



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

La brecha generacional y su impacto en los equipos de trabajo.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en

Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta

Itzel Ivone Jiménez Gutiérrez

Santiago de Querétaro, Qro., diciembre de 2020.



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

La brecha generacional y su impacto en los equipos de trabajo.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Itzel Ivone Jiménez Gutiérrez

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Ma. Luisa Leal García  
Presidente  
Dr. Martín Vivanco Vargas  
Secretario  
M. en A. María Elena Díaz Cabrera  
Vocal  
Mtra. Olga Beatriz Vidal Herrera  
Suplente  
Mtro. Francisco Sánchez Rayas  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Diciembre de 2020  
México

## RESUMEN

El presente estudio se enfoca en mostrar el grado de asociación que existe entre la brecha generacional presente en la plantilla laboral de una Universidad Tecnológica y los equipos de trabajo que conforman la misma. La investigación se llevó a cabo mediante un método no experimental, de campo, descriptivo, transversal y correlacional. Según la conveniencia de la misma, se optó por una muestra no probabilística, la cual se conformó por un total de 30 personas que laboran en puestos administrativos dentro de la institución, aplicándose una encuesta con escala tipo Likert ordinal. Los datos recabados fueron capturados para su posterior análisis estadístico mediante el coeficiente de correlación de Pearson entre las variables. Los resultados mostraron una relación lineal positiva entre las variables con un coeficiente de correlación de .86 por lo cual se comprobó la hipótesis planteada de que la Brecha Generacional impacta en los Equipos de Trabajo. Se concluyó que en la Universidad se posee una frecuente aceptación de la diversidad generacional, sin embargo, existen puntos en las relaciones del personal que se pueden mejorar para obtener resultados más positivos en los equipos de trabajo. Se recomienda finalmente que se trabaje en crear un ambiente de trabajo que favorezca la confianza, comunicación y relación bilateral del personal administrativo.

**(Palabras clave:** Brecha generacional, Equipos de Trabajo, Universidad Tecnológica).

## SUMMARY

This study focuses on showing the degree of association that exists between the generation gap present in the workforce of a Technological University and the work teams that make it up. The study was carried out using a non-experimental, field-based, descriptive, cross-sectional and correlational method. According to the convenience of it, a non-probabilistic sample was chosen, which was conformed by a total of 30 people who work in administrative positions within the institution, applying a survey with an ordinal Likert scale. The data collected were captured for further statistical analysis using Pearson's correlation coefficient between variables. The results showed a positive linear relationship between the variables with a correlation coefficient of .86, thus testing the hypothesis that the Generational Gap impacts on the Work Teams. It was concluded that in the University there is a frequent acceptance of generational diversity, however, there are points in the staff relations that can be improved to obtain more positive results in the work teams. Finally, it is recommended that efforts be made to create a work environment that favours trust, communication and bilateral relations among administrative staff.

**(Keywords:** Generational gap, Work teams, Technological University).

## **DEDICATORIAS**

A Dios.

A Martina e Iris, mis dos ejemplos de vida y fortaleza.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad que me brindo el conocimiento para llegar aquí.

A mi centro de trabajo por permitirme realizar la investigación.

A Alejandra mi mejor amiga que fue pieza fundamental.

A mis amigos y compañeros con quienes coincidí en el trayecto.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Antecedentes	3
2.1.1 Brecha generacional	3
2.1.2 Equipos de trabajo	12
2.2 Características de la empresa	16
2.3 Investigaciones relacionadas	24
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1 Justificación	29
3.2 Planteamiento del problema	30
3.3 Objetivos	31
3.3.1 Objetivo general	31
3.3.2 Objetivos específicos	31
3.4 Definición del universo	31
3.5 Tamaño y tipo de la muestra	32

3.6 Definición de variables	32
3.7 Hipótesis	33
4. METODOLOGÍA	33
4.1 Diseño del estudio	33
4.2 Tipo de estudio	33
4.3 Instrumento	35
4.4 Procedimiento	36
4.5 Procesamiento de la información	37
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
5.1 Datos generales	38
5.2 Variable de brecha generacional	43
5.3 Variable de equipos de trabajo	49
5.4 Análisis de los resultados	55
5.5 Comprobación de hipótesis	59
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFÍA	64
APÉNDICE	67



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
1	Características de las generaciones	6
2	Comparativo de generaciones	7
3	Sistema de evaluación escolar	18
4	Correlación de variables	55

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1	Determinantes de la efectividad del equipo de trabajo	14
2	Etapas de desarrollo de un equipo	16
3	Modelo educativo	19
4	Organigrama de la institución educativa	22
5	Género	38
6	Edad	39
7	Estado civil	39
8	Escolaridad	40
9	Antigüedad en la institución	41
10	Puesto en la institución	41
11	Área de la institución	42
12	Trato con personas fuera del rango de edad	43
13	Apoyo entre compañeros sin importar rango de edad	43
14	Aceptación de colaboradores de cualquier edad	44
15	Renovar procesos y uso de tecnología	44
16	Relación satisfactoria de integrantes	45
17	Confianza al delegar funciones	46
18	Apertura a nuevos procesos o ser corregidos	46
19	Comunicar ideas	47
20	Involucrar empleados de distintas edades	48
21	Utilidad de tecnología en la comunicación	48

22	Libertad de expresar opinión	49
23	Respeto por ideas y comportamientos	50
24	Compromiso con responsabilidades y tareas	50
25	Apoyo a miembros del equipo	51
26	Aceptación de nuevos miembros	51
27	Intereses del área e institución	52
28	Compromiso con el equipo de trabajo	52
29	Cumplimiento de metas	53
30	Comunicación en equipos de trabajo	53
31	Situaciones de conflicto	54
32	Correlación de promedios	58

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## 1. INTRODUCCIÓN

El ámbito laboral actual se ve enmarcado por la convivencia de distintas generaciones en los equipos de trabajo, por lo que la administración de la diversidad generacional se ha convertido en un gran desafío para las empresas. Pues, al convivir distintas generaciones en las organizaciones, se hacen presentes brechas entre las ideologías, expectativas y desenvolvimiento, así como diferencias en la concepción de responsabilidades, formas de trabajo, comunicación, conflictos, liderazgo, entre otros aspectos, lo cual desemboca en incompatibilidades o dificultades entre los integrantes de un área de trabajo.

Cuando las empresas se vuelven conscientes de que cada generación responde a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo, se puede buscar gestionar un enfoque más inclusivo, que integre las particularidades de cada generación y que aproveche estas diferencias desde una perspectiva de oportunidad y optimismo, en la que la diversidad sea considerada una realidad enriquecedora que a su vez genere una sinergia favorable para el desempeño laboral. Quizás el propio significado de la palabra brecha obliga a pensar en una grieta, un quiebre, o un vacío, pero al contrario de ello se debe considerar como un espacio para el cambio.

Es así que, como un estudio de interés para la Universidad Tecnológica y debido al punto de convergencia de generaciones en que se encuentra el campo laboral, se plantea en este trabajo el impacto que la existencia de dichas generaciones llega a tener en el desempeño de los equipos de trabajo, pues resulta importante conocer si los distintos grupos que conforman las generaciones de trabajadores pueden ser compatibles entre sí dentro de un ambiente laboral. Se considera pertinente dicha investigación con el objetivo de identificar el impacto de la brecha generacional en los equipos de trabajo de la institución. Considerando como variable independiente la brecha generacional y como

variable dependiente los equipos de trabajo y planteando como hipótesis el hecho de que: “La brecha generacional impacta en los equipos de trabajo”.

En primera estancia se llevó a cabo una revisión de la teoría pertinente a las variables seleccionadas, así como de investigaciones relacionadas que se hayan hecho con anterioridad. De la misma forma, se recabó información sobre la institución en cuestión y se aplicó un instrumento de investigación al personal administrativo de la Universidad.

Adoptando un diseño no experimental, se optó por una investigación de campo, descriptiva, transversal y correlacional, la cual se realizó de acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado al estudio, eligiendo una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra se conformó por 30 empleados administrativos de la institución educativa a quienes se aplicó una encuesta de 20 preguntas de escala tipo Likert ordinal.

Se realizó un análisis de Correlación de Pearson entre los resultados obtenidos de las variables estudiadas, obteniendo una correlación lineal positiva de .86 entre la Brecha Generacional y los Equipos de Trabajo, por lo cual se pudo comprobar la hipótesis planteada y en base a los resultados se sugirió generar un ambiente de trabajo enfocado a beneficiar la confianza, comunicación y relación existente entre el personal administrativo de la institución.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

En este capítulo se presentan los principales conceptos relacionados con la brecha generacional y los equipos de trabajo, así como la información general de la institución educativa donde se realiza el estudio.

Debido al punto actual en que convergen distintas generaciones de trabajadores en el campo laboral, resulta importante conocer la variabilidad humana con que cuentan las organizaciones hoy en día ya que estas se componen de personas que son distintas entre sí. Chiavenato (2007), menciona que *“las diferencias individuales hacen que cada quién tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc.”* (p. 45). Por lo que estas características deberían ser consideradas al buscar un mejor desarrollo y desempeño en los equipos de trabajo que hoy comparten un ambiente laboral. Siendo un punto de gran relevancia la edad de las personas que conforman un equipo de trabajo en las empresas actualmente.

#### 2.1.1. Brecha generacional

La Real Academia Española (2019), define brecha como una *“rotura o abertura irregular”* y generación como el *“conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.”*

Para William Strauss y Neil Howe (1991) citados por Chirinos (2009), *“una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida.”* (p. 137).

De acuerdo con Ricardo García Jiménez, las brechas generacionales son definidas como “*el hueco y la ruptura en el tiempo lineal cronológicamente compartido por un conjunto de individuos, que marcan la evolución del hombre individual y social atribuido por diferentes variables: sociales, económicas, políticas y culturales.*” (1997, p. 51)

Por otra parte, y en un contexto de la historia sociológica Leccardi y Feixa (2011) mencionan en su trabajo “*El concepto de generación en las teorías sobre la juventud*” a Mannheim quien desarrolló su teoría de las generaciones y las define como “dimensiones analíticas útiles para el estudio, tanto de las dinámicas del cambio social, como para los estilos de pensamiento y la actitud de la época” pues para él “las generaciones podían considerarse el resultado de las discontinuidades históricas, y por tanto, del cambio”.

