, el 90% de la generación Baby boomer está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que su Jefe mantenga este estilo de comunicación con su equipo de trabajo; en comparación con el 63% de las generaciones X y Y. A pesar de esta tendencia, quienes sienten mayor incomodidad con las personas que prefieren la comunicación virtual son los Baby Boomers en un porcentaje del 50%; comparado con el 26% de la Y; y, el 24% de la generación X. Cuadros 12 y 14.

Llama también la atención que para el 60% de los Baby boomers, desarrollar buenas relaciones interpersonales a través de la comunicación virtual es posible a diferencia del 50% de los Y; y, del 48% de los X. Un buen porcentaje de estas dos últimas generaciones, equivalente al 30%, muestran neutralidad en sus respuestas. Cuadro 15.

Del análisis de los datos previos, se resume que la comunicación personal es importante en las tres generaciones sobre todo cuando se trata de fortalecer las relaciones interpersonales. Sin embargo, la tendencia a una comunicación personal está más orientada hacia los Baby Boomers; sin dejar de mencionar a los X que también tienen cierta orientación a este tipo de comunicación; aunque se muestran más neutrales, tienden a usar los dos estilos de comunicación. La generación Y, por otro lado muestra una orientación hacia la comunicación virtual; a pesar de tener el conocimiento de que este estilo no necesariamente fortalece las relaciones interpersonales.

Cuadro 13

Comunicación personal

Ítem 11. Mis relaciones con los compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación personal.

COMUNICACION							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	50,00% 5	50,00% 5	9,17% 10	4,50
Generación X	2,44% 1	0,00% 0	4,88% 2	29,27% 12	63,41% 26	37,61% 41	4,51
Generación Y	1,72% 1	0,00% 0	6,90% 4	34,48% 20	56,90% 33	53,21% 58	4,45

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 14

Comunicación virtual

Ítem 12. Me gusta que mi Jefe mantenga una comunicación virtual (mensajes de texto, redes sociales) permanente con su equipo de trabajo.

COMUNICACION							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	10,00% 1	0,00% 0	80,00% 8	10,00% 1	9,17% 10	3,90
Generación X	2,44% 1	14,63% 6	19,51% 8	41,46% 17	21,95% 9	37,61% 41	3,66
Generación Y	5,17% 3	10,34% 6	20,69% 12	41,38% 24	22,41% 13	53,21% 58	3,66

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 15

Comunicación personal

Ítem 13. Si pudiera escoger la forma de comunicarme con mis compañeros de trabajo, lo haría de forma personal (cara a cara).

COMUNICACION							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 2	10,00% 1	70,00% 7	9,35% 10	4,50
Generación X	0,00% 0	2,44% 1	9,76% 4	39,02% 16	48,78% 20	38,32% 41	4,34
Generación Y	3,57% 2	0,00% 0	3,57% 2	44,64% 25	48,21% 27	52,34% 56	4,34

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 16

Comunicación personal

Ítem 14. Me incomoda que las personas de mi trabajo prefieran la comunicación virtual.

COMUNICACION							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	10,00% 1	0,00% 0	40,00% 4	40,00% 4	10,00% 1	9,17% 10	3,40
Generación X	4,88% 2	24,39% 10	46,34% 19	21,95% 9	2,44% 1	37,61% 41	2,93
Generación Y	12,07% 7	6,90% 4	55,17% 32	12,07% 7	13,79% 8	53,21% 58	3,09

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 17

Comunicación virtual

Ítem 15. Mediante la comunicación virtual (a través de redes sociales y mensajes) puedo desarrollar buenas relaciones interpersonales laborales.

COMUNICACION							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	30,00% 3	10,00% 1	50,00% 5	10,00% 1	9,43% 10	3,40
Generación X	2,50% 1	20,00% 8	30,00% 12	35,00% 14	12,50% 5	37,74% 40	3,35
Generación Y	10,71% 6	8,93% 5	30,36% 17	37,50% 21	12,50% 7	52,83% 56	3,32

Dimensión: Estilo de Liderazgo

La dimensión liderazgo está dividida en tres estilos: carismático-transformacional, evasivo pasivo, y; autocrático.

Para el análisis del liderazgo carismático – transformacional, se consideró los ítems 16, 19 y 22. Del análisis del ítem 16, se desprende que el 49% de la generación X y el 48% de la generación Y, mencionan estar *totalmente de acuerdo* en contar con un mentor o coach para desarrollar sus habilidades y orientar su carrera profesional, a diferencia del 10% de la generación Baby Boomer. Dentro del criterio, *de acuerdo*, el 90% de los Baby Boomers, el 46% de la generación Y y el 41% de la generación X se inclinan por este enunciado. La tendencia hacia esta preferencia se evidencia principalmente en la generación Y, y generación X. Cuadro 16.

En cuanto al ítem 19, el 64% de la generación Y, y el 60%, la generación Baby Boomer están *totalmente de acuerdo* en mantener reuniones de retroalimentación por parte de su jefe inmediato para conocer lo que están haciendo bien y lo que pueden mejorar. Mientras que el 53% de la generación X, menciona estar *de acuerdo* con este enunciado. Aquí es importante destacar que los Baby Boomers pueden preferir la retroalimentación porque está vinculada como una forma de comunicación personal; y la tendencia de esta generación es precisamente la interacción cara a cara. Para los Y, en cambio puede estar vinculada con el interés de su desarrollo profesional. Cuadro 19. Adicionalmente, entre el 65% y 80% de las tres generaciones, mencionan estar *totalmente de acuerdo* en tener un jefe que los inspire y motive para un desempeño óptimo. Se destaca principalmente los Baby Boomers con un 80%, y los Y con un 78%.

En cuanto al liderazgo evasivo pasivo, determinados por los ítems 17 y 20, se obtuvieron los siguientes resultados: el 55% de la generación Y, 46% de la generación X y el 40% de la generación Baby Boomer, tienen la percepción de que en su trabajo

no hay un involucramiento permanente de su jefe inmediato; esto probablemente fué interpretado por los encuestados como una forma de tener empoderamiento cuando realizan su trabajo, o realmente existe la apreciación de que son liderados por un jefe inmediato evasivo-pasivo.

Esta apreciación se contrasta con el ítem 20, cuyos resultados revelan que el 29% y 26% de la generación Y, está *de acuerdo y totalmente de acuerdo* sobre la preferencia de que su Jefe inmediato se involucre lo menos posible en el trabajo. El 50% de los baby boomers y el 51% de los X, *están de acuerdo* con esta preferencia. En este ítem los datos no reflejan unanimidad o una preferencia notoria por este estilo de liderazgo. Sin embargo, la generación Y es la que tiene mayor tendencia en este enunciado.

Finalmente, los resultados del liderazgo autocrático, especificado en los ítems 18 y 21 reflejan lo siguiente: en el ítem 18, los porcentajes están segmentados en los diferentes criterios. El 40% de los baby boomers y el 26% de la generación Y, están *de acuerdo* en que sea el Jefe inmediato quien tome las decisiones, coordine el trabajo y facilite la información para realizar las tareas; mientras que, el 34% de la generación X mantiene un criterio neutral, *ni de acuerdo ni en desacuerdo* con este enunciado. Es importante destacar también que el 34% de la generación Y, y el 32% de la generación X tienen criterios que se segmentan en *totalmente en desacuerdo y en desacuerdo*

El comportamiento del ítem 21 es similar al anterior; los porcentajes están segmentados en varios criterios. Se destaca que el 60% de la generación Baby Boomer y el 34% de la generación X, están *de acuerdo* con la preferencia de tener un jefe enfocado en buscar y corregir errores de su trabajo. Mientras que, el 31% de la generación Y muestra el criterio *ni de acuerdo ni en desacuerdo*. Dentro de los criterios, *totalmente en desacuerdo y en desacuerdo* se observa que las 3 generaciones presentan porcentajes importantes que caben mencionar; 20% Baby Boomer, 29% generación X y 26% generación Y. Este estilo de liderazgo no tiene mayor preferencia; especialmente por las generaciones X y Y, quienes se caracterizan por estar involucrados en la toma de decisiones para llevar a cabo sus actividades laborales.

Del análisis general sobre la dimensión Liderazgo, se concluye que la preferencia por el estilo de liderazgo carismático – transformacional están presentes en las tres generaciones; quienes demandan ser liderados de forma que les permita desarrollarse

profesionalmente a través de herramientas como la retroalimentación, motivación, mentoring y/o coaching. Adicionalmente, se evidencia que el estilo de liderazgo que menos preferencia tiene en las tres generaciones es el autocrático. Probablemente el liderazgo evasivo – pasivo que tiene una preferencia más marcada que la anterior, especialmente por las generación Y, sea porque prefieren trabajar independientemente sin demasiada injerencia por parte de sus supervisores.

