

CONFLICTO INTERGENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES ¿MITO O REALIDAD?

INTERGENERATIONAL CONFLICT IN ORGANIZATIONS, MYTH OR REALITY?

María Teresa de la Garza Carranza

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
teresa.garza@itcelaya.edu.mx

Salustia Teresa Cano Ibarra

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
teresa.cano@itcelaya.edu.mx

Porfirio González Farías

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
porfirio.gonzalez@itcelaya.edu.mx

Eugenio Guzmán Soria

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
eugenio.guzman@itcelaya.edu.mx

María del Consuelo Gallardo Aguilar

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
Consuelo.gallardo@itcelaya.edu.mx

Recepción: 17/junio/2022

Aceptación: 6/octubre/2022

Resumen

El presente artículo de investigación busca identificar fuentes de diferencias intergeneracionales en las organizaciones a través de un cuestionario. Para lograr este objetivo primero se describen las características de los diversos grupos generacionales en el trabajo y sus principales fuentes de conflicto. Posteriormente se realiza la validación de un cuestionario diseñado a partir de la literatura para encontrar diferencias significativas de los grupos intergeneracionales. Finalmente se concluye que sí existen diferencias debido al género de los grupos y a la generación a que pertenecen. Se concluye que los gerentes de recursos humanos deben de proponer soluciones que prevengan las situaciones de conflicto y ayudar a las organizaciones a buscar mejores estadios de productividad y eficiencia.

Palabras Clave: Millennials, Generación X, conflicto, recursos humanos.

Abstract

This research article seeks to identify sources of intergenerational differences in organizations through a questionnaire. To achieve this objective, the characteristics of the various generational groups at work and their main sources of conflict are first described. Subsequently, the validation of a questionnaire designed from the literature is carried out to find significant differences in the intergenerational groups. Finally, it is concluded that there are differences due to the gender of the groups and the generation to which they belong. It is concluded that human resource managers must propose solutions that prevent conflict situations and help organizations seek better stages of productivity and efficiency.

Keywords: *Millennials, X generation, conflict, human resources.*

1. Introducción

En la actualidad en las organizaciones existen trabajadores de al menos tres generaciones. La generación de los Baby Boomers (1946-1964), la generación X (1965-1980) y los millennials (1981-2001). Estas generaciones tienen diferencias significativas que son marcadas por eventos históricos que marcan la vida de las personas. En el caso de los Baby Boomers que es la generación de posguerra, se esperaba que esta generación promoviera el avance y la innovación. La generación X es una generación que además del materialismo busca el balance entre la familia y el trabajo. Algunos hechos relevantes que sucedieron en esta época fue el descubrimiento y avance del VIH, el uso de los anticonceptivos, etc. La generación que en los últimos años se integró al trabajo es la generación de los millennials y es la primera generación de nativos digitales [Dries et al. 2008]. La tabla 1 resume algunas diferencias significativas entre las generaciones que prevalecen en el trabajo.

Aunque la tabla 1 es básicamente un desarrollo que se basa en algunas características primordialmente de la población norteamericana, existe coincidencia con los nacidos en todo el mundo y también la población mexicana. Los fenómenos que se describen son globales y afectaron la vida y costumbres de las personas lo que cambio en consecuencia la percepción o punto de vista de la forma de vida. Por

ejemplo, la pandemia del COVID-19 sin duda afectará la forma en que la nueva generación de niños se desempeñará en años futuros y su manera de actuar ante diferentes circunstancias de la vida.

Tabla 1 Generaciones que actualmente prevalecen en el trabajo.

Generación	Se conoce también como	Año de nacimiento	Eventos importantes	Valores en el trabajo	Credo
Baby Boomers	Boomers, la generación del yo	1946-1964	Asesinato de Kennedy y King. Aterrizaje en la luna. La guerra de Vietnam, la revolución social	Adictos al trabajo, críticos innovación, avance y materialismo	Si lo tienes, lúcelo.
Generación X	Los X, treceava generación	1965-1980	Sida, anticonceptivos orales, crisis petrolera de 1973, la guerra fría	Emprendimiento, libre empresa, aprendizaje, materialismo, balance	Lo que sea.....
Generación Y	Generación del milenio, próxima generación	1981-2001	Caída del muro de Berlín, MTV, Internet, atentado del 11 de Sept	Pasión, aprendizaje, seguridad, deseo de trabajar	Hacer de este mundo un mejor lugar.