Bajo estas perspectivas, es importante definir a las tres generaciones que coexisten en el medio laboral actualmente y que son parte del presente estudio: **generación Baby Boomer, generación X y generación Y.**

Dentro de las tres generaciones que convergen en la actualidad, Chirinos (2009) hace referencia a ellas definiéndolas de la siguiente manera:

“Los **Baby Boomers (1941-1960)**, la generación de la posguerra es de profetas. El arquetipo generacional de profetas e idealistas quiere transformar el mundo, no simplemente mantener lo que se les dio a ellos. Los profetas son introvertidos, moralistas, pretenciosos y seguros de sí mismos. Creen en generosos paquetes de compensación, son políticos de los que cambian el mundo, líderes sin fines de lucro con un sentido de que son irremplazables. Los líderes de la generación de la posguerra tienden a ver a los de la generación “X” como sus hermanos menores, no como a una generación con la cual podrían tener alguna responsabilidad.”

“Los individuos de la **generación “X” (1961 – 1981)**, según este modelo, son arquetipos nómadas. Ellos han sido independientes desde niños. Crecieron en la era de los niños que se quedaban solos en casa mientras las madres trabajaban y con altos índices de divorcio de los padres. Salen para sobrevivir. Tienen pocas razones para emplear o adoptar las visiones de la generación de la posguerra, dado que estas raras veces han utilizado su realidad práctica. Son similares a otras generaciones nómadas, en esta resistencia reactiva a la generación visionaria de sus ancestros.”

“**Generación “Y” o “Millenials” (1982 – 2000)**, descendencia que conforma el personal de relevo en lo laboral, es la generación de hoy, estos son niños de escuela, los mayores están culminando estudios de postgrado. [...] Son superiores tecnológicamente a las personas de generaciones anteriores. Tienen fácil acceso a la información a través de la tecnología, muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran las diversas culturas, experiencias y ambientes. Tienden a aceptar las diferencias y miden a las personas por la calidad de su rendimiento, no por sus características. Cuando ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho. Muchos esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes.”

Pretendiendo hacer más visuales los principales aspectos que definen a las generaciones descritas, la autora se apoya de una tabla que contiene las Características de las generaciones (Tabla. 1), donde se pueden observar los periodos de tiempo comprendidos, eventos que definieron a cada generación y los puntos que definen su personalidad.



Tabla 1.

*Características de las generaciones*

¿Quiénes son Baby Boomers?	¿Quiénes son Generaciones "X"?	¿Quiénes son Generación "Y" o "Millenials"?
Nacido aprox. 1941-1960	Nacidos aprox. 1961-1981	Nacidos aprox. 1982-2000
Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Post II Guerra Mundial</li> <li>- Prosperidad</li> <li>- Televisión</li> <li>- Suburbios</li> <li>- Derechos civiles</li> <li>- Liberación de la Mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Watergate/Lucha contra Irán.</li> <li>- Alta tasa de divorcio.</li> <li>- Wall Street -1980</li> <li>- MTV</li> <li>- Crisis de Seguridad social.</li> <li>- Despidos corporativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Computadores-Internet</li> <li>- Calentamiento global</li> <li>- Disparos en escuelas</li> <li>- Ataques terroristas</li> <li>- Diversidad</li> <li>- Actividades extra-curriculares</li> <li>- Boom económico de los 90</li> </ul>
¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?	¿Cuál es su personalidad?
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dispuesto a dar la milla extra</li> <li>- Optimistas</li> <li>- Positivos</li> <li>- Amor/Odio; relación con la autoridad</li> <li>- Idealista</li> <li>- Quiere tenerlo todo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ferozmente independientes</li> <li>- Orientado a resultados</li> <li>- Escéptico</li> <li>- Organizan su vida alrededor del trabajo</li> <li>- Pragmáticos</li> <li>- Lealtad con la empresa</li> <li>- Hemisferio izquierdo más desarrollado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idealista busca la felicidad</li> <li>- Conexión 24/7</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Pensamiento social y activo.</li> <li>Respeto por el otro</li> <li>- Orientado a logro</li> <li>- Estructurado</li> <li>- Búsqueda de la mejor oferta de dinero</li> <li>- Hemisferio derecho más desarrollado (creativo)</li> <li>- Excelente formación académica.</li> </ul>

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación "Y"

Además, se apoya exponiendo una tabla del Comparativo de generaciones (Tabla. 2), en la que identifica las principales cualidades que posee cada generación, dentro de cuatro aspectos: Personalidad, Fortalezas de Liderazgo, Desafíos de Liderazgo y Claves de Motivación.

Tabla 2.

*Comparativo de generaciones*

	<b>Baby Boomers</b>	<b>Generación “X”</b>	<b>Generación “Y”</b>
<b>Personalidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimista</li> <li>- Idealista</li> <li>- Conducido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escéptico</li> <li>Ferozmente independiente</li> <li>- Trabajo /Balance de Vida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Confidente</li> <li>-Pensamiento social</li> <li>- Estructurado / Planeado</li> <li>- Actitud desafiante y retadora</li> </ul>
<b>Fortalezas de Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilo participativo</li> <li>- Liderazgo con corazón</li> <li>- Experiencia Política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Competente &amp; Franco</li> <li>- No intimidado por la autoridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicado</li> <li>- Optimista ante situaciones difíciles</li> </ul>
<b>Desafíos de Liderazgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio de habilidades de liderazgo</li> <li>- Trato directo con conflicto</li> <li>- Práctica lo que dice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tacto vs. Honestidad brutal</li> <li>- Políticas corporativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intimidado por el conflicto</li> <li>- Necesita supervisión y estructura</li> <li>- Falta de resiliencia</li> </ul>
<b>Claves de Motivación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocer su experiencia y contribución</li> <li>- Proporcione oportunidades de volver</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una participación de trabajo flexible</li> <li>- Proveer entendimiento y planes de desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayudarle a ver el significado con su trabajo</li> <li>- Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio</li> <li>- Se preocupan más por el dinero</li> </ul>

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación “Y”

A su vez Enrique Arce en su artículo “Veteranos, boomers y nets: La gestión de equipos intergeneracionales” (2009), define a las distintas generaciones como:

**Generación baby-boom (1953 – 1974).** Son los hijos de los que vivieron la guerra. Se educaron en torno a la TV de un canal y en blanco y negro. Los más mayores de esta generación vivieron en su infancia la recuperación económica, fueron protagonistas de la transición política, [...] y vivieron la gran conversión industrial. Muestran aprecio por la

energía y el esfuerzo, así como por el logro, pero todavía están más orientados a la presencia que a los resultados, trabajan más horas y se van más tarde que el jefe. Tienen gran sentido del colectivismo y reconocen que de la unión se obtienen grandes resultados. Muy orientados al aprendizaje, muestran una rotación baja por las dificultades encontradas al buscar empleo y plantean mantenerse en la empresa hasta la jubilación. Hoy, ocupan puestos directivos dirigen a la siguiente generación y muchos están cercanos a la jubilación.

**Generación “X” (1975 – 1990).** Viven el boom tecnológico (video, PC). Están muy orientados al aprendizaje y a la tecnología, pero son escépticos. Tienen mayor formación académica y experiencia internacional y por ello son más emprendedores. Con más orientación a los resultados que a la presencia, prefieren ser valorados por objetivos que por el esfuerzo. Valoran la verdad y la transparencia y reclaman mucha comunicación. Valoran el conocimiento y son conscientes del valor de la información, por ello reclaman formación y oportunidades de aprendizaje. En el lugar de trabajo buscan el balance de la vida personal y profesional. Son todavía jóvenes para pensar en la jubilación y muestran más rotación que las generaciones anteriores.

**Generación “Y” (1988 – 2000).** Individualistas, confiados, creativos, decididos, inquisitivos. Nacieron en pleno desarrollo tecnológico, con Internet como gran aliado en la búsqueda de información y gran vehículo de comunicación. Son los grandes consumidores de tecnología. Se dice de ellos que son abiertos a la polémica, a la familia no tradicional y a haber crecido en un periodo histórico de abundancia. Aceptan la diversidad y, aun siendo partidarios del individualismo, se muestran solidarios con las situaciones de otros. Cuestionan más las cosas que las generaciones anteriores y respetan la autoridad ganada pero no la autoridad impuesta. Son hábiles con la información, pero

no con el conocimiento. Poseen un espíritu más crítico debido a su educación basada en valores democráticos. Aprecian las posibilidades de conciliación, pero no por armonizar familia y trabajo sino por equilibrar trabajo y ocio. Requieren claridad en las expectativas y evaluaciones a largo plazo (aunque verdaderamente lo necesitan a corto).

Zemke, Raines y Filipczak (2000) definen las siguientes generaciones: **Baby Boomers (1943 – 1960)**. Los bebés de la posguerra. En el trabajo no son considerados un problema, aunque son ellos quienes señalan a los más jóvenes como el problema, crecieron en una época optimista y positiva, poseedores de una economía estable. Dentro de sus principales cualidades se encuentran que se consideran los protagonistas del espectáculo, tienen tendencia a ser optimistas, aprendieron a trabajar en equipo tanto en la escuela como en el hogar, han buscado su propia satisfacción sin compromisos a menudo a costa de un alto precio para sí mismos y para los que los rodean, buscan su parte espiritual de manera constante, siempre han sido audaces. Sus elecciones laborales las han basado principalmente en la oportunidad, no en el encanto ni la seguridad. Esta generación dedica mucho tiempo a la lectura de libros sobre temas de negocios y héroes nacionales. Tienen un estilo de liderazgo en el que han decidido echar abajo la jerarquía empresarial tradicional. Debido a sus posiciones y ganancias, son un segmento importante en la fuerza de trabajo y han instituido la mayor parte de las políticas, procedimientos y estructuras que gobiernan las organizaciones en la actualidad.