Cuadro 18

Liderazgo carismático transformacional

Ítem 16. Me gustaría contar con un Mentor/ Coach para desarrollar mis habilidades y obtener orientación sobre mi desarrollo profesional.

LIDERAZGO							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	90,00% 9	10,00% 1	9,35% 10	4,10
Generación X	0,00% 0	4,88% 2	4,88% 2	41,46% 17	48,78% 20	38,32% 41	4,34
Generación Y	0,00% 0	0,00% 0	5,36% 3	46,43% 26	48,21% 27	52,34% 56	4,43

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 19

Liderazgo pasivo evasivo

Ítem 17. Mi Jefe sabe que conozco las tareas que deben llevarse a cabo y solo se involucra cuando hay un problema que es difícil de resolver.

LIDERAZGO							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	10,00% 1	50,00% 5	40,00% 4	9,17% 10	4,30
Generación X	0,00% 0	9,76% 4	4,88% 2	39,02% 16	46,34% 19	37,61% 41	4,22
Generación Y	3,45% 2	3,45% 2	5,17% 3	32,76% 19	55,17% 32	53,21% 58	4,33

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 20

Liderazgo autocrático

Ítem 18. Me gustaría que mi Jefe tome las decisiones, coordine el trabajo y me facilite la información para realizar mis tareas

LIDERAZGO							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	10,00% 1	0,00% 0	30,00% 3	40,00% 4	20,00% 2	9,17% 10	3,60
Generación X	12,20% 5	19,51% 8	34,15% 14	21,95% 9	12,20% 5	37,61% 41	3,02
Generación Y	10,34% 6	24,14% 14	18,97% 11	25,86% 15	20,69% 12	53,21% 58	3,22

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 21

Liderazgo carismático transformacional

Ítem 19. La retroalimentación es importante para mí; por eso me gustaría que mi Jefe tenga reuniones conmigo para saber lo que estoy haciendo bien y lo que puedo mejorar.

LIDERAZGO							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	40,00% 4	60,00% 6	9,17% 10	4,60
Generación X	0,00% 0	0,00% 0	2,44% 1	53,66% 22	43,90% 18	37,61% 41	4,41
Generación Y	0,00% 0	0,00% 0	6,90% 4	29,31% 17	63,79% 37	53,21% 58	4,57

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 22

Liderazgo pasivo evasivo

Ítem 20. Me gustaría que mi Jefe se involucre lo menos posible en mi trabajo, salvo que surjan situaciones difíciles de manejar

LIDERAZGO							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	10,00% 1	20,00% 2	0,00% 0	50,00% 5	20,00% 2	9,26% 10	3,50
Generación X	2,44% 1	14,63% 6	21,95% 9	51,22% 21	9,76% 4	37,96% 41	3,51
Generación Y	5,26% 3	14,04% 8	24,56% 14	29,82% 17	26,32% 15	52,78% 57	3,58

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 23

Liderazgo autocrático

Ítem 21. Preferiría que mi Jefe enfoque su atención en encontrar y corregir errores, quejas y fallas de mi trabajo.

LIDERAZGO							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	20,00% 2	10,00% 1	60,00% 6	10,00% 1	9,17% 10	3,60
Generación X	2,44% 1	26,83% 11	26,83% 11	34,15% 14	9,76% 4	37,61% 41	3,22
Generación Y	5,17% 3	20,69% 12	31,03% 18	24,14% 14	18,97% 11	53,21% 58	3,31

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

Cuadro 24

Liderazgo carismático transformacional

Ítem 22. Me gustaría que mi Jefe confíe en mis capacidades, valore mis ideas, me inspire y me motive para que mi desempeño exceda sus expectativas.

LIDERAZGO							
	TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
Generación Baby Boomer	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	20,00% 2	80,00% 8	9,17% 10	4,80
Generación X	0,00% 0	0,00% 0	0,00% 0	34,15% 14	65,85% 27	37,61% 41	4,66
Generación Y	0,00% 0	1,72% 1	1,72% 1	18,97% 11	77,59% 45	53,21% 58	4,72

Fuente: Encuesta brecha generacional
Elaborado por: Amparo Fustillos

3.2. Contraste de hipótesis:

Hipótesis: La diferencia de valores en el trabajo entre los grupos generacionales Baby boomers, X y Y son causa de conflicto en la empresa JW Marriott Quito

H₀: No existe asociación en valores y conflictos de los grupos generacionales Baby Boomer, X y Y de la empresa JW Marriott Quito.

H₁: Existe asociación en valores y conflictos de los grupos generacionales Baby Boomer, X y Y de la empresa JW Marriott Quito.

Si el valor de significancia es menor a 0,05 se rechaza la hipótesis nula (H₀), y se acepta la hipótesis alternativa (H₁). Para demostrar estadísticamente la hipótesis se aplicó la prueba chi cuadrado para variables cualitativas categóricas entre valores y conflictos.

Del análisis estadístico del grupo generacional Baby Boomer respecto a la relación entre las variables: valores y conflicto, como se observa en la tabla presentada en el Anexo 15, el nivel de significancia mayor a 5% implica independencia entre valores y conflicto; y menor al 5% existe dependencia entre las variables. Por lo tanto; el estudio muestra que en los Baby boomers no se evidencia una relación entre sus tres valores principales y las dimensiones de conflicto. En la generación X hay una relación entre logro y comunicación, creatividad y liderazgo; y, relación con supervisores está asociado con balance entre vida personal y trabajo. Anexo 16. Para la generación Y, cuyos resultados se muestra en el Anexo 17, logro está relacionado con balance entre vida personal y trabajo y con comunicación. Los valores y dimensiones de conflicto restantes, no presentan una relación significativa

Resumiendo, de acuerdo a los resultados que se muestran en el Anexo 18, la prueba chi cuadrado aplicada de forma consolidada para todas las generaciones, evidencian que hay una relación entre la dimensión estilo de comunicación y los valores logro y estilo de vida. Los valores y dimensiones de conflicto resaltantes no presentan una relación significativa en las generaciones Baby Boomer X y Y; por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Capítulo cuarto

Conclusiones y recomendaciones

4.1. Conclusiones

El objetivo de este estudio es investigar las diferencias de valores entre las generaciones Baby Boomer, X y Y y las manifestaciones de conflicto en la empresa JW Marriott Quito. Una vez realizado el análisis de resultados del Inventario de Valores de Super y de la encuesta de brecha generacional, así como el análisis estadístico para comprobar la hipótesis, se concluye que:

El grupo generacional que predomina en el JW Marriott Quito es la generación Y con el 53%. La característica de este grupo es su formación académica de tercer y cuarto nivel. La generación X es la que mayor porcentaje presenta en posiciones de liderazgo, ya sea como Supervisores, Gerente y/o Directores y representa el 38% de la fuerza laboral. La generación Baby Boomer representan el 9% de empleados y la característica que se destaca en este grupo es su permanencia en la empresa por más de 16 años.

El segundo objetivo de la investigación, está enfocado a identificar la prioridad que tienen los valores en cada generación. El estudio muestra que los tres valores de mayor importancia son similares para las generaciones Baby Boomer, X y Y y son: logro, creatividad relación con supervisores y estilo de vida. Estos resultados reflejan que los valores de trabajo presentes en cada una de las generaciones, están engranados con los de la empresa. "Alcanzar la excelencia" es uno de ellos; la compañía motiva a los empleados a brindar un servicio de calidad a sus clientes y eso se refleja en el valor logro. La innovación es parte del crecimiento de la empresa por eso "adoptar los cambios" es un valor que está presente en la compañía y se ve plasmado en el valor creatividad.

Respecto al objetivo tres, orientado a identificar los conflictos laborales que tengan causas generacionales, se concluye que en la dimensión balance entre vida personal y trabajo, las tres generaciones muestran una tendencia hacia el trabajo; siendo más evidente en la generación Baby Boomer y Y. A pesar de esta orientación, estas dos generaciones valoran también la flexibilidad laboral para enfocarse a sus actividades

personales y/o estudios. En cuanto a la tecnología, la habilidad tecnológica se refleja con mayor tendencia en la generación X y Y, quienes se sienten cómodos utilizando la tecnología disponible para realizar su trabajo y entrenamientos en plataformas virtuales. Los Baby Boomer es la generación que más apoyo necesita cuando se trata de utilizar la tecnología.

La tercera dimensión es el Estilo de Comunicación, las tres generaciones coinciden que el fortalecimiento de las relaciones surge a través de la comunicación cara a cara, con mayor impacto en los Baby Boomers. Finalmente, el estilo de liderazgo preferido por las tres generaciones es el carismático transformacional; buscan retroalimentación constante, un mentor que les guíe y les apoye en su desarrollo profesional; y, que sea un modelo que les inspire y motive.