Fuente: A partir de Dries et al. (2008).

Una de las principales diferencias en el trabajo de años pasados a la fecha ha sido la incorporación de la tecnología. El uso de las tecnologías de la información ha facilitado los procesos y la comunicación, pero por otra parte ha hecho que las generaciones con los trabajadores de más edad se tengan que adaptar al cambio. La generación de los *millennials* es la primera generación de nativos digitales. Sin embargo, aunque pudieran tener ventajas competitivas en el trabajo también experimentan retos importantes debido a que la economía se ha desacelerado y la creación de trabajos formales se ha detenido considerablemente [DeVaney, 2015]. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo [OIT, 2020], 1 de cada 6 jóvenes dejaron de trabajar y dos de cada 5 redujeron sus ingresos durante la pandemia de COVID-19. Sin embargo, de acuerdo con el CONEVAL [2020] la pobreza se ha incrementado en los últimos tres años. Es decir, los empleos bien pagados y estables se redujeron durante los últimos años y esto ha provocado que exista una mayor selección de los puestos de trabajo ocasionando que se discrimine

entre empleados “jóvenes” y “viejos”. El reto en años futuros deberá estar en recuperar los empleos perdidos y mejorar los niveles salariales para lograr niveles de bienestar en la población.

En la última década han surgido numerosos reportes que hablan acerca del incremento en los conflictos laborales entre las generaciones y los problemas organizacionales que se han suscitado debido a las diferencias entre estos grupos. Los investigadores han concluido que efectivamente existe una relación importante entre los conflictos y estos grupos por lo cual recomiendan implementar estrategias para mejorar el ambiente en lugares de trabajo con diversidad generacional [Hillman, 2014]. Estas diferencias pueden ser causadas debido a los factores internos del trabajo que incluyen entre otros a los cambios tecnológicos o bien externos que pueden ser atribuibles a los cambios en las diferencias en los sistemas de pensiones.

De acuerdo con North y Fiske [2015], los estereotipos negativos acerca de los trabajadores de mayor edad dificultan que estos se sientan involucrados y comprometidos con la organización lo cual genera tensiones intergeneracionales. Estos estereotipos de edad a menudo dificultan el desempeño de la organización pues crean tensiones entre los grupos de trabajo. Lo anterior, puede causar insatisfacción en los trabajadores a largo plazo pues se pueden sentir menos valorados y relegados que sus pares más jóvenes [Olivera y Cardoso, 2018].

Uno de los principales problemas asociados al conflicto entre generaciones es la transmisión del conocimiento que puede surgir cuando las generaciones jóvenes y de más edad no se comunican [Lim et al., 2020]. Cuando una organización envejece y sus empleados se jubilan, se pierde información si sus empleados no la comparten con los que van entrando que en teoría son más jóvenes [Fasbender y Gerportt, 2020]. Este fenómeno puede afectar la productividad de la organización por lo que se deben de tomar acciones para prevenir esta situación.

2. Métodos

Se tomó como base el desarrollado por García y de la Garza [2021] y el artículo el artículo desarrollado por Urick, et al. [2017] donde se establecen los factores

asociados al conflicto entre generaciones. Tomando en cuenta esa información se desarrollaron 17 preguntas para conformar un cuestionario. Una vez conformado el cuestionario, a través de estudiantes de maestría se levantó una muestra para validar el cuestionario estuvo conformada por 525 trabajadores, se explicó a los participantes que la información solo es con fines de investigación, por lo tanto, sus respuestas son confidenciales. El 60% son hombres y el 40% son mujeres. El grado de estudios de los participantes es: primaria 7%, secundaria 12%, bachillerato 42%, licenciatura 28% y posgrado 11%. La fecha de nacimiento: entre 1946 a 1964 el 6%, de 1965 a 1982 el 21%, de 1983 a 2001 el 71% y después de 2002 el 2%; La procedencia de la muestra. Estado de México y Cd. de México 5%, Hidalgo 16%, Nuevo León 26%. Guanajuato 47% y otros estados el 6%.