**Generación Xers “X” (1960 – 1980)**. Crecieron a la sombra de los Boomers, como los hijos medianos y resistiendo de manera pasiva en un modo de casi invisibilidad. Desarrollaron una preocupación por la supervivencia tanto económica como psicológica. Son personas que tienen confianza en sí mismos, buscan la sensación de familia, quieren

equilibrio, no piensan demasiado en las horas de trabajo, aprecian los días informales pues crecieron bajo la formalidad de los boomers, tienen un acercamiento con la autoridad más informal, se sienten atraídos por los límites, son sabios tecnológicos. No son tan representados por una ética laboral, aprendieron que el trabajo no es una garantía pues pueden despedirlos en cualquier momento, no es probable que cambien su manera de ver las cosas. Muchos de los miembros de esta generación se incorporaron a la industria tecnológica. Consideran líder a quien tiene las habilidades necesarias para desarrollar un equipo de personas capaces de responder y que sean competentes pudiendo cambiar de dirección o de tiempo en lapsos breves de tiempo. Integran todo tipo de equipos de trabajo, aunque prefieren que estén integrados por los miembros de su elección, pueden trabajar en proyectos simultáneos si se les permite priorizarlos a su manera, necesitan de una retroalimentación constructiva para ser eficaces, darles libertad resulta útil para mantenerlos satisfechos laboralmente, valoran más los reconocimientos que las bonificaciones.

**Nexters o generación Y (1980 -2000).** Son la primera generación del nuevo milenio y entre ellos y los boomers existe un gran abismo. Son una generación que acepta de manera informal la diversidad de razas, religiones y antecedentes culturales, convirtiéndose en la generación más tolerante. Tienden a incorporarse a la fuerza laboral en cuanto salen de la universidad, esperan trabajar codo a codo con compañeros que tengan sus mismo ideales y también estén comprometidos, reconocen que deben trabajar duro para alcanzar las cosas buenas y que deben hacerlo con personas de la misma mentalidad, creativas e idealistas. Son trabajadores optimistas con respecto al futuro y realistas en el presente, combinan la ética con una actitud confiada del tipo “yo puedo hacerlo” y los conocimientos tecnológicos y una de sus virtudes más fuertes es la elasticidad. Llegan a

ser una fuerza de trabajo muy exigente, piensan en que los empleados deben ser tratados como los clientes y necesitan tiempo para la orientación.

Para Povill (2015) las generaciones se pueden definir como a continuación se describen:

**Baby Boomers (1946 – 1964)**, que se denominan así por el pico de nacimientos que se produjo en Occidente después de la Segunda Guerra Mundial, acordes a su época, son más idealistas. Estas personas se caracterizan por ser pacientes, pensaban que iban a desarrollar toda su vida profesional en una organización, y se ponen la camiseta para siempre. “Es una generación que intentó migrar a la vida digital, algunos lo lograron y otros no”. Los boomers respetan las jerarquías, también son competitivos y ambiciosos. No consideran el balance entre la vida laboral y la personal como un factor decisivo.

**Generación X (1965 – 1980)**, una generación que vivió la incorporación definitiva de la mujer al mercado laboral y la aparición de la tecnología que hizo que efectivamente migraran a la vida digital. Se definen por los medios y la tecnología. Son más competitivos, aceptan la diversidad, tienen gran exigencia en el trabajo, pero se debaten por equilibrar vida laboral y personal. Quieren pasar más tiempo con sus hijos, y por esa razón les gustaría trabajar menos horas. Son escépticos e individualistas. Aprecian la informalidad y la autoridad que proviene del mérito.

**Generación Y o del Milenio (1981 – 2000)**, nacidos en la era de Internet y la globalización, con valores de responsabilidad social más altos. Como nativos digitales, están hiperconectados, y a nivel laboral tienen otros parámetros, valoran su tiempo libre y no les gusta trabajar bajo presión. Los que integran la generación Y son claramente expertos en el uso de la tecnología. Influenciados por la Web 2.0 (wikis, blogs y redes

sociales), mantiene fuertes lazos con sus comunidades, en general, virtuales. Sus miembros son pragmáticos e irreverentes. Quieren trabajos “con sentido” y ambientes propicios para la colaboración. Desean tener el control económico de sus vidas y hacen mucho hincapié en el equilibrio entre la vida laboral y la personal.

### **2.1.2. Equipos de trabajo**

Davis y Newstrom (2003) definen a un equipo de tareas como *“un grupo cooperativo pequeño que tiene contacto habitual y que realiza acciones coordinadas.”* Y menciona que *“existe trabajo en equipo cuando los miembros de un equipo de tarea conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo.”*

Así mismo, el trabajo en equipo se da cuando los integrantes conocen cuáles son sus objetivos y contribuyen de manera responsable y entusiasta al logro de los mismos, esto apoyándose de manera mutua. El autor considera cuatro elementos como indispensables para el trabajo en equipo siendo estos:

- Ambiente de apoyo. Alentando a los participantes a pensar como equipo y mostrando fe en la capacidad de los demás integrantes.
- Habilidades apropiadas y claridad de roles. Los miembros deben estar razonablemente capacitados para desempeñar sus actividades y conociendo los roles de los demás miembros.
- Objetivos de orden superior. Los directivos deben tratar de mantener a los miembros orientados hacia su tarea global, al fijar estos objetivos se enfoca la

atención, unen esfuerzos y se estimula un equipo con mayor cohesión, para el logro de ellos cumpliendo cada quien con su parte.

- Recompensas de equipo. Este elemento puede estimular el trabajo en equipo pudiendo ser económicas o de reconocimiento y tendrán mayor poder si los miembros las valoran y perciben como alcanzables, dependiendo del rendimiento del equipo.

Dentro de los principales problemas que se encuentran en un equipo de trabajo según los autores se encuentran, una composición cambiante como cambios y transferencias de personal, lo cual interfiere en las relaciones del equipo e impiden el crecimiento del trabajo en equipo y la *holgazanería social*, referente a la ausencia de líneas de autoridad clásicas o la percepción de una división de trabajo injusta, sintiendo que sus aportaciones no son medibles lo que los lleva a disminuir su producción.

Para Stoner, Freeman & Gilbert Jr. (1996) un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. Y menciona que en las organizaciones siempre han existido dos tipos de equipos: los formales que son los creados por las gerencias con la indicación de tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas e informales que son aquellos que surgen entre las personas que interactúan con regularidad.

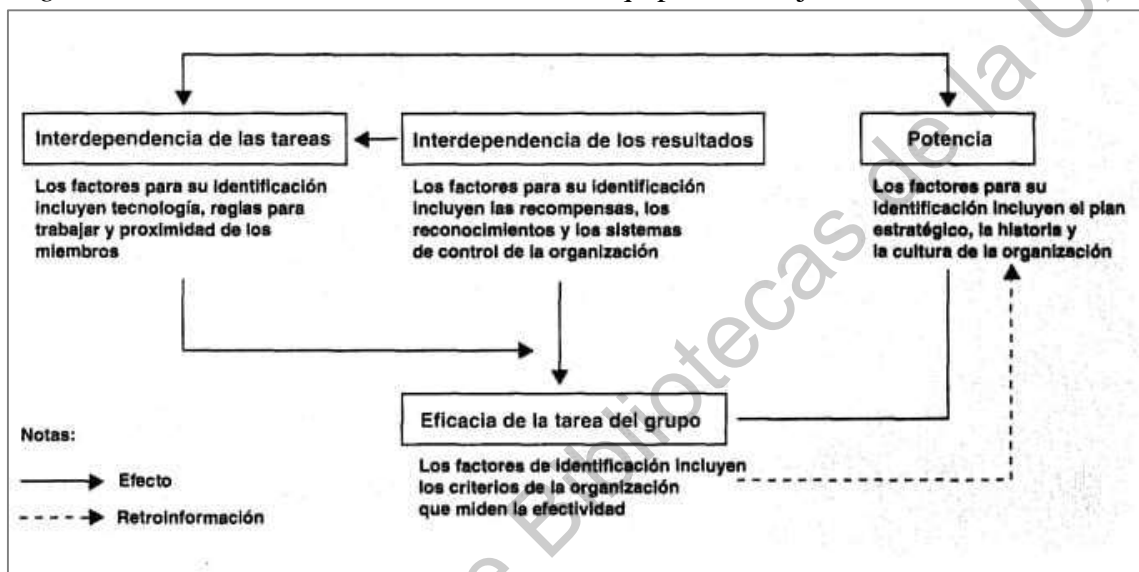
Para este autor, lo primordial para aprender a manejar debidamente a los equipos de trabajo es adquirir conciencia de sus características, como lo son los roles de liderazgo ya sea que solo se identifique un líder formal o que surja de forma gradual algún líder informal al que el equipo siga; normas, es decir las expectativas en cuanto a la forma en que ellos y los demás miembros se comportaran y cohesión del equipo que es un indicador importante sobre la cantidad de influencia que ejerce el grupo en sus miembros



individuales, pues cuanto más identificados se sientan los miembros con el equipo mayor es la influencia.

Considera además algunos factores que determinan la efectividad de un equipo de trabajo como se muestra a continuación (Figura 1):

Figura 1. Determinantes de la efectividad del equipo de trabajo.



Fuente. Gregory P Shea y Richard A Gczzo. "Group Effectiveness What Really Matters", *Stoan Management, Review* 27 (primavera de 1987),26. Derechos 1987 © de The Sloan Management Review Association. Todos los derechos reservados

Por su parte Harris (1995) establece que el trabajo en equipo

“es un conjunto estructurado de relaciones en que los empleados tienen responsabilidades que deben cumplir juntos y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad. Generalmente los equipos se forman dentro de las empresas para cumplir dos funciones: (1) resolver problemas y tomar decisiones y (2) integrar esfuerzos con un propósito funcional.”

Benavides (2014) ofrece un concepto similar, mencionando que un equipo

“se integra por personas (por lo general en número pequeño) con habilidades suplementarias, quienes confían unas en las otras y se han comprometido con un objetivo, metas y un enfoque común, para el cual se consideran a sí mismas mutuamente responsables. Un verdadero equipo se compromete a trabajar con éxito en conjunto, para lograr un desempeño elevado.” (p.251).