Del análisis previo y como resultado de la correlación de las dos variables: valores y conflicto; el estudio muestra que en la empresa JW Marriott Quito no se evidencia de forma significativa la existencia de conflicto generacional por diferencia de valores en las generaciones Baby Boomer, X y Y. Si bien es cierto, existe una brecha generacional no relevante entre los Baby boomers y las generaciones más jóvenes en cuanto al estilo de comunicación y manejo de tecnología; no es un desencadenante de conflicto en las tres generaciones. Marriott International mantiene una cultura inclusiva, brinda igualdad de oportunidades y está comprometido a contratar una fuerza laboral diversa; por lo tanto los resultados son un reflejo de la tolerancia e inclusión que promueve la compañía. Queda abierto el tema para el estudio en otras empresas cuyo giro de negocio sea diferente a la hospitalidad.

4.2. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos del estudio sobre las diferencias de valores y sus manifestaciones de conflicto en las generaciones Baby Boomer, X y Y presentes en la empresa JW Marriott Quito, se sugiere algunas recomendaciones que permitan a la línea gerencial y de supervisión liderar efectivamente a los tres grupos generacionales.

Los resultados muestran que hay una diferencia marcada en cuanto a la distribución de la fuerza laboral. El mayor porcentaje está cubierto por la generación Y; y es la que menos tiempo permanece en la empresa; por lo tanto una de las prácticas que la empresa debe impulsar es desarrollar a esta generación en habilidades gerenciales para que en un futuro adopten posiciones de liderazgo.

Fomentar y mantener vivos los valores de la compañía para que estén sincronizados con los valores de trabajo de cada una de las generaciones presentes en la empresa JW Marriott Quito, a través de reuniones mensuales que mantiene cada departamento y liderado por el Director y/o gerente de Área. Para mantener un ambiente saludable y minimizar posibles conflictos que tengan causas generacionales, es importante que los líderes manejen adecuadamente los horarios de trabajo de sus empleados, siendo flexibles en sus requerimientos para que puedan dedicarse a temas personales y/o estudios; esto fortalecerá el compromiso con la empresa. Otro de los aspectos que los líderes deben fomentar es el trabajo en equipo, para que sean los mismos empleados quienes apoyen las demandas de flexibilidad laboral de sus compañeros de trabajo.

Identificar a miembros de la generación Y con habilidades tecnológicas para que sean los mentores de la generación Baby Boomer en cuanto al manejo de plataformas virtuales y/o implementación de nuevos programas en la empresa. Impulsar el estilo de comunicación personal a través de charlas propiciadas por los supervisores y gerentes sobre los beneficios que genera este tipo de comunicación; sin dejar de lado las ventajas que tiene la comunicación virtual. Esta concienciación dará como resultado mayor equilibrio en el uso de las dos formas de interacción entre los miembros de los tres grupos generacionales. Es importante que la compañía invierta en programas de capacitación enfocados en Mentoring y Coaching para niveles de supervisión con el fin de crear un cambio en el estilo de

liderazgo actual a un estilo carismático transformacional que genere motivación, compromiso e inclusión en los empleados del JW Marriott Quito.

Lista de Referencias

- Abbot, Lydia. «New Insights That May Make You Rethink How You Recruit Millennials.» *Linked in*. 2 de Agosto de 2016. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/hiring-millennials/2016/> (último acceso: 31 de 05 de 2017).
- Babbie, Earl. *Fundamentos de la investigacion social*. Mexico D.F.: International Thomson Editores, 2000.
- Banks, David. «Digital Visitors Versus Digital Residents: 6 Steps for Improving Ethics & Compliance Training for the Millennial-type Learner.» *Navex Global*. 10 de Enero de 2017 . <http://www.navexglobal.com/blog/> (último acceso: 01 de Junio de 2017).
- Bennett, Mary. «A Formal Introduction to the Five Generations of Employees in Your Workforce.» *Navex Global*. 7 de Febrero de 2017. <http://www.navexglobal.com/blog/> (último acceso: 3 de Septiembre de 2017).
- Caballero Guisado, Manuela, y Artemio Baigorri Agoiz. «¿Es operativo el concepto generación?» *Revista de Ciencias Sociales*, 2013.
- Chen , Po-Ju , y Youngsoo Choi. «Generational differences in work values: a study of hospitality management.» *International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 20 No. 6*. 2008. www.emeraldinsight.com/0959-6119.htm (último acceso: 5 de Febrero de 2017).
- Connor , Patrick E., y Boris W. Becker. «Values and the Organization: Suggestions for Research.» En *Understanding Human Values*, de Milton Rokeach, cap.4. Londres: The Free Press. Edición Electrónica, 1979.
- Coser, L. «Continuities in the Study of Social Conflict.» En *El proceso de mediacion: metodos practicos para la resolucion de conflictos*, de Moore Christopher W. Moore. Buenos Aires: Granica, 2010.
- Davis, Katie , y Howard Gardner. «La generación app.» *getAbstract*. 2014. www.getAbstract.com (último acceso: 1 de Junio de 2017).
- Del Campo, Robert G, Lauren A Haggerty, Meredith Jane Haney, y Lauren Ashley Knippel. *Managing the MultiGenerational Workforce, From the GI Generation to the Millennials*. Farnham: Gower Publishing Limited, 2011. Kindle edition.

- Deloitte. «Deloitte.» *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. 2017. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html> (último acceso: 20 de 4 de 2017).
- Deloitte. *The 2017 Deloitte Millennial Survey*. Executive Summmary, Deloitte, 2017.
- Dominguez Bilbao, Roberto, y Silvia Garcia Dauder. «Introduccion a la Teoria de Conflictos en las Organizaciones.» Enero de 2003.
- Dye, Carla. *SHRM*. 28 de Agosto de 2017. <https://www.shrm.org/> (último acceso: 9 de Septiembre de 2017).
- Espinoza, Chip, Peter Miller, Curtis Bateman, y Curtis Garbett. «Millennials@Work The 7 Skills Every Twenty-Something Needs to Overcome Roadblocks and Achieve Greatness.» *Get Abstract*. 2014. www.getAbstract.com (último acceso: 6 de Enero de 2017).
- Filley, Alan C. *Solucion de Conflictos Interpersonales*. Mexico, D.F.: Editorial Trillas, S.A, 1985.
- Frías-Navarro, Dolores. «Apuntes SPSS.» 2014. (último acceso: 18 de Agosto de 2017).
- Gable, Robert K, y Robeert M Prizek. «Super's Work Values Inventory: Two Multivariate Studies of Interitem Relationships.» *The Journal of Experimental Education*, Vol. 40, No. 1, pp. 41-50. 1971. <http://www.jstor.org/stable/20157239> (último acceso: 28 de Junio de 2017).
- Gardner, John W. *El liderazgo*. Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, 1991.
- Gibson, Jane Whitney, Regina A Greenwood, y Edward F, Jr Murphy. «Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs.» *Journal of Diversity Management - Volumen 4 - Numero 3*, 2009: 1.
- Gursoy, Dogan, Cristina Geng-Qing Chi, y Ersem Karadag. «Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees.» *International Journal of Hospitality Management*. 2013. www.elsevier.com/locate/ijhosman (último acceso: 4 de Agosto de 2014).
- Hall, Tanika Latoya. *Leadership Style Predilection of Baby Boomers, Generation X'ers, and Generation Y'ers*. Thesis Doctor of Management, University of Maryland, Michigan: ProQuest, 2012.
- Hawley, Casey . *Como dirigir a los empelados mayores*. getAbstract. Edición electrónica, 2009.

- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Maria del Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill. Sexta edición, 2014.
- Hillman, Donald R. «Understanding Multigenerational Work-Value Conflict Resolution.» *Journal of Workplace Behavioral Health*, 2014: 29:240-257.
- Jansen, Nerina. *La teoría de las generaciones y el cambio social*. Madrid: Espasa Calpe, 1976.
- Johnson, Meagan, y Larry Johnson . *Generation Inc, from boomers to linkers-managing the friction between generations at work*. New York: Amacon, 2010.
- Lancaster, Lynne C, y David Stillman. *When Generations Collide*. New York: HarperCollins e-books. , 2007. Kindle edition.
- Lancaster, Lynne C., y David Stillman. *The M-Factor: How the Millennial Generation Is Rocking the Workplace*. HarperCollins, 2010. Kindle Edition.
- Lyons, Sean. *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Thesis Doctor of Philosophy, Management, Ottawa: Carleton University, 2003.
- Marías, Julián. *Historia de la Filosofía*. Madrid,: Editorial ALCO, 1974.
- Martínez Sánchez, Beatriz C., y Esperanza Rocabert Beut. «Comparación de las diferentes escalas de valores de trabajo.» *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 16, núm. 1., 2000: 45-61.
- Méndez , Susana, y Susana Rodriguez. «Adolescentes digitales.» *Revista de estudios de juventud*, No. 92, 2011: 11.
- Miceli, Carlos. "La Insatisfacción de la Generación "Y"." *Abaco*, 2010: 50-57.
- Molinari, Paula. *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2012. Kindle edition.
- Moore, Christopher W. *El proceso de mediación: Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica, 2010.
- Morgan, Gareth. *Imágenes de la Organización*. SAGE Publications Inc., 1990.
- MRINetwork. "MRINetwork." 2017 *Millennial Hiring*. 2017. <http://www.mrinetwork.com/millennial-hiring-trends-study/> (accessed 04 20, 2017).