La información de estadística descriptiva se muestra en la tabla 2. La escala que se utilizó fue tipo Likert donde el 1 implicaba “fuertemente en desacuerdo” y el 7 “totalmente de acuerdo”.

Tabla 2 Estadísticos Descriptivos.

	Media	Desv. Std
1. Apoyo la idea de involucrar a colaboradores de cualquier edad en una empresa.	5.62	1.685
2. Acepto que compañeros fuera de mi rango de edad me enseñen nuevos procesos o me corrijan.	5.83	1.521
3. Apoyo la diversidad de género en mi organización.	6.09	1.454
4. Reconozco la iniciativa de mis compañeros sin importar la edad.	6.18	1.316
5. Tengo conflictos al tratar con compañeros fuera de mi rango de edad.	2.75	1.950
6. Estoy de acuerdo en renovar procesos y usar cada vez más tecnología en el trabajo.	5.85	1.528
7. Apoyo el uso de redes sociales en el trabajo.	4.97	1.864
8. Considero un reto trabajar con tecnología de vanguardia.	4.84	1.990
9. Tengo problemas al argumentar mis ideas en un debate con compañeros de otra edad.	2.94	1.938
10. Es difícil comunicar mis ideas a compañeros de cualquier edad.	2.81	1.941
11. Logro adaptarme de buena manera a las exigencias de mi jefe inmediato.	5.68	1.536
12. Me relaciono tan sólo con trabajadores de mi edad.	2.65	1.856
13. Prefiero trabajar de manera individual antes que apoyado a un equipo.	3.07	1.893
14. Colaboro en proyectos que involucren a empleados de varios rangos de edad.	5.66	1.499
15. Tengo un fuerte compromiso con la responsabilidad social.	5.40	1.534
16. Tengo un fuerte compromiso con el medio ambiente.	5.67	1.398
17. Participó activamente en diferentes roles sociales (trabajo voluntario, club, asociaciones, etc.)	4.07	2.203

Como se puede apreciar en la tabla 2, las preguntas con las que los encuestados estuvieron más de acuerdo fueron la 3 y 4 y con la que menos estuvieron de acuerdo fueron con las preguntas 12 y 10. En la tabla 3 se muestran las correlaciones bivariadas de Pearson donde se muestra que existen ítems que se encuentran fuertemente correlacionados ($p < 0.00$) lo cual es un buen indicador para poder realizar un análisis factorial exploratorio.

Tabla 3 Correlaciones bivariadas de pearson.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	1																
2	.452**	1															
3	.432**	.557**	1														
4	.417**	.605**	.583**	1													
5	-.073	-.120**	-.115**	-.186**	1												
6	.372**	.502**	.535**	.525**	-.057	1											
7	.297**	.422**	.313**	.261**	0.068	.432**	1										
8	.201**	.253**	.181**	.222**	0.085	.239**	.250**	1									
9	-.103	-.075	-.084	-.194**	.460**	-.125**	0.074	.171**	1								
10	-.170**	-.091*	-.159**	-.226**	.444**	-.097	0.076	.129**	.686**	1							
11	.261**	.338**	.361**	.526**	-.117**	.393**	.269**	.215**	-.070	-.115**	1						
12	-.092	-.210**	-.211**	-.229**	.423**	-.184**	-.034	.094	.412**	.418**	-.113**	1					
13	-.029	-.147**	-.089*	-.114**	.330**	-.070	0.019	0.007	.287**	.323**	-.106*	.376**	1				
14	.261**	.413**	.373**	.460**	-.125**	.387**	.241**	.167**	-.131**	-.130**	.378**	-.140**	-.108*	1			
15	.169**	.438**	.348**	.344**	-.006	.397**	.403**	.199**	0.048	0.024	.348**	-.134**	-.033	.375**	1		
16	.252**	.470**	.422**	.469**	-.070	.440**	.333**	.203**	-.010	-.085	.337**	-.189**	-.099*	.407**	.647**	1	
17	0.041	.249**	.106*	.116**	0.075	.170**	.365**	-.109*	.163**	.111*	.192**	0.071	0.055	.173**	.518**	.420**	1