Para este autor la integración de verdaderos equipos de trabajo pasa por diversas etapas:

- Aceptación mutua. Después de un difícil periodo inicial al temer no contar con la capacidad y habilidades necesarias para desempeñar el trabajo, los individuos comienzan a aceptarse mutuamente.
- Toma de decisiones. En esta fase existe una comunicación abierta sobre el trabajo y al existir una confianza mutua en puntos de vista y creencias, se originan estrategias que llevan a la solución de problemas y la toma de decisiones.
- Motivación. El equipo comienza a alcanzar la madurez, los integrantes aceptan que es mejor cooperar que competir.
- Control. Se organizan con éxito, contribuyen de acuerdo con sus intereses y habilidades y se atienen a las directrices indicadas.

Chiavenato (2017) define el equipo de trabajo a través del concepto de Stephen P. Robbins mencionando que “Un equipo es un número pequeño de personas dotadas de habilidades complementarias que trabajan para alcanzar objetivos comunes compartiendo entre ellas la responsabilidad”. Menciona además las etapas de desarrollo de los equipos (Figura 2) por las que tienden a pasar los miembros para llegar a la excelencia.

Figura 2. Etapas de desarrollo de un equipo.



Fuente: Tomado de Chiavenato (2017, p.176)

El autor también menciona que los equipos eficaces comparten características como: objetivos claros y comprensibles, miembros con habilidades útiles, apoyo y confianza recíproca, compromiso con los objetivos y medios para alcanzarlos, relación interpersonal y excelente comunicación interna, habilidades de negociación, apertura y confrontación, liderazgo renovador, apoyo interno de los miembros, aprendizaje y desarrollo tanto individual como colectivo.

## 2.2. Características de la empresa

En este apartado, presento la información que refiere a la Institución Educativa en que es llevado a cabo el estudio, misma que ha sido recopilada tanto de la página web

institucional como de documentos internos publicados en la misma y en el Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad.

Las Universidades Tecnológicas surgen en México en el año de 1991 en respuesta a las necesidades que presentaba el sector industrial de contar con personas capacitadas para ocupar mandos medios a nivel profesional, siendo éste un nivel que se encontraba desprotegido. López Barrios (2008), menciona que “el objetivo fundamental de las universidades tecnológicas es ofrecer estudios intensivos a estudiantes que concluyen el nivel medio superior que les permita incorporarse en breve tiempo al mercado laboral, el sistema busca la pertinencia de los programas de estudio ya que nacen vinculadas con el sector productivo. Este modelo toma como base al Instituto Universitario de Tecnología (IUT) en Francia, el Junior Collage de EU, entre otros.” (p. 147)

La Universidad Tecnológica en que se lleva a cabo este estudio se creó bajo la figura de un Organismo Público Descentralizado de la administración pública estatal. Inició actividades en septiembre de 1994 como la primera Universidad Tecnológica del estado de Guanajuato y la quinta del país, logrando posicionarse rápidamente en su zona. Con su innovador modelo educativo, se buscó responder a la demanda social de educación superior, mediante la formación de profesionales del nivel 5B2, Técnico Superior Universitario (TSU) y a partir de 2009 la continuidad de estudios a nivel 5A, Licenciatura; con responsabilidad social y sólida preparación científica, humanística y tecnológica, para hacerlos competitivos nacional e internacionalmente y capaces para afrontar los retos presentes y futuros del país y del mundo actual.

Actualmente la institución atiende una matrícula de 3220 estudiantes y cuenta con una plantilla de 303 empleados entre docentes y administrativos. Oferta un total de nueve carreras del nivel Técnico Superior Universitario y seis del nivel Licenciatura.

En la Universidad se ofrecen planes y programas de estudio de acuerdo al Modelo basado en Competencias Profesionales. Este modelo tiene el propósito de facilitar al alumno habilidades para la adquisición e incremento de conocimientos, destrezas, actitudes y valores que le permitan desarrollarse integralmente a su área profesional, adaptarse a nuevas situaciones del entorno, así como transferir y aplicar sus conocimientos, habilidades y actitudes a espacio de desempeño profesional. En este modelo se reconoce la importancia de la práctica como medio de aprendizaje, al igual que la teoría como eje del conocimiento; por ello el sistema de evaluación escolar se desarrolla de la siguiente forma (Tabla 3):

Tabla 3.

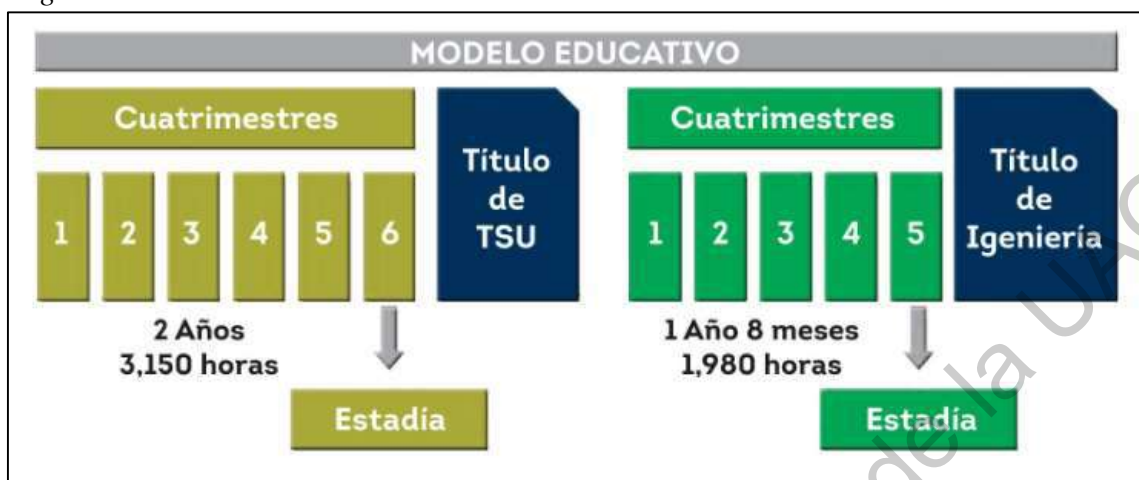
*Sistema de evaluación escolar.*

Nivel escolar	Aspecto que se evalúa	Porcentaje
Técnico Superior Universitario TSU	Práctica	70%
	Teoría	30%
Licenciatura (Ingeniería)	Práctica	60%
	Teoría	40%

Fuente: Manual de organización y descripción de puestos de la universidad (2016).

Con la finalidad de generar espacios de práctica y vivencia de contextos laborales reales, el alumnado realiza dos periodos de estadías (estancia de cuatro meses en el sector productivo); una en el sexto cuatrimestre de TSU, y la otra en el último cuatrimestre de la Ingeniería, en ellas se desarrollan proyectos de aplicación en el sector productivo. Realizar las estadías representa el paso final para la obtención del título correspondiente a nivel cursado y se encuentra descrito en el Modelo Educativo (Figura 3) de la institución, donde se detallan los cuatrimestres que conforman cada nivel, así como los títulos que se obtienen al complementar los cuatrimestres correspondientes de forma satisfactoria.

Figura 3. Modelo Educativo.



Fuente: Manual de organización y descripción de puestos de la universidad (2016).

La filosofía institucional de la Universidad se describe a continuación:

*Misión.* Somos una institución de educación superior tecnológica que forma profesionistas competitivos a través de programas de calidad para contribuir al desarrollo del estado.

*Visión.* En el 2020 seremos reconocidos por nuestros egresados formados integral y globalmente, con empleabilidad acorde a su perfil superior a la media estatal; por nuestros programas de grado acreditados o evaluados al 100% y por contar con un postgrado; 15% de nuestros profesores participarán en programas de movilidad y 50% de los cuerpos académicos estarán consolidados. Nos distinguiremos por un ambiente de equidad y sustentabilidad reconocidas y participaremos en 3 programas de investigación aplicada orientados a la innovación y transferencia tecnológica en proyectos sociales y productivos.

*Valores.* Para la Universidad los valores son el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes, estos se determinaron en base a la razón de ser; al propósito de creación; y a la proyección en el futuro (visión) de la institución quedando redactados y descritos de la manera siguiente:

#### Honestidad:

- Ofrecemos lo que podemos cumplir y nos esmeramos en lograrlo.
- Actuamos con exactitud y puntualidad.
- No dejamos los resultados al azar.
- Honramos y defendemos la propiedad ajena. Obramos con sentido consciente de justicia.
- Respetamos la verdad.

#### Responsabilidad:

- Ponemos atención especial en nuestras decisiones.
- Damos la cara por nuestros actos y sus consecuencias.
- Somos previsores: planificamos y trabajamos con orden.
- Reconocemos nuestros errores al tiempo que buscamos corregirlos.

#### Respeto:

- Tratamos a las personas con dignidad y apreciamos sus opiniones.
- Tenemos consideración y deferencia con los sentimientos de los otros.
- Nos esforzamos por comprender sus situaciones particulares.

#### Trabajo en equipo:

- El éxito de nuestra organización lo construimos juntos.
- Formamos equipo con todo compañero, incluidos los no afines.
- La armonía no se logra por casualidad: Se basa en el conocimiento y el aprecio por todos los miembros del equipo.
- Participamos activamente en equipos de alto desempeño y multidisciplinarios.

#### Comunicación:

- Nos esforzamos más en escuchar lo que tratan de decirnos.

- No damos nada por obvio.
- No suponemos.
- Evitamos los prejuicios.
- Si no nos llega la información la buscamos.
- No nos callamos cuando tenemos algo que decir.

Así mismo, la Universidad cuenta con certificaciones como la ISO 9000-2015, ISO 14000 y en la Norma Mexicana de Igualdad Laboral y No Discriminación aplicada para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, de las cuales se desprenden las siguientes políticas:

*Política de calidad.* “La Universidad se compromete con sus alumnos y la sociedad a ofrecer servicios educativos del nivel superior, así como servicios de educación continua y tecnológicos con calidad, empleando de manera eficiente los recursos y aplicando la mejora continua en beneficio del desarrollo regional y ambiental previniendo la contaminación y apeándose a las disposiciones legales ambientales.”