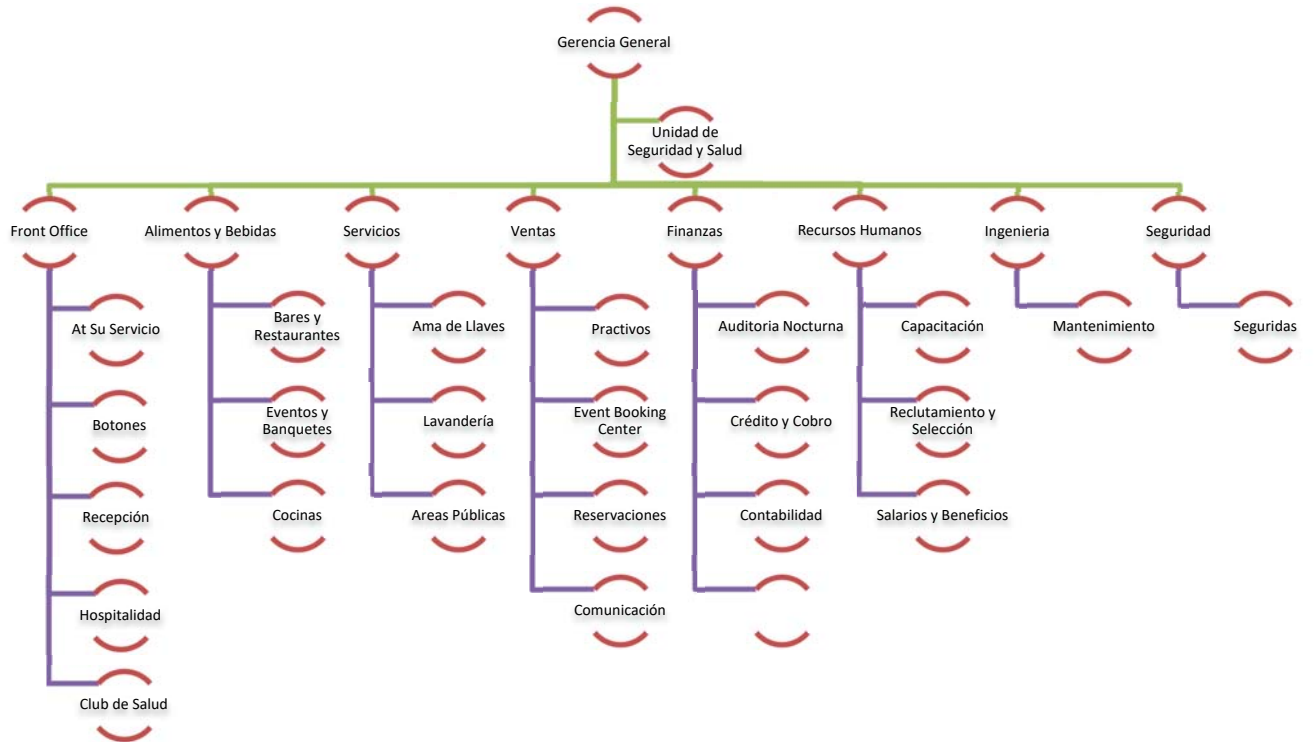
- Myers, Karen K, y Kamyab Dadaghiani. «Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance.» *Journal of Business And Psychology*, Vol. 25, No. 2, 2010: 225-238.
- NAVEX Global. *Top 10 Ethics & Compliance Predictions and Recommendations for 2017*. 12 de 08 de 2016. <http://www.navexglobal.com/> (último acceso: 01 de 06 de 2017).
- Newstrom, John W. *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico D.F.: McGraw-Hill Interamericana, 2007.
- . *Comportamiento humano en el Trabajo*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A, 2007.
- Ortega y Gasset, José. *El tema de nuestro tiempo*. 1923. <http://caribe.udea.edu.co/~hlopera/Web-etica/generaciones.html> (último acceso: 14 de Octubre de 2013).
- PWC. *PwC's Next Gen: A global generational study*. 2013. <https://www.pwc.com> (último acceso: 5 de Septiembre de 2017).
- Rabasca Roepe, Lisa. «Retool Recruiting to Attract Millennials.» *SHRM Society For Human Resource Management*. 21 de 03 de 2017. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/0417/pages/retool-recruiting-to-attract-millennials.aspx>.
- Rahim, M.A. «Managing Conflict in Organizations.» En *Estilos de Gestion del Conflicto interpersonal en las organizaciones*, de Lourdes Munduate, Juan Ganaza y Manuel Alcaide. Sevilla: Revista de Psicología Social, 1993.
- Rainer, Thom S., y Jess W.. Rainer. *The Millennials*. Nashville: B&H Publishing. Kindle Edition., 2011.
- Robbins , Stephen P, y Timothy A Judge. *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educación, 2009.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento organizacional, teoria y practica*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.
- Robbins, Stephen P, y David A Decenzo. *Fundamenttos de Administración, 3a ed.* Mexico: Pearson Educación, 2002.

- Roe, Robert A. , y Peter Ester. «Values and Work Empirical Findings and Theoretical Perspective.» *IVA - Institute for Social Research Tilburg University, The Netherlands*, 1999: 1-21.
- Rokeach, Milton. «The Nature of Human Values.» En *Comportamiento organizacional*, de Stephen P Robbins y Timothy A Judge. Mexico: Pearson Educacion, 2009.
- . *Understanding human values*. New York: The Free Press. Edición Electrónica, 1979.
- Salamzadeh, Yashar, Mehran Nejati, y Aidin Salamzadeh. «Agility Path Through Work Values in Knowledge-Based Organizations: A Study of Virtual Universities .» *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales Vol. 24, No. 53*. Julio-Septiembre de 2014. <http://www.jstor.org/stable/23747101> (último acceso: 03 de 05 de 2017).
- SHRM . *Managing Workplace Conflict*. 4 de Noviembre de 2015. <https://www.shrm.org> (último acceso: 21 de Junio de 2017).
- SHRM. *Collision Course: The Multigenerational Workforce*. 19 de Febrero de 2014.
- . *Managing Flexible Work Arrangements*. 14 de Junio de 2016. <https://www.shrm.org/> (último acceso: 5 de Septiembre de 2017).
- . *Preparing for an Aging Workforce*. 2014. <http://community.shrm.org/home> (último acceso: 23 de Mayo de 2017).
- Strauss, Howe y. 1991.
- Strauss, William, y Neil Howe. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Harper Perennial, 1991.
- Taylor&Francis. «Super's Work Values Inventory: Two Multivariate Studies of Interitem Relationships.» *JSTOR*. 1971. <http://www.jstor.org/stable/20157239> (último acceso: 28 de Junio de 2017).
- The Economist Intelligent Unit. «What's Next:Future Global Trends Affecting Your Organization - Evolution of Work and the Worker.» *SHRM*. Febrero de 2014. <https://www.shrm.org/> (último acceso: 3 de Septiembre de 2017).
- The Ken Blanchard Companies. *The Next Generation of Workers*. Septiembre de 2009. <https://www.kenblanchard.com/> (último acceso: 22 de Abril de 2017).

- Thomas, K.W. "Conflict and Negotiation Processes in Organizations." In *Comportamiento organizacional*, by Stephen P. Robbins and Timothy A Judge, 752. Mexico: Pearson Educacion, 2009.
- Thomas, Kennet W. *Introduction to conflict Management*. Mountain View: CPP, Inc, 2002.
- Venter, Elsa. «Bridging the communication gap between Generation Y and the Baby Boomer generation.» *International Journal of Adolescence and Youth*. 2017. DOI: 10.1080/02673843.2016.1267022 (último acceso: 10 de Julio de 2017).
- Williams, Jr., Robin M. «Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective.» En *Understanding human values*, de Milton Rokeach, cap.2. New York: The Free Press. Edición electrónica, 1979.
- Zemke, Ron, Claire Raines, y Bob Filipczak. *Generations at work : managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMA Publications, 2000. Kindle edition.
- Zytowski, Donald G. «A super contribution to vocational theory: Work values.» *Proquest*. Septiembre de 1994. Proquest (último acceso: 2017 de Agosto de 2017).