3. Resultados

Para la validación del cuestionario se realizó un análisis factorial exploratorio (EFA) utilizando el software SPSS v. 24 (Tabla 4). El determinante calculado para los ítems fue de 0.01 cumpliendo la condición que debe de ser mayor de 0.0001. Si el valor del determinante es muy cercano a cero implica que al menos uno de los ítems puede ser comprendido como una combinación de algún conjunto de otros ítems del cuestionario. Para determinar la adecuación de la prueba del análisis factorial exploratorio, se calculó la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser, Meyer, Olkin) que contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. La prueba permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de la correlación parcial. El estadístico KMO varía entre 0 y 1. Los valores pequeños indican que el análisis factorial no es adecuado. En este caso la medida de adecuación de KMO es de 0.865 con lo que el análisis cumple con los requisitos

estadísticos multivariantes requeridos [Leech et al., 2013]. Adicionalmente, se calculó la prueba de esfericidad de Barlett que contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente. En este caso, el valor de significancia de la prueba es de 0.00 lo que significa que las variables están altamente correlacionadas para proveer de una base para el análisis factorial [Field, 2013]. A través del análisis factorial exploratorio, se encontraron 3 factores que afectan al problema planteado (apertura hacia nuevos retos, dificultad en relaciones laborales e involucramiento con grupos sociales) como se muestra en la tabla 4. Adicionalmente, se calculó el Alpha de Cronbach para el cuestionario con un resultado de 0.755 que es aceptable.

Tabla 4. Resultados del análisis factorial exploratorio.

ITEM	Factor 1	Factor 2	Factor 3
1. Reconozco la iniciativa de mis compañeros sin importar la edad.	0.775		
2. Apoyo la diversidad de género en mi organización.	0.749		
3. Acepto que compañeros fuera de mi rango de edad me enseñen nuevos procesos o me corrijan.	0.713		
4. Apoyo la idea de involucrar a colaboradores de cualquier edad en una empresa.	0.709		
5. Estoy de acuerdo en renovar procesos y usar cada vez más tecnología en el trabajo.	0.704		
6. Logro adaptarme de buena manera a las exigencias de mi jefe inmediato.	0.551		
7. Colaboro en proyectos que involucren a empleados de varios rangos de edad.	0.521		
8. Apoyo el uso de redes sociales en el trabajo.	0.448		
9. Considero un reto trabajar con tecnología de vanguardia.	0.444		
10. Tengo problemas al argumentar mis ideas en un debate con compañeros de otra edad.		0.784	
11. Es difícil comunicar mis ideas a compañeros de cualquier edad.		0.784	
12. Tengo conflictos al tratar con compañeros fuera de mi rango de edad.		0.718	
13. Me relaciono tan sólo con trabajadores de mi edad.		0.705	
14. Prefiero trabajar de manera individual antes que apoyado a un equipo.		0.586	
15. Participé activamente en diferentes roles sociales (trabajo voluntario, club, asociaciones, etc.)			0.816
16. Tengo un fuerte compromiso con la responsabilidad social.			0.798
17. Tengo un fuerte compromiso con el medio ambiente.			0.677

Nota: se utilizó una escala Likert del 1 al 7, donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 7 es totalmente de acuerdo.