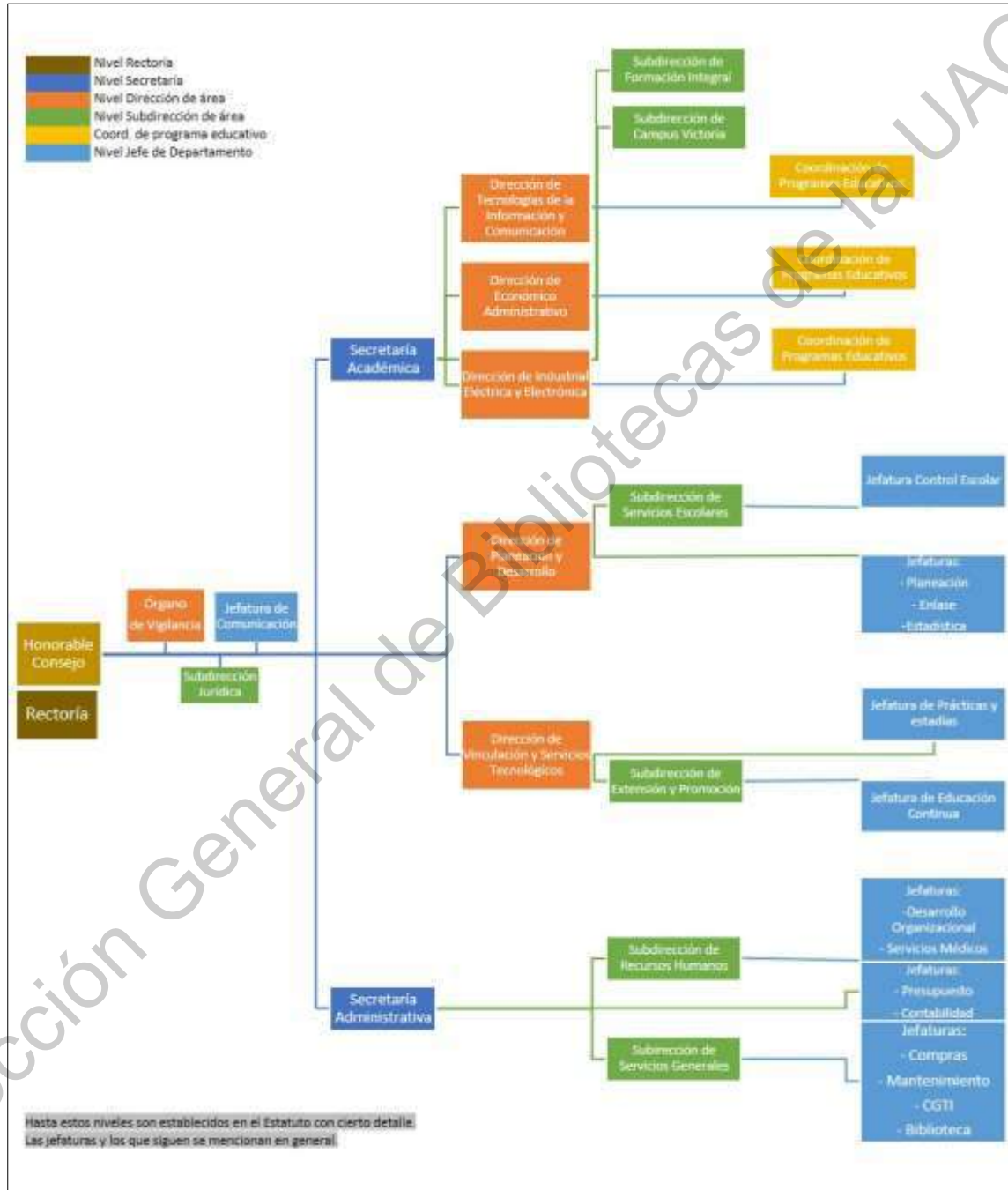
*Política ambiental.* “La comunidad universitaria asume el compromiso en la prevención y mitigación de la contaminación ambiental y el uso eficiente de sus recursos, fomentando la responsabilidad social con apego a la normatividad ambiental vigente y otros requisitos aplicables, centrado en la mejora continua.”

*Política de Igualdad Laboral y No Discriminación.* “La Universidad está comprometida en trabajar por el absoluto respeto de los derechos laborales de todas y cada una de las personas que integran el centro de trabajo, brindando oportunidades igualitarias para mujeres y hombres sin discriminación.”



Los niveles y puestos que existen dentro de la Universidad se encuentran organizados de la siguiente manera (Figura 4):

Figura 4. Organigrama de la Institución educativa.



Fuente: Documento Institucional Interno de la Universidad (2018).

La Universidad se rige en primera instancia por el Honorable Consejo Directivo conformado por representantes de la Secretaría de Innovación, Ciencia y Educación Superior, Gobierno Federal, Estatal y Municipal y de los sectores productivo y social de la región, así como profesores de tiempo completo de cada área de conocimiento. Siendo el mismo el órgano máximo de gobierno de la Universidad, seguido del representante de Rectoría quien tiene a cargo directamente al Órgano de Vigilancia, el Departamento de Comunicación y el área Jurídica.

Se cuenta con dos Secretarías, la Académica de la cual se desprenden las Direcciones Educativas, personal docente de la institución y la Subdirección de Formación Integral. La Secretaría Administrativa que tiene a su cargo subdirecciones de áreas funcionales del organismo, así como jefaturas, coordinaciones y demás puestos administrativos, dentro de la misma se encuentra la Subdirección de Recursos Humanos y de Servicios Generales.

Además, se cuenta con dos direcciones que dependen directamente de Rectoría, Dirección de Planeación y Desarrollo, de la cual se desprende la Subdirección de Servicios Escolares y Dirección de Vinculación y Servicios Tecnológicos que a su vez contiene la Subdirección de Extensión y Promoción.

El personal que en particular fue objeto de estudio es el personal administrativo el cual está conformado por 159 elementos, 65 mujeres y 94 hombres, distribuidos en las distintas áreas de funciones administrativas.

Actualmente en la institución no ha sido considerado el análisis de la situación a la que se enfrentan sus equipos de trabajo debido a la diversidad generacional con que cuenta, en general la Subdirección de Recursos Humanos se ha preocupado únicamente por hacer un análisis del Clima Laboral. En el Informe de Resultados de la Medición del Clima Laboral 2019 se pudo observar que se cuenta con un clima laboral en general satisfactorio

y se presentaron las siguientes conclusiones: La Universidad ha trabajado por el absoluto respeto a la diversidad y el respeto a los derechos humanos de las y los trabajadores, y se seguirán planteando estrategias y acciones que permitan permear a cada personal que integra la plantilla laboral de esta institución, a fin de tener un ambiente de trabajo libre de discriminación, violencia laboral, acoso u hostigamiento sexual. La institución ha asumido el compromiso de mejorar sus procesos, trabajando en conjunto con el comité de Igualdad Laboral y no Discriminación, así como cada uno de las y los responsables de las áreas que integran esta institución, a fin de fomentar espacios de respeto y tolerancia.

### **2.3. Investigaciones relacionadas**

Muñoz (2016), presenta un estudio donde analiza la relación que existe entre la brecha generacional y el clima organizacional en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), Universidad Veracruzana. El estudio se llevó a cabo en una población constituida por la platilla académica de la Maestría en Gestión de Organizaciones, participando académicos y alumnos.

Los resultados comprobaron que en efecto existe una brecha generacional y que aun cuando el Instituto cuenta con una cultura fuerte ésta se ve amenazada por los grupos generacionales, pudiendo llegar a debilitarla. También se observó que los grupos generacionales en el IIESCA, no son delimitados por las características de edad, antigüedad laboral o género, sino por la forma en que han adaptado y adoptado la cultura organizacional, lo cual tiene influencia en la interacción que se da entre alumno y académico y por ende en la formación de los mismos. Aunque actualmente dicha brecha no ha impactado significativamente en el desarrollo organizacional, si ha trascendido en la formación del estudiante, y aun cuando por ahora el efecto no es grave, de no atenderse,

puede resultar en un efecto irreversible, por lo que resulta necesario definir campos de acción ante la situación actual, para prevenir que, en el futuro, la organización no resista el choque ideológico y los cambios que se pudieran generar por la aparición de nuevos grupos generacionales.

Codonio (2016), en su investigación que se realizó sobre empresas Pyme del Partido de Tres Arroyos en la Provincia de Buenos Aires, hizo una evaluación sobre la forma en que se integra la diversidad generacional en el trabajo, los aspectos diferenciadores de cada generación, su influencia positiva o negativa en la convivencia laboral, y preferencias de edad, máxima y mínima, en la selección de personal. El estudio se llevó a cabo a través de una investigación de tipo descriptiva, aplicando encuestas a empresas de diversos objetos sociales y tamaño y complementándolas mediante entrevistas de tipo cualitativo e indicadores del mercado de trabajo.

Según los resultados que prevalecieron, los gerentes por lo regular pertenecen a la generación menos numerosa y al gestionar a sus empleados o fijar políticas, generalmente no consideran la brecha existente entre directivos y dirigidos. Se encuentran diferencias de valores, expectativas y formas de entender el trabajo, mismas que generan dificultades en la convivencia laboral. Se observó, además, que la generación más presente actualmente en el ámbito laboral es la Y, mientras que los B. Boomers se están comenzando a retirar y la presencia de la generación X es baja y al comparar las respuestas del cuestionario aplicado se perciben escasas divergencias, alguna variación en intensidad pero poca en contenido pues aunque todos actúan de manera similar, valoran y demandan los mismos temas, aun así existen los conflictos, y se percibe una gran dificultad para definir los motivos, se puede expresar que las distintas generaciones no son mejores ni peores simplemente tienen otro concepto y otra escala de valor.

En la práctica no existe percepción clara del impacto de la diversidad generacional, y se tiende a evitar, sin generar herramientas para una gestión estratégica, potenciar las capacidades individuales, lograr sinergias y mejorar la empleabilidad. Ello repercute en la dificultad para obtener personal idóneo, generando discriminación por edad en la Selección de Personal.