ANEXOS

Anexo 1. Organigrama JW Marriott Quito



Anexo 2. Certificación de la Dirección de Recursos Humanos del JW Marriott Quito



Quito, Septiembre 14 de 2017

Doctor
Wilson Araque
Director del Área de Gestión
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Quito
Presente

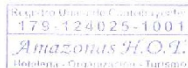
El Hotel JW Marriott Quito promueve el bienestar de sus empleados como parte de sus valores fundamentales. Uno de los objetivos de la empresa es garantizar un entorno de trabajo agradable para todas las personas que trabajan en la compañía; por lo tanto el área de Recursos Humanos gestiona estrategias para cumplir con este propósito.

En este contexto, autorizamos y certificamos que la Srta. RUTT AMPARO FUSTILLOS JIMENEZ CC 1711063642 realizó su trabajo de investigación: "Brecha Generacional: Diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la Empresa JW Marriott Quito". Los instrumentos para la investigación fueron revisados y aprobados por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa JW Marriott Quito. La aplicación de las encuestas las realizó en el mes de Julio de 2017 a los empleados del Hotel.

Los resultados y las recomendaciones de la investigación, servirán para realizar planes y acciones orientados a mejorar las relaciones laborales entre las generaciones de trabajadores existentes en el Hotel JW Marriott Quito.

Atentamente,

María Francisca Cobo
Gerente de Recursos Humanos
Hotel JW Marriott Quito



Av. Orellana 1172 y Amazonas, Quito - Ecuador
Para información y reservaciones visite www.jwmarriottquito.com o llámenos al +593 2 2972 000

NOTICE: This Marriott communication may be confidential or privileged. Unauthorized copying, distribution or disclosure is prohibited. If sent to you in error, please advise me and then delete. Not intended to be an electronic signature under applicable law.

Anexo 3. Inventario de Valores de Super


Inventarios de Valores de Super	
Qué grado de importancia tiene para usted un trabajo en el que...	
Estimulación Intelectual	Tenga que resolver continuamente problemas nuevos
	Sea desafiante mentalmente
Retribucion económica	Pueda tener incrementos salariales
	Me paguen lo suficientemente bien para vivir bien
Variedad	Tenga la expectativa de cambios en su trabajo
	Realice actividades diferentes
Prestigio	Gane prestigio en su campo
	Sea visto y respetado por otros
Asociacion	Sea parte de un equipo
	Forme amistades con sus compañeros de trabajo
Seguridad	Le proporcione seguridad y estabilidad laboral
	Tenga la seguridad de tener otra opción de trabajo en la empresa si su trabajo actual se termina
Estilo de Vida	Pueda ser la persona que le gustaría ser
	Lleve la clase de vida que más disfruta
Relación Supervisores	Tenga un Jefe que le dé un trato justo
	Tenga un supervisor que sea considerado
Logro	Tenga la sensación de haber hecho un buen día de trabajo
	Sepa por los resultados cuando ha hecho un buen trabajo
Creatividad	Le permite probar nuevas ideas y sugerencias
	Le permite crear algo nuevo
Independencia	Tome sus propias decisiones
	Sea su propio jefe
Administración/Dirección	Use habilidades de liderazgo
	Planee y organice el trabajo de otros

Fuente: (Lyons 2003, 374-375)


ANEXO 4. Aplicación encuestas a través de Survey Monkey

New | Reply | Delete | Archive | Junk | Sweep | ... | ↑ | ↓ | × | Undo

Recibiste la primera respuesta a tu encuesta


 SurveyMonkey <surveymonkey@t.outbound.surveymonkey.com>
Tue 7/18, 6:54 AM
You

Conoce la opinión de la gente.

 SurveyMonkey® Inicia sesión

Tu primera respuesta


¡La primera respuesta a tu encuesta acaba de llegar! A partir de ahora, recibirás un correo electrónico diario cada vez que obtengas nuevas respuestas a encuestas abiertas.

 Inventario de Valores de Trabajo (Super)	1 Nuevas respuestas	ABIERTA durante 1 día	Ver respuestas >
---	-------------------------------	-----------------------	----------------------------------


Este correo electrónico fue enviado a rafi2012@hotmail.com y contiene información directamente relacionada con tu cuenta.
[Privacidad](#) | [Ayuda](#)

New | Reply | Delete | Archive | Junk | Sweep | ... | ↑ | ↓ | × | Undo

Recibiste la primera respuesta a tu encuesta


 SurveyMonkey <surveymonkey@t.outbound.surveymonkey.com>
Tue 7/18, 6:38 AM
You

Conoce la opinión de la gente.

 SurveyMonkey® Inicia sesión

Tu primera respuesta

¡La primera respuesta a tu encuesta acaba de llegar! A partir de ahora, recibirás un correo electrónico diario cada vez que obtengas nuevas respuestas a encuestas abiertas.

 Brecha Generacional	1 Nuevas respuestas	ABIERTA durante 6 días	Ver respuestas >
--	-------------------------------	------------------------	----------------------------------

Este correo electrónico fue enviado a rafi2012@hotmail.com y contiene información directamente relacionada con tu cuenta.

ANEXO 5. Encuesta – Inventario de Valores de Trabajo

Inventario de Valores de Trabajo (Super)

Universidad Andina Simón Bolívar
Área de Gestión
Desarrollo del Talento Humano

Cada una de las afirmaciones detalladas abajo representa los valores que las personas consideran importante en su trabajo. Son satisfacciones que la gente busca en su trabajo o como resultado del mismo. Los valores no son considerados en la misma importancia por las personas, algunos valores son muy importantes para algunos; pero de poca importancia para otros.

La encuesta le tomara aproximadamente entre 5 y 10 minutos,

La información recopilada sera manejada de manera confidencial. Muchas gracias por su participación!

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada enunciado e indique que tan importante es para usted

Que grado de importancia tiene para usted un trabajo en el que...

① Tenga que resolver continuamente problemas nuevos

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

② Pueda tener incrementos salariales

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Tenga la expectativa de cambios en su trabajo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Gane prestigio en su campo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 Sea parte del equipo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Le proporcione seguridad y estabilidad laboral

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Pueda ser la persona que le gustaría ser

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Tenga un Jefe que le dé un trato justo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 Tenga la sensación de haber hecho un buen día de trabajo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Le permite probar nuevas ideas y sugerencias

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 Le permite crear algo nuevo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 Sepa por los resultados cuando ha hecho un buen trabajo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 Tome sus propias decisiones

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 Sea desafiante mentalmente

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 Use habilidades de liderazgo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 Forme amistades con sus compañeros de Trabajo

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Realice actividades diferentes

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Sea visto y respetado por otros

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 Lleve la clase de vida que más disfruta

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 Planee y organice el trabajo de otros

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 Me paguen lo suficientemente bien para vivir bien

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 Sea su propio jefe

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23 Tenga la seguridad de tener otra opción de trabajo en la empresa si su trabajo actual se termina

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24) Tenga un supervisor que sea considerado

Sin Importancia	De Poca Importancia	Moderadamente Importante	Importante	Muy Importante
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Finalmente, quisiéramos saber un poco de usted . Es importante que complete esta información

25) Su rango de edad es

- Entre 18 y 36 años
- Entre 37 y 52 años
- Entre 53 y 71 años

26) Género

- M
- F

27) Su rol lo desempeña como

- Director/Gerente
- Supervisor
- Asociado área Administrativa (Finanzas-Ventas-RRHH)
- Asociado área de Servicio al Cliente
- Asociado Area Operativa

28) Años de trabajo en esta empresa

- De 0 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 años en adelante

29

¿Cuál es el nivel educativo más alto que usted ha completado o el título más alto que ha recibido?

- Menos que bachillerato
- Bachillerato o equivalente (p. ej., preparatoria abierta)
- Estudios universitarios inconclusos
- Licenciatura
- Posgrado

Anexo 6. Encuesta Brecha Generacional

Brecha Generacional: Diferencia de Valores y sus Manifestaciones de Conflicto

Universidad Andina Simón Bolívar
Área de Gestión
Desarrollo del Talento Humano

La encuesta le tomara aproximadamente entre 5 y 10 minutos.

La información recopilada sera manejada de manera confidencial. Muchas gracias por su participación!

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada afirmación y marque el grado de frecuencia, preferencia o acuerdo que mejor se ajuste a su realidad.