4. Discusión

Una vez encontrados los factores de conflicto entre las generaciones se procedió a encontrar diferencias significativas entre los grupos. Se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación con el factor 3 ($t = -4.68$, $p < 0.00$). En este caso la media de los hombres fue de $\mu = 4.83$ y de las mujeres de $\mu = 5.40$. Es decir, las mujeres le dan una mayor importancia a la responsabilidad que se tiene con el medio ambiente y los grupos sociales. Debido a que los grupos generacionales no son comparables en tamaño, se decidió hacer una comparación de grupos únicamente entre los millennials y la generación X, los resultados demostraron que existe diferencia de estos grupos en el factor 2 ($t = -2.09$, $p < 0.00$) y en el 3 ($t = -2.38$, $p < 0.01$). En el factor 2 la generación X tiene una media de $\mu = 2.56$ y la generación millennial de $\mu = 3.09$, es decir la generación X tiene pocos problemas para relacionarse con otras generaciones mientras que los millennials aparentemente tienen un poco más de dificultad. En relación con el factor 3, la media de la generación X es de $\mu = 4.59$ mientras que la generación millennial es de $\mu = 5.03$. Como era de esperarse, la generación millennial muestra más interés en aspectos relacionados con el entorno.

5. Conclusiones

Los resultados demuestran que sí existen diferencias significativas entre las generaciones y los géneros de los trabajadores en relación con los conflictos Inter generaciones y que los gerentes de Recursos Humanos deben de entender estas diferencias para mejorar el ambiente de trabajo y lograr mejores niveles de productividad en la organización. Esta preocupación debe de ser transmitida también a los gerentes de jefes de los diversos grupos funcionales de la organización para que sean capaces de administrar de manera efectiva a sus trabajadores.

Ho y Yeung [2020] proponen que los gerentes de Recursos Humanos tengan un plan definido que identifique a los trabajadores jóvenes y de más edad con las organizaciones a través del fortalecimiento de la cultura laboral, cuidando aspectos de satisfacción laboral e involucrando al trabajador en los valores de la organización. Las organizaciones con diversidad de grupos generacionales seguirán existiendo

porque es una manera natural de integrar nuevos refuerzos en la fuerza laboral a través de trabajadores jóvenes para reemplazar a los trabajadores que de alguna forma van dejando el trabajo a través de la jubilación o bien la renuncia. Los gerentes de recursos humanos deben de realizar planes de integración para asegurar que los conflictos entre las generaciones sean mínimos ayudando a los grupos generacionales a integrarse desde una perspectiva de efectividad organizacional. Algunos autores como Rahim [2003] proponen el trabajo en equipo como una estrategia para integrar a las diversas generaciones en el trabajo y buscar de esta manera que los involucrados compartan experiencias y sean empáticos con sus compañeros.

6. Bibliografía y Referencias

- [1] CONEVAL (2020). Medición de la pobreza: https://www.coneval.org.mx/Medicion/PublishingImages/Pobreza_2020/Pobreza_2016-2020.jpg.
- [2] DeVaney, S. A. (2015). Understanding the millennial generation. *Journal of financial service professionals*, 69(6).
- [3] Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is "satisfied" the new "successful"? *Journal of managerial Psychology*. Vol. 23 No. 8, pp. 907-928.
- [4] Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- [5] García Vargas, M. D. L. E., & Garza Carranza, M. T. D. L. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, 11, pp. 1-33.
- [6] Hillman, D. R. (2014). Understanding multigenerational work-value conflict resolution. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(3), 240-257.
- [7] Ho, H. C., & Yeung, D. Y. (2020). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*. Vol. 32 No. 1, pp. 102-125.
- [8] Lim, J. H., Tai, K., Bamberger, P. A., & Morrison, E. W. (2020). Soliciting resources from others: An integrative review. *Academy of Management Annals*, 14(1), 122–159. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0034>.

- [9] Leech, N., Barrett, K., & Morgan, G. A. (2013). *SPSS for intermediate statistics: Use and interpretation*. Routledge.
- [10] North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Modern attitudes toward older adults in the aging world: A cross-cultural meta-analysis. *Psychological bulletin*, 141(5), 993.
- [11] Oliveira, E., & Cardoso, C. C. (2018). Stereotype threat and older worker's attitudes: a mediation model. *Personnel Review*. Vol. 47 No. 1, pp. 187-205.
- [12] OIT (2020). Los jóvenes y la pandemia del COVID 19: https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_753054/lang--es/index.htm.
- [13] Rahim, M. A. (2003). Managing conflict in organizations. In *Construction conflict management and resolution* (pp. 370-379). Routledge.
- [14] Urick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2017). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 166-185.