Lima y Polanco (2017), analizaron la satisfacción laboral en los millennials en comparación con la generación “X”. al estar conviviendo tres grupos generacionales en el mundo laboral, cada una de ellas muestra su propia percepción de satisfacción laboral, por lo que la investigación se hizo con la finalidad de conocer que generación se encontraba mayormente satisfecha en el trabajo. El estudio se realizó mediante la aplicación de un cuestionario a ambos grupos generacionales obteniendo como principales resultados una gran similitud, con una ligera inclinación de mayor satisfacción por parte de los integrantes de la generación X, concluyendo que la hipótesis planteada inicialmente queda aceptada, ya que de acuerdo a los resultados y discusión de los mismos se apreció que en Arequipa (empresa donde se realizó el estudio), los millennials tienen una menor satisfacción laboral que la generación X.

Justiniano (2019) realizó un estudio con el objetivo de relacionar la diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva. El diseño de estudio fue no experimental de tipo transversal y empleó un cuestionario de encuesta anónima de escala tipo Likert. Los resultados indicaron que, si existe relación entre la diversidad generacional y el compromiso organizacional ya que se pudieron identificar diferencias significativas entre los grupos generacionales Baby Boomers, generación X y generación Y en relación al compromiso organizacional. El 29% de los trabajadores administrativos pertenecen a la

generación Baby Boomer, la generación X está representada por el 34% y, es la generación Y la que evidencia el mayor número de trabajadores albergando el 37% del total. La generación X concentra el mayor porcentaje de trabajadores que muestran resultados favorables en temas laborales. Así, se pudo concluir que el compromiso organizacional se presenta de forma predominante con niveles medios en los tres grupos generacionales estudiados.

Bayona y Heredia (2012), realizan una investigación con el objetivo de evaluar cómo ha sido empleado el concepto de equipo de trabajo en distintos contextos organizacionales, esto mediante una revisión de la literatura especializada en el tema encontrando que los equipos no tienen límites específicos como número de integrantes o tiempo de vida y que la efectividad de los mismos se concentra especialmente en la productividad mas no en variables de tipo individual o grupal. Se pudo observar además que cuando se hace una investigación sobre la efectividad de los equipos de trabajo no se hacen explícitos los criterios utilizados para evaluar la efectividad y que cada organización tiene su propia concepción de equipo independiente de la literatura.

García (2000), realiza una investigación sobre la formación de equipos de trabajo, analizando que personas son candidatas para formar un equipo de trabajo y si estas a pesar de sus distintos estilos de liderazgo podrían ser parte de un mismo equipo, la finalidad es mostrar la importancia del desarrollo y crecimiento que se puede tener con un sistema de trabajo en equipo. Al aplicar un caso práctico en una maquiladora se pudo identificar que para la integración de un buen equipo de trabajo es conveniente contar con personal con diferentes tipos de liderazgo ya que así estará en una balanza el equipo y la motivación es otro factor fundamental para que se logre un buen equipo, ya sea por medio de premios, bonos, gratificaciones o reconocimiento pues los miembros se mantienen más positivos.

No es recomendable usar como patrón un solo sistema de equipo de trabajo, se recomienda en lugar de ello, que cada organización diseñe su proceso de formación de equipos y utilice su propio estilo para identificar a los candidatos.

Toro (2015), realizó una investigación sobre el trabajo en equipo y su importancia en las organizaciones permitiendo identificar desde diferentes puntos de vista los factores que intervienen en un adecuado trabajo en equipo y como se involucra el liderazgo, la motivación y la colaboración en el desempeño para el logro de objetivos. Llegando a las conclusiones de que cuando se involucran las necesidades de una organización y las necesidades de un empleado de una forma beneficiosa, se generan efectos exitosos, al mostrar una corresponsabilidad mostrando importancia en las tareas de otros se pueden obtener resultados que generen impacto dentro de la organización. Además, menciona que en las empresas no es muy notable la presencia de líderes que estimulen a sus equipos de trabajo, por lo que es importante fortalecer el carisma y las habilidades del Líder, con el fin de promover su motivación e interés por mantener excelentes resultados y afirma que cuando una organización prospera es porque existe un equipo competitivo, conformado por personas satisfechas, con capacidades, habilidades y objetivos conformes a la misión y visión de su organización.

En su trabajo de investigación Carozzo (2015), comenta que se ha verificado que el trabajo en equipo mejora los resultados organizativos de las empresas, sin embargo, aunque muchas investigaciones han hecho foco en el estudio de la efectividad del trabajo en equipo, existe la necesidad de estudios más complejos que examinen qué características y bajo qué circunstancias los equipos de trabajo pueden contribuir de manera más exitosa con el desempeño de las organizaciones. En el contexto de las pequeñas empresas de base tecnológica (EBT), el trabajo en equipo es particularmente relevante porque el ambiente

complejo y dinámico en que operan, demanda que las personas combinen sus habilidades en equipos para superar los desafíos diarios y deben atender ciertas expectativas, como son la generación e implantación ideas innovadoras. Esta investigación reside en examinar el trabajo en equipo en todos los niveles de la organización y propone responder cuales son las características que deben tener los equipos de trabajo para ser más efectivos en el contexto de las pequeñas EBT. Para lo cual se realizó una revisión bibliográfica y posteriormente se realizaron tres trabajos empíricos, las variables y las preguntas de investigación contempladas en cada uno fueron agrupadas conforme tres factores: el diseño de los equipos, su composición y los procesos interpersonales que tienen lugar dentro de los mismos, utilizando la misma fuente de datos. Obteniendo como conclusiones que cuando los equipos de trabajo presentan altos niveles de interdependencia y autonomía, éstos generan mejores resultados organizativos, se confirmó además que la diversidad de conocimientos, habilidades y experiencias entre los miembros del equipo torna más efectivo al trabajo en equipo en el contexto de las pequeñas empresas de base tecnológica y en cuanto a los procesos interpersonales se ratificó que cuanto más colaboración y coordinación entre los miembros del equipo y más compromiso de ellos con las tareas y con el propio equipo, mejores serán los resultados obtenidos.



### **3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Justificación**

Ante la situación que presentan las organizaciones actualmente donde convergen distintas generaciones de empleados laborando para un mismo equipo de trabajo, es importante analizar si esta convivencia llena de una diversidad de actitudes, mentalidades, comportamientos y experiencias, tiene un impacto en el desempeño de las distintas áreas que conforman a las empresas. Esta situación es cada vez más recurre al irse integrando frecuentemente nuevas personas al campo laboral, mismas que tienen que convivir con compañeros que llevan una gran cantidad de años prestando sus servicios para una organización e incluso, en muchas ocasiones para una misma área, motivo por el cual se puede llegar a generar una brecha entre los equipos, tanto de ideologías como de formas de trabajo. Al identificar si efectivamente la brecha generada hace una diferencia en el trabajo en equipo se pueden implementar distintas estrategias que ayuden a integrar los equipos de trabajo de manera más sinérgica y aprovechando las cualidades que cada generación representa.

Con este trabajo se pretende ayudar a la institución a identificar si existe este impacto en los equipos de trabajo por la brecha generacional que se presenta ya que se cuenta con una riqueza de generaciones entre su platilla laboral y de ser así poder visualizar las áreas de oportunidad en que se podría mejorar para generar tanto un mejor ambiente laboral como un mayor nivel de desempeño entre sus equipos de trabajo, alcanzando así mejores niveles de productividad.

#### **3.2. Planteamiento del Problema**

Los equipos de trabajo son la pieza fundamental de toda organización, ya que son las personas que los conforman y en conjunto quienes realizan las actividades clave y

necesarias para poder brindar un producto o servicio de calidad y garantizan el buen desempeño de los mismos, es así que la relación que exista entre los integrantes estará ligada estrechamente a la productividad y a generar un buen ambiente organizacional.

Bajo este contexto resulta vital asegurar una buena cohesión y sinergia de los miembros que conforman los equipos de trabajo, a fin de asegurar que el desempeño sea mejor y se obtengan resultados satisfactorios en el desarrollo de sus distintas actividades y tareas. Al conocer si la relación de los integrantes de un equipo de trabajo se ve afectada por las diferencias generacionales que se presenten se puede analizar si es necesaria la intervención de acciones que ayuden a disminuir la brecha presente.

La universidad en que se realiza este estudio tiene una trayectoria de 25 años ofreciendo sus servicios educativos de nivel superior, muchos de los empleados que forman su plantilla laboral hasta el día de hoy ingresaron a trabajar desde su apertura y a lo largo de su historia se han ido integrando nuevos elementos a las distintas áreas que la conforman, esto debido tanto al crecimiento de la universidad como a las vacantes que se van presentando y es de esta manera que ha logrado hacerse de una riqueza generacional entre todos sus elementos, los cuales al contar con características peculiares a las de su generación pudieran o no tener una dificultad para sobre llevar las relaciones que implican el formar parte de un equipo de trabajo o área en específico.

Este es un tema que a la fecha no ha sido considerado por la institución educativa, por lo que resulta importante hacer un análisis sobre hasta qué punto podrían influir las diferencias generacionales entre los miembros de las distintas áreas para el desempeño del equipo, si se ve afectada la comunicación, el rendimiento de los equipos y como se sienten los integrantes trabajando de manera conjunta con personas menores o mayores que ellos.

Ante esta situación se plantea la pregunta de investigación sobre: ¿Qué impacto tiene la brecha generacional en los equipos de trabajo?

### **3.3. Objetivos**

En este apartado se describen, de manera general y específica, los fines que se pretenden alcanzar con el trabajo de investigación.

#### **3.3.1. Objetivo general**

Identificar el impacto de la brecha generacional en los equipos de trabajo de una institución educativa de nivel superior.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- 1) Describir la brecha generacional
- 2) Describir los equipos de trabajo

### **3.4. Definición del Universo**

La institución donde se llevó a cabo la investigación cuenta actualmente con una plantilla de empleados conformada por 159 trabajadores que forman parte del personal administrativo, 65 hombres y 94 mujeres, distribuidos en las distintas áreas.