Al final de la encuesta, usted encontrará preguntas (23,24,25,26) de información personal; por favor es muy importante que las responda.

1. Estoy dispuesto a trabajar en horarios extendidos para cumplir con las necesidades del departamento

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Mis requerimientos de contar con un horario flexible para dedicarme a mis estudios es tomado en cuenta

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Para mi es importante atender temas personales; pido permisos dentro de mi horario de trabajo cada vez que lo requiera.

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Doy prioridad a mi trabajo por encima de mi vida personal

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Pienso en buscar otras opciones laborales, si los horarios de trabajo no se ajustan a mis necesidades personales

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Tengo acceso a internet y otras herramientas tecnológicas para realizar mi trabajo.

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Me siento cómodo (a) realizando entrenamientos y cursos a través de plataformas virtuales o en línea

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Uso el telefono celular durante mi jornada de trabajo para mantenerme en contacto con mis compañeros.

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Pido ayuda a mis compañeros de trabajo cuando se trata de utilizar nuevos programas tecnológicos

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Uso mis habilidades tecnológicas para realizar mis actividades laborales

Nunca	Rara vez	A veces	Frecuentemente	Siempre
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

QUE TAN DE ACUERDO ESTA CON LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS

11. Mis relaciones con los compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación personal

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Me gusta que mi Jefe mantenga una comunicación virtual (mensajes de texto, redes sociales) permanente con su equipo de trabajo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Si pudiera escoger la forma de comunicarme con mis compañeros de trabajo, lo haría de forma personal (cara a cara)

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Me incomoda que las personas de mi trabajo prefieran la comunicación virtual

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mediante la comunicación virtual (a través de redes sociales y mensajes) puedo desarrollar buenas relaciones interpersonales laborales

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Me gustaría contar con un Mentor/ Coach para desarrollar mis habilidades y obtener orientación sobre mi desarrollo profesional

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mi Jefe sabe que conozco las tareas que deben llevarse a cabo y solo se involucra cuando hay un problema que es difícil de resolver

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Me gustaría que mi Jefe tome las decisiones, coordine el trabajo y me facilite la información para realizar mis tareas

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. La retroalimentación es importante para mí; por eso me gustaría que mi Jefe tenga reuniones conmigo para saber lo que estoy haciendo bien y lo que puedo mejorar

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Me gustaría que mi Jefe se involucre lo menos posible en mi trabajo, salvo que surja situaciones difíciles de manejar

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Preferiría que mi Jefe enfoque su atención en encontrar y corregir errores, quejas y fallas de mi trabajo

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Me gustaría que mi Jefe confíe en mis capacidades, valore mis ideas, me inspire y me motive para que mi desempeño exceda sus expectativas

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Su rango de edad es

- Entre 18 y 36 años
- Entre 37 y 52 años
- Entre 53 y 71 años

24. Genero

- M
- F

25. Su rol lo desempeña como

- Director/Gerente
 - Supervisor
 - Asociado Area Administrativa (Finanzas-Ventas-RRHH)
 - Asociado Area de Servicio al Cliente
 - Asociado Area Operativa
-

26. Años de trabajo en esta empresa

- De 0 a 5 años
- De 5 a 10 años
- De 11 a 15 años
- De 16 años en adelante

27. ¿Cuál es el nivel educativo más alto que usted ha completado o el título más alto que ha recibido?

- Menos que bachillerato
- Bachillerato o equivalente (p. ej., preparatoria abierta)
- Estudios universitarios inconclusos
- Licenciatura
- Posgrado

Anexo 7. Diccionario de variables, Inventario de Valores

Nombre	Tipo	Anchura	Etiqueta	Valores	Medida
EI1	Númérico	1	1. Tenga que resolver continuamente problemas nuevos	{0, no contesta}	Nominal
EI14	Númérico	1	14. Sea desafiante mentalmente	{0, no contesta}	Nominal
RETE2	Númérico	1	2. Pueda tener incrementos salariales	{0, no contesta}	Nominal
RETE21	Númérico	1	21. Me paguen lo suficientemente bien para vivir bien	{0, no contesta}	Nominal
VAR3	Númérico	1	3. Tenga la expectativa de cambios en su trabajo	{0, no contesta}	Nominal
VAR17	Númérico	1	17. Realice actividades diferentes	{0, no contesta}	Nominal
PRG4	Númérico	1	4. Gane prestigio en su campo	{0, no contesta}	Nominal
PRG18	Númérico	1	18. Sea visto y respetado por otros	{0, no contesta}	Nominal
ASO5	Númérico	1	5. Sea parte de un equipo	{0, no contesta}	Nominal
ASO16	Númérico	1	16. Forme amistades con sus compañeros de trabajo	{0, no contesta}	Nominal
SEG6	Númérico	1	6. Le proporcione seguridad y estabilidad laboral	{0, no contesta}	Nominal
SEG23	Númérico	1	23. Tenga la seguridad de tener otra opción de trabajo en la empresa si su trabajo actual se termina	{0, no contesta}	Nominal
ESV7	Númérico	1	7. Pueda ser la persona que le gustaría ser	{0, no contesta}	Nominal
ESV19	Númérico	1	19. Lleve la clase de vida que más disfruta	{0, no contesta}	Nominal
RSUP8	Númérico	1	8. Tenga un Jefe que le dé un trato justo	{0, no contesta}	Nominal
RSUP24	Númérico	1	24 Tenga un supervisor que sea considerado	{0, no contesta}	Nominal
LOG9	Númérico	1	9. Tenga la sensación de haber hecho un buen día de trabajo	{0, no contesta}	Nominal
LOG12	Númérico	1	12. Sepa por los resultados cuando ha hecho un buen trabajo	{0, no contesta}	Nominal
CRE10	Númérico	1	10. Le permite probar nuevas ideas y sugerencias	{0, no contesta}	Nominal
CRE11	Númérico	1	11. Le permite crear algo nuevo	{0, no contesta}	Nominal
IND13	Númérico	1	13. Tome sus propias decisiones	{0, no contesta}	Nominal
IND22	Númérico	1	22. Sea su propio jefe	{0, no contesta}	Nominal
DI15	Númérico	1	15. Use habilidades de liderazgo	{0, no contesta}	Nominal
DI20	Númérico	1	20. Planee y organice el trabajo de otros	{0, no contesta}	Nominal
EDAD	Númérico	1	rango de edad del encuestado	{1, generación Y	Nominal
GENERO	Númérico	1	género del encuestado	{1, Masculino}...	Nominal
TITRAB	Númérico	1	Tipo de trabajo	{1, Director/Gen	Nominal
ANOST	Númérico	1	Años de trabajo	{1, 0 a 5 años}...	Nominal
EDUCACION	Númérico	1	Nivel de educación	{1, Bachiller}...	Nominal
ID_PERSONA	Númérico	3	Identificación del encuestado	Ninguno	Nominal