### **3.5. Tamaño y Tipo de la muestra**

Se manejó una muestra no probabilística por conveniencia integrada por 30 personas, de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

En las muestras no probabilísticas, o muestras dirigidas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

El enfoque cuantitativo de una muestra no probabilística requiere una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

### 3.6. Definición de Variables

1) *Variable Independiente*: Brecha generacional

2) *Variable Dependiente*: Equipos de trabajo

La definición de *brecha generacional* que apoya esta investigación, es la que establece La Real Academia Española (2019), como una “rotura o abertura irregular” y generación como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.”

En cuanto a los *equipos de trabajo*, la investigación se compromete con la definición que hace Harris (1995) estableciendo que el trabajo en equipo “es un conjunto estructurado de relaciones en que los empleados tienen responsabilidades que deben cumplir juntos y en el que desde el principio se aclaran hasta cierto grado las relaciones de autoridad. Generalmente los equipos se forman dentro de las empresas para cumplir dos funciones: (1) resolver problemas y tomar decisiones y (2) integrar esfuerzos con un propósito funcional.”

### 3.7. Hipótesis

La brecha generacional impacta en los equipos de trabajo.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño del estudio

La investigación presenta un Diseño No Experimental.

Las investigaciones no experimentales son definidas por Hernández, Fernández y Baptista (2010) como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.149). En este tipo de estudio no se provocan situaciones si no que se analizan las ya existentes sin poder interferir en las variables independientes pues estas ya sucedieron y a su vez tuvieron efectos.

### 4.2. Tipo de estudio

Se realiza un Estudio Descriptivo en el que sólo se pretende dar un diagnóstico; De Campo ya que se realizará la investigación directamente en la institución educativa; Transversal pues cumple con una medición de un solo instante; y Correlacional al manejar dos variables entre las que se busca establecer una correlación.

La investigación descriptiva “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010), su principal objetivo es recoger información sobre las variables que se estudian y como se manifiestan.

Las técnicas específicas de la investigación de campo las define Baena Paz (2017, p.70) mencionando que “tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Equivalen, por tanto, a instrumentos que permiten controlar los fenómenos.”

Así, los estudios de campo se dividen en dos tipos principales: la observación y la exploración del terreno, que en realidad es el contacto directo con el objeto de estudio y la interrogación que consiste en el acopio de testimonios, orales y escritos, sentimientos, pensamientos, estados de ánimo de personas vivas. En esta investigación se aplica el segundo tipo de acopio de testimonios.

Los diseños de investigación transversal son aquellos que “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.” Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.151), y a su vez, se pueden dividir en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales-causales.

Los diseños transversales descriptivos “tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción.” Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.152 y 153)

En cuanto a los diseños transversales correlacionales- causales, Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.154), nos dicen que estos “describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. A veces, únicamente en términos correlacionales, otras en función de la relación causa efecto (causales).” Estos diseños pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin que exista un sentido de causalidad y al hacerlo se fundamentan en planteamientos e hipótesis correlacionales, así mismo, suelen describir las variables de la investigación y después establecer una relación entre ellas.

### 4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario de 27 preguntas, 7 para datos generales y 10 para cada variable con escala tipo Likert (ordinal). Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

La escala de Likert, es un “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.245), este fue un método desarrollado por Rensis Likert en 1932. En el modelo se pide a los participantes reaccionar ante una serie de afirmaciones o ítems presentados y se debe elegir una de las categorías, posteriormente a cada una de ellas se les asigna un valor numérico para poder obtener una puntuación por afirmación y al final una puntuación total. Las afirmaciones que se presenten pueden direccionarse de manera positiva o negativa y se recomienda que no excedan las 20 palabras, en general las principales escalas utilizadas en este tipo de cuestionario van de estar de acuerdo a estar en desacuerdo.

Cuando construimos una escala Likert, debemos asegurarnos de que las afirmaciones, así como las alternativas de respuesta serán comprendidas por los participantes a los que se les aplicará y que los mismos tendrán la capacidad de discernir entre las opciones proporcionadas.

El instrumento fue validado por pares y experto al ser revisado en un grupo de personas y con un “experto” que en este caso fue seleccionado en base a su experiencia y conocimiento en el tema, realizando un consenso además con las opiniones de pares sobre la lista de afirmaciones diseñada y seleccionando las más apropiadas para la evaluación de las variables.

#### **4.4. Procedimiento**

A continuación, se describen las etapas a través de las cuales se llevó a cabo el proceso de investigación:

1. Elección del tema de investigación en base a las necesidades identificadas en una empresa y con el asesoramiento de la directora de tesis.

2. Solicitud de la autorización por parte de las autoridades de la institución para realizar el estudio, en el entendido de que la información sería confidencial.

3. Revisión de documentos de la institución: manuales, sistemas, procesos, entre otros, con el fin de seleccionar la información que se consideró significativa para la investigación.

4. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis.

5. Elaboración y validación del instrumento de medición, en este caso un cuestionario de tipo Likert con un total de 27 preguntas, el cual fue validado por pares y experto.

6. Aplicación del cuestionario a la población de estudio, siendo esta el personal administrativo de la institución y realizándose la aplicación en el lugar de trabajo.

7. Análisis y procesamiento de la información obtenida.

8. Presentación de resultados y conclusiones.

#### **4.5. Procesamiento de la información**

Captura de la información en hojas de Excel. Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de los mismos en porcentajes. Realización de la correlación de Pearson para comprobación de la hipótesis.

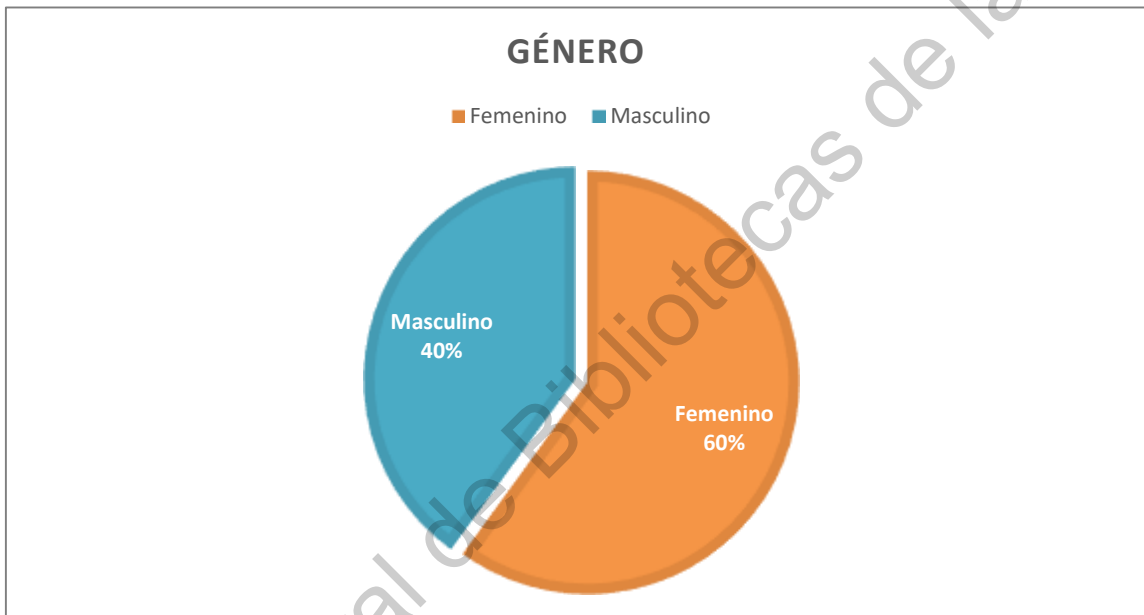


## 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta la descripción de la muestra y los resultados que se han obtenido, por medio de gráficos, de cada una de las variables de estudio.

### 5.1. Datos generales

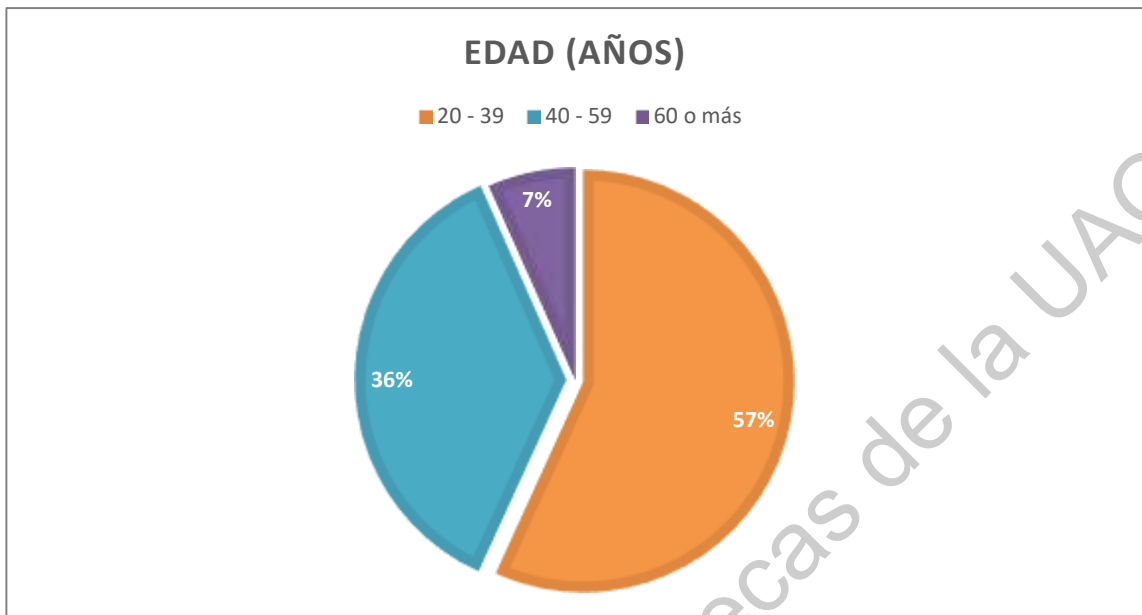
Figura 5. Género



Fuente: Elaboración propia (2020).

En la universidad se presenta una plantilla laboral con mayor número de mujeres, por lo que en las encuestas aplicadas se vio reflejada ésta mayoría. Las encuestas de aplicaron de forma proporcional (Figura 5).