Anexo 8. Diccionario de variables, encuesta Brecha Generacional

Nombre	Tipo	Anchura	Etiqueta	Valores	Medida
BAL1	N Numérico	1	1. Estoy dispuesto a trabajar en horarios extendidos para cumplir con las necesidades del departamento dejando de lado mis actividades familiares.	{0, no contesta}...	Nominal
BAL2	N Numérico	1	2. Mis requerimientos de contar con un horario flexible para dedicarme a mis estudios es tomado en cuenta.	{0, no contesta}...	Nominal
BAL3	N Numérico	1	3. Para mí es importante atender temas personales; pido permisos dentro de mi horario de trabajo cada vez que lo requiera.	{0, no contesta}...	Nominal
BAL4	N Numérico	1	4. Doy prioridad a mi trabajo por encima de mi vida personal.	{0, no contesta}...	Nominal
BAL5	N Numérico	1	5. Pienso en buscar otras opciones laborales, si los horarios de trabajo no se ajustan a mis necesidades personales.	{0, no contesta}...	Nominal
TEG6	N Numérico	1	6. Tengo acceso a internet y otras herramientas tecnológicas para realizar mi trabajo.	{0, no contesta}...	Nominal
TEG7	N Numérico	1	7. Me siento cómodo (a) realizando entrenamientos y cursos a través de plataformas virtuales O en línea.	{0, no contesta}...	Nominal
TEG8	N Numérico	1	8. Uso el teléfono celular durante mi jornada de trabajo para mantenerme en contacto con mis compañeros.	{0, no contesta}...	Nominal
TEG9	N Numérico	1	9. Pido ayuda a mis compañeros de trabajo cuando se trata de utilizar nuevos programas tecnológicos.	{0, no contesta}...	Nominal
TEG10	N Numérico	1	10. Uso mis habilidades tecnológicas para realizar mis actividades laborales	{0, no contesta}...	Nominal
COM11	N Numérico	2	11. Mis relaciones con los compañeros de trabajo se fortalecen por medio de la comunicación personal	{0, no contesta}...	Nominal
COM12	N Numérico	2	12. Me gusta que mi Jefe / Supervisor mantenga una comunicación virtual (mensajes de texto, redes sociales) permanente con su equipo de trabajo.	{0, no contesta}...	Nominal
COM13	N Numérico	2	13. Si pudiera escoger la forma de comunicarme con mis compañeros de trabajo, lo haría de forma personal (cara a cara)	{0, no contesta}...	Nominal
COM14	N Numérico	2	14. Me incomoda que las personas de mi trabajo prefieran la comunicación virtual	{0, no contesta}...	Nominal
COM15	N Numérico	2	15. Mediante la comunicación virtual (a través de redes sociales y mensajes) puedo desarrollar buenas relaciones interpersonales laborales	{0, no contesta}...	Nominal
LIDC16	N Numérico	2	16. Me gustaría contar con un Mentor/ Coach para desarrollar mis habilidades y obtener orientación sobre mi desarrollo profesional. LIDERAZGO CARISMATICO	{0, no contesta}...	Nominal
LIDP17	N Numérico	2	17. Mi jefe sabe que conozco las tareas que deben llevarse a cabo y no se involucra hasta que surge un problema que es difícil de resolver. LIDERAZGO PASIVO- EVASIVO	{0, no contesta}...	Nominal
LIDA18	N Numérico	2	18. Me gustaría que mi Jefe tome las decisiones, coordine el trabajo y me facilite la información para realizar mis tareas. AUTOCRATICO	{0, no contesta}...	Nominal
LIDC19	N Numérico	2	19. La retroalimentación es importante para mí; por eso me gustaría que mi Jefe- Supervisor tenga reuniones conmigo para saber lo que estoy haciendo bien y lo que puedo mejorar. LIDERAZGO CARISMATICO	{0, no contesta}...	Nominal
LIDP20	N Numérico	2	20. Me gustaría que mi Jefe no se involucra constantemente en mi trabajo, salvo que surja situaciones difíciles de manejar. LIDERAZGO PASIVO- EVASIVO	{0, no contesta}...	Nominal
LIDA21	N Numérico	2	21. Preferiría que mi Jefe enfoque su atención en encontrar y corregir errores, quejas y fallas de mi trabajo. AUTOCRATICO	{0, no contesta}...	Nominal
LIDC22	N Numérico	2	22. Me gustaría que mi Jefe confíe en mis capacidades, valore mis ideas, me inspire y me motive para que mi desempeño exceda sus expectativas LIDERAZGO CARISMATICO	{0, no contesta}...	Nominal
EDAD	N Numérico	1	rango de edad del encuestado	{1, generación Y}...	Nominal
GENERO	N Numérico	1	género del encuestado	{1, Masculino}...	Nominal
TITRAB	N Numérico	1	Tipo de trabajo	{1, Director/Gener	Nominal
ANOST	N Numérico	1	Años de trabajo	{1, 0 a 5 años}...	Nominal
EDUCACION	N Numérico	1	Nivel de educación	{1, Bachiller}...	Nominal
ID_PERSONA	N Numérico	3	Identificación del encuestado	Ninguno	Nominal

Anexo 9. Escala de valores Baby Boomers

GENERACION BABY BOOMER

EDAD: Entre 53 y 71 años

n=10

Valores	Media	Desviación estándar
Logro	9.70	0.7
Creatividad	9.70	0.7
Estilo de Vida	9.60	0.7
Asociación	9.20	0.8
Seguridad	9.20	0.6
Administración/Dirección	9.20	0.7
Prestigio	9.10	1.0
Relación Supervisores	9.10	0.9
Estimulación Intelectual	9.00	0.9
Retribución económica	8.80	0.9
Independencia	8.60	1.0
Variedad	8.60	1.1

Anexo 10. Escala de valores generación X

GENERACION X

EDAD: Entre 37 y 52 años

n=41

Valores	Media	Desviación estándar
Logro	9.46	0.9
Relación Supervisores	9.15	1.1
Creatividad	9.02	1.2
Prestigio	9.02	1.1
Seguridad	8.98	1.1
Estilo de Vida	8.98	1.2
Estimulación Intelectual	8.73	1.1
Administración/Dirección	8.71	1.0
Asociación	8.71	1.2
Variedad	8.71	1.1
Retribución económica	8.66	1.2
Independencia	8.61	1.2

Anexo 11. Escala de valores generación Y

GENERACION Y

EDAD: Entre 18 y 36 años

n=58

Valores	Media	Desviación estándar
Logro	9.53	0.80
Creatividad	9.48	0.80
Relación Supervisores	9.47	0.70
Estilo de Vida	9.33	0.80
Seguridad	9.28	1.00
Retribución económica	9.22	1.00
Estimulación Intelectual	9.00	1.30
Variedad	8.93	1.20
Prestigio	8.91	1.50
Asociación	8.84	1.10
Independencia	8.74	1.30
Administración/Dirección	8.64	1.20

Anexo 12. Dimensiones Conflicto Baby Boomers

Generación Baby Boomer				
EDAD: Entre 53 y 71 años				
		N	Media	Desviación estándar
Balance en el trabajo	BAL1	10	4.3000	.94868
	BAL4	10	4.1100	1.56702
	BAL2	10	4.2000	.78881
	BAL3	10	2.6000	.96609
	BAL5	10	2.3000	1.34990
Tecnología	TEG6	10	4.1000	.73786
	TEG7	10	4.1000	.87560
	TEG8	10	2.4000	1.26491
	TEG9	10	3.6000	.84327
	TEG10	10	4.1000	.56765
Estilos de Comunicación	COM11	10	4.5000	.52705
	COM13	10	4.5000	.84984
	COM12	10	3.9000	.73786
	COM14	10	3.4000	1.07497
	COM15	10	3.4000	1.07497
Estilo Liderazgo	LIDC16	10	4.1000	.31623
	LIDC19	10	4.6000	.51640
	LIDC22	10	4.8000	.42164
	LIDP17	10	4.3000	.67495
	LIDP20	10	3.5000	1.35401
	LIDA18	10	3.6000	1.17379
	LIDA21	10	3.6000	.96609

Anexo 13. Dimensiones Conflicto generación X

Generacion X				
EDAD: Entre 37 y 52 años				
		N	Media	Desviación estándar
Balance en el trabajo	BAL1	41	4.1463	.90997
	BAL4	41	3.2507	1.32103
	BAL2	41	3.9512	.99878
	BAL3	41	2.4634	.83957
	BAL5	41	1.7561	.96903
Tecnología	TEG6	41	4.4146	.89375
	TEG7	41	4.1463	1.21575
	TEG8	41	2.8849	1.38238
	TEG9	41	3.4178	1.00304
	TEG10	41	3.9512	.97343
Estilos de Comunicación	COM11	41	4.5161	.81000
	COM13	41	4.3407	.76190
	COM12	41	3.6693	1.06324
	COM14	41	2.9341	.87722
	COM15	41	3.3532	1.65168
Estilo Liderazgo	LIDC16	41	4.3400	.79403
	LIDC19	41	4.4100	1.59305
	LIDC22	41	4.6600	1.00244
	LIDP17	41	4.2200	.93574
	LIDP20	41	3.5100	.95189
	LIDA18	41	3.0200	1.15241
	LIDA21	41	3.2200	1.03712

Anexo 14. Dimensiones Conflicto generación Y

Geberacion Y				
EDAD: Entre 18 y 36 años				
		N	Media	Desviación estándar
Balance en el trabajo	BAL1	58	4.5000	.75510
	BAL4	58	3.7224	1.06603
	BAL2	58	4.3214	.97891
	BAL3	58	2.6534	1.13848
	BAL5	58	2.2831	1.29789
Tecnología	TEG6	58	4.3276	1.23385
	TEG7	58	4.2931	1.07620
	TEG8	58	3.0483	1.45605
	TEG9	58	3.2241	1.20005
	TEG10	58	4.2759	1.02243
Estilos de Comunicación	COM11	58	4.4569	.83843
	COM13	58	4.3417	1.87962
	COM12	58	3.6607	1.06886
	COM14	58	3.0930	1.09293
	COM15	58	3.3200	1.89309
Estilo Liderazgo	LIDC16	58	4.4300	1.83236
	LIDC19	58	4.5700	.62442
	LIDC22	58	4.7200	.59260
	LIDP17	58	4.3300	.99484
	LIDP20	58	3.5800	1.61399
	LIDA18	58	3.2200	1.28701
	LIDA21	58	3.3100	1.15011

Anexo 15. Chi cuadrado generación Baby boomers

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

rango de edad del encuestado baby boomer (53 a 71 años)

		balance_trabajo	tecnologia	estilo_comunicacion	liderazgo_cariomatico	liderazgo_pasivo_evasivo	liderazgo_autocratico
estimulacion_intelectual	Chi-cuadrado	15,000	13,750	12,500	9,167	4,333	8,125
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,241	,185	,406	,164	,632	,421
retribucion_economica	Chi-cuadrado	11,417	10,333	11,167	5,611	8,933	8,333
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,494	,412	,515	,468	,177	,402
variedad	Chi-cuadrado	15,417	12,500	22,500	14,861	11,111	10,208
	df	18	15	18	9	9	12
	Sig.	,633	,641	,211	,095	,268	,598
prestigio	Chi-cuadrado	25,000	30,000	17,500	8,333	7,000	17,500
	df	18	15	18	9	9	12
	Sig.	,125	,012*	,489	,501	,637	,132
asociacion	Chi-cuadrado	11,250	10,000	12,917	5,833	11,000	14,375
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,508	,440	,375	,442	,088	,072
seguridad	Chi-cuadrado	15,000	17,500	17,500	6,389	8,222	7,917
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,241	,064	,132	,381	,222	,442
estilo_vida	Chi-cuadrado	15,179	16,786	12,500	4,881	4,667	9,464
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,232	,079	,406	,559	,587	,305
relacion_superiores	Chi-cuadrado	12,500	10,833	13,194	5,972	5,889	6,250
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,406	,371	,355	,426	,436	,619
logro	Chi-cuadrado	11,563	14,375	14,375	6,875	3,500	5,938
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,481	,157	,277	,333	,744	,654
creatividad	Chi-cuadrado	11,563	14,375	12,500	6,875	2,500	11,563
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,481	,157	,406	,333	,868	,172
independencia	Chi-cuadrado	18,000	21,333	20,444	7,556	7,600	11,667
	df	18	15	18	9	9	12
	Sig.	,456	,127	,308	,579	,575	,473
administracion_direccion	Chi-cuadrado	11,000	9,667	13,778	16,444	4,844	9,083
	df	12	10	12	6	6	8
	Sig.	,529	,470	,315	,012*	,564	,335

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada subtabla más interna.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

Anexo 16. Chi cuadrado generación X

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

rango de edad del encuestado generación X (37 a 52 años)

		balance_trab ajo	tecnologia	estilo_comun icacion	liderazgo_cari smatico	liderazgo_pa sivo_evasivo	liderazgo_aut ocratico
estimulacion_intelectual	Chi-cuadrado	37,356	44,787	33,702	20,747	17,412	21,943
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,750	,278	,870	,412	,626	,784
retribucion_economica	Chi-cuadrado	31,829	42,289	28,618	20,211	15,882	31,235
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,914	,372	,965	,445	,724	,307
variedad	Chi-cuadrado	94,671	45,193	62,077	42,257	19,525	31,503
	df	55	50	55	25	25	35
	Sig.	,001*	,666	,239	,017*	,771	,638
prestigio	Chi-cuadrado	34,788	39,266	45,088	20,303	14,733	35,573
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,838	,503	,426	,439	,791	,154
asociacion	Chi-cuadrado	45,100	34,948	55,015	17,093	16,799	22,709
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,426	,697	,123	,647	,666	,747
seguridad	Chi-cuadrado	48,593	30,048	44,336	23,099	25,476	23,620
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,293	,874	,457	,284	,184	,701
estilo_vida	Chi-cuadrado	35,812	34,633	45,829	31,596	15,831	29,552
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,805	,710	,396	,048*	,727	,385
relacion_superiores	Chi-cuadrado	64,841	47,372	59,905	19,081	8,098	19,548
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,022*	,197	,055	,517	,991	,880
logro	Chi-cuadrado	43,837	28,488	47,782	13,701	12,929	33,076
	df	33	30	33	15	15	21
	Sig.	,098	,545	,046*	,548	,608	,045*
creatividad	Chi-cuadrado	42,419	24,188	32,554	35,499	11,578	24,431
	df	33	30	33	15	15	21
	Sig.	,126	,763	,489	,002*	,711	,273
independencia	Chi-cuadrado	33,753	38,827	46,314	30,969	22,848	25,271
	df	44	40	44	20	20	28
	Sig.	,868	,523	,377	,056	,296	,613
administracion_direccion	Chi-cuadrado	33,337	31,401	21,589	16,144	17,310	26,709
	df	33	30	33	15	15	21
	Sig.	,451	,396	,936	,373	,301	,181

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada subtabla más interna.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

Anexo 17. Chi cuadrado generación Y

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

rango de edad del encuestado generación Y (18 a 36 años)

		balance_trabajo	tecnologia	estilo_comunicacion	liderazgo_cariomatico	liderazgo_pasivo_evasivo	liderazgo_autocratico
estimulacion_intelectual	Chi-cuadrado	53,282	82,321	51,221	16,466	79,052	57,059
	df	55	80	50	25	35	35
	Sig.	,541	,407	,426	,900	,000*	,011*
retribucion_economica	Chi-cuadrado	43,445	64,743	41,071	19,489	66,872	47,470
	df	44	64	40	20	28	28
	Sig.	,495	,451	,423	,490	,000*	,012*
variedad	Chi-cuadrado	60,282	74,015	52,104	20,303	74,868	47,443
	df	55	80	50	25	35	35
	Sig.	,291	,667	,392	,731	,000*	,078
prestigio	Chi-cuadrado	67,220	88,490	43,174	30,604	68,601	43,207
	df	66	96	60	30	42	42
	Sig.	,435	,694	,950	,435	,006*	,420
asociacion	Chi-cuadrado	53,305	63,416	43,784	28,481	37,574	23,297
	df	55	80	50	25	35	35
	Sig.	,540	,913	,720	,286	,352	,935
seguridad	Chi-cuadrado	113,692	58,842	46,777	23,131	36,942	39,795
	df	55	80	50	25	35	35
	Sig.	,000*	,964	,603	,570	,379	,265
estilo_vida	Chi-cuadrado	43,594	36,067	23,364	7,044	19,906	16,544
	df	33	48	30	15	21	21
	Sig.	,103	,897	,800	,956	,527	,738
relacion_superiores	Chi-cuadrado	45,957	43,568	21,274	12,893	16,726	20,144
	df	33	48	30	15	21	21
	Sig.	,066	,655	,879	,611	,728	,512
logro	Chi-cuadrado	55,411	45,926	75,688	10,869	12,696	19,896
	df	33	48	30	15	21	21
	Sig.	,009*	,558	,000*	,762	,919	,528
creatividad	Chi-cuadrado	35,804	39,384	28,096	18,019	13,725	15,410
	df	33	48	30	15	21	21
	Sig.	,338	,808	,565	,262	,881	,802
independencia	Chi-cuadrado	59,314	91,669	45,398	18,307	76,110	60,121
	df	55	80	50	25	35	35
	Sig.	,321	,175	,658	,829	,000*	,005*
administracion_direccion	Chi-cuadrado	78,027	60,911	34,078	19,801	32,372	28,398
	df	55	80	50	25	35	35
	Sig.	,022*	,945	,958	,757	,596	,778

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada subtabla más interna.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

Anexo 18. Chi cuadrado para todas las generaciones

Pruebas de chi-cuadrado de Pearson

		creatividad	logro	estilo_vida	relacion_sup eriores	seguridad
balance_trabajo	Chi-cuadrado	41,905	49,709	37,185	60,152	81,180
	df	52	39	52	52	65
	Sig.	,840	,117	,940	,204	,085
tecnologia	Chi-cuadrado	49,047	47,831	50,388	66,132	56,781
	df	64	48	64	64	80
	Sig.	,916	,480	,893	,403	,977
estilo_comunicacion	Chi-cuadrado	49,923	74,785	86,012	57,379	66,540
	df	60	45	60	60	75
	Sig.	,820	,003*	,015*	,572	,747
liderazgo_carismatico	Chi-cuadrado	29,764	11,194	23,353	22,957	22,202
	df	24	18	24	24	30
	Sig.	,193	,886	,499	,522	,847
liderazgo_pasivo_evasivo	Chi-cuadrado	17,539	11,973	25,582	16,853	137,631
	df	32	24	32	32	40
	Sig.	,982	,980	,782	,987	,000*
liderazgo_autocratico	Chi-cuadrado	31,716	20,232	27,743	27,854	37,727
	df	28	21	28	28	35
	Sig.	,286	,507	,478	,472	,346

Los resultados se basan en filas y columnas no vacías en cada subtabla más interna.

*. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.