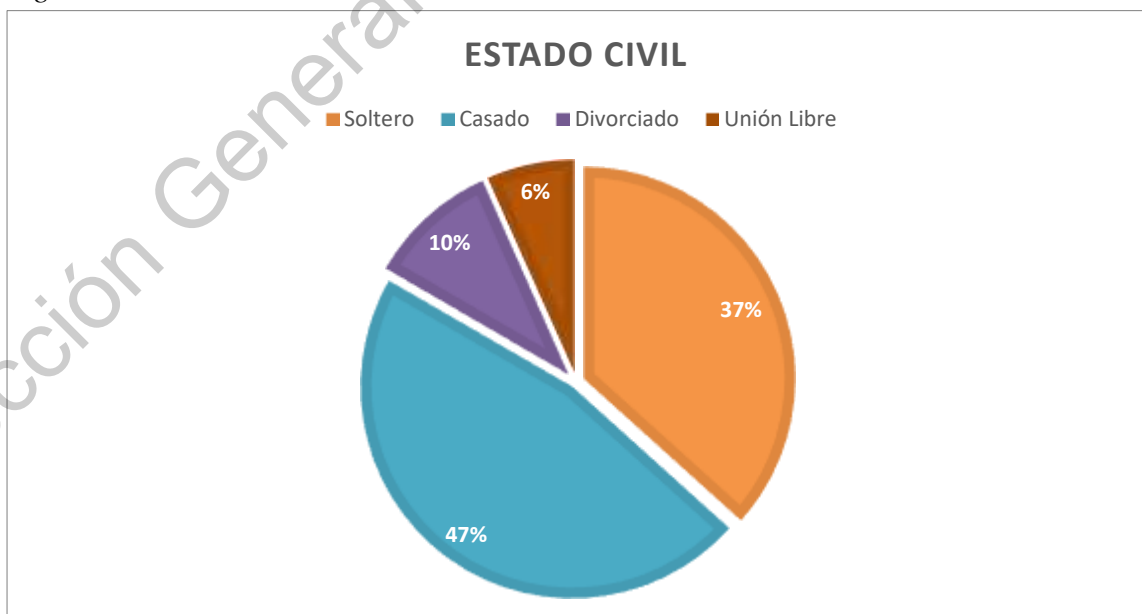
Figura 6. Edad



Fuente: Elaboración propia (2020).

La mayoría del personal administrativo son adultos jóvenes, que considerando al autor Zemke (2000), se encuentran dentro de la generación de millenials, el 37% representa a la generación “X” y sólo un 7% pertenece a la generación de Baby Boomers (Figura 6).

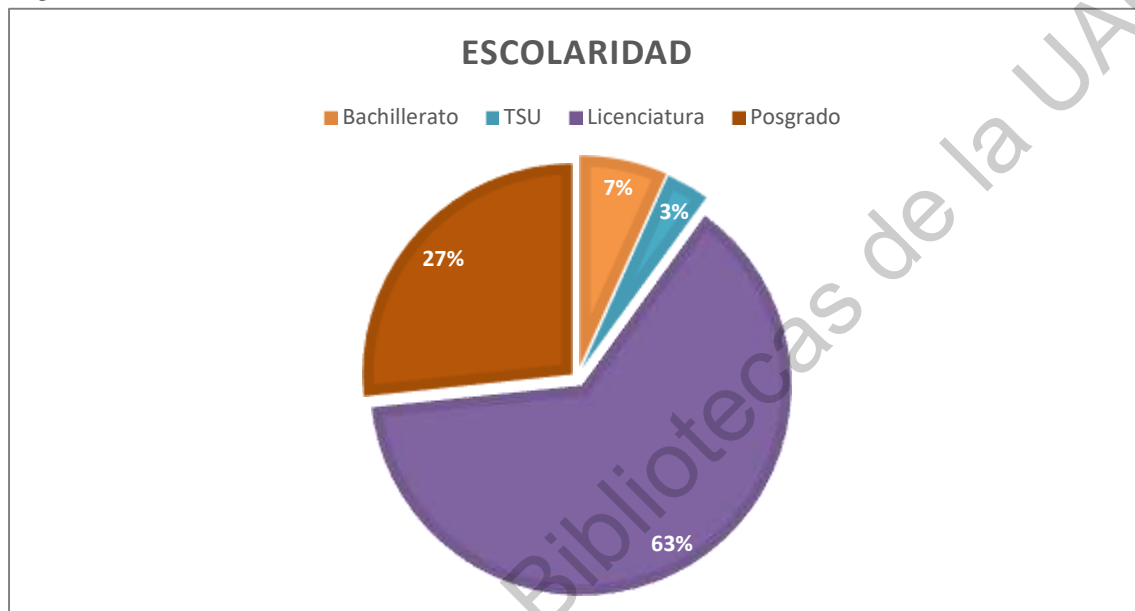
Figura 7. Estado Civil



Fuente: Elaboración propia (2020).

El contraste en cuanto a su situación personal va de un 47% del personal con una relación estable, a un 37% del personal soltero y una minoría en situación de divorcio o unión libre (Figura 7).

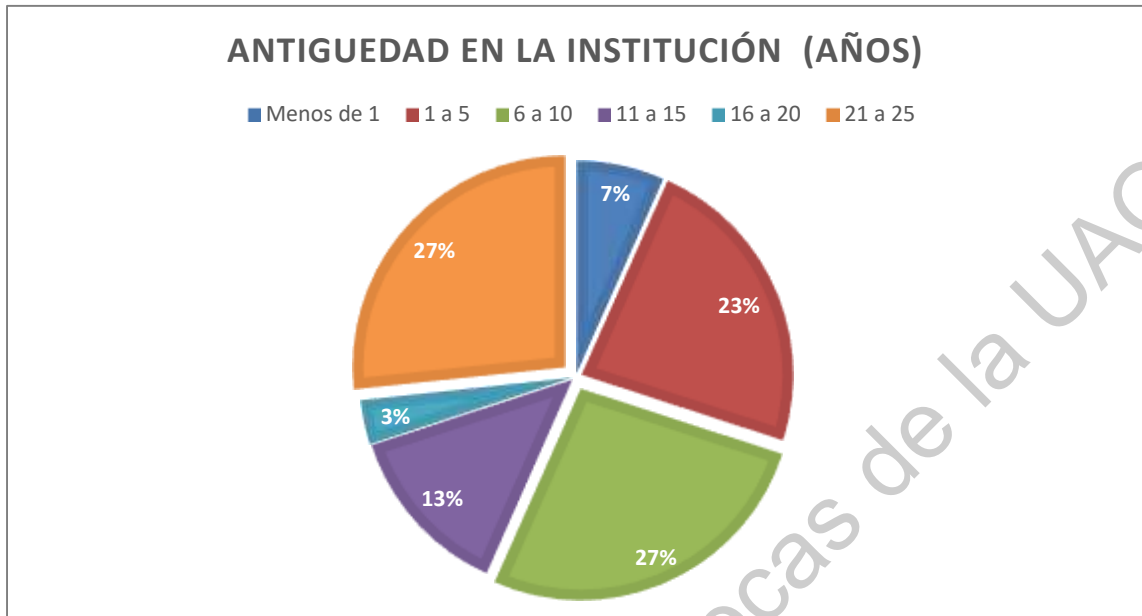
Figura 8. Escolaridad



Fuente: Elaboración propia (2020).

En su mayoría el personal cuenta con un grado académico de licenciatura, una parte mínima se posiciona en estudios de bachillerato o TSU y un 27% ya cuenta con un nivel educativo de maestría (Figura 8).

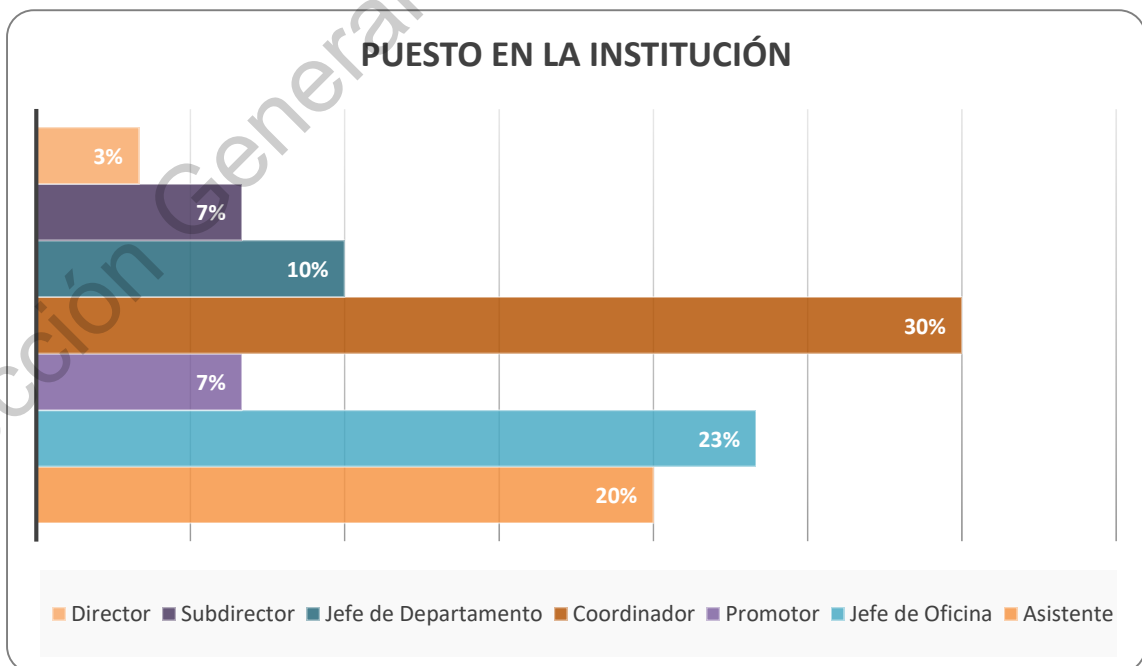
Figura 9. Antigüedad en la institución



Fuente: Elaboración propia (2020).

Los porcentajes más altos muestran una igualdad entre personal que lleva laborando de 6 a 10 años en la institución, en contraste con aquellas que han laborado entre 21 y 25 años, seguidos por personal con un ingreso más reciente entre 1 y 5 años (Figura 9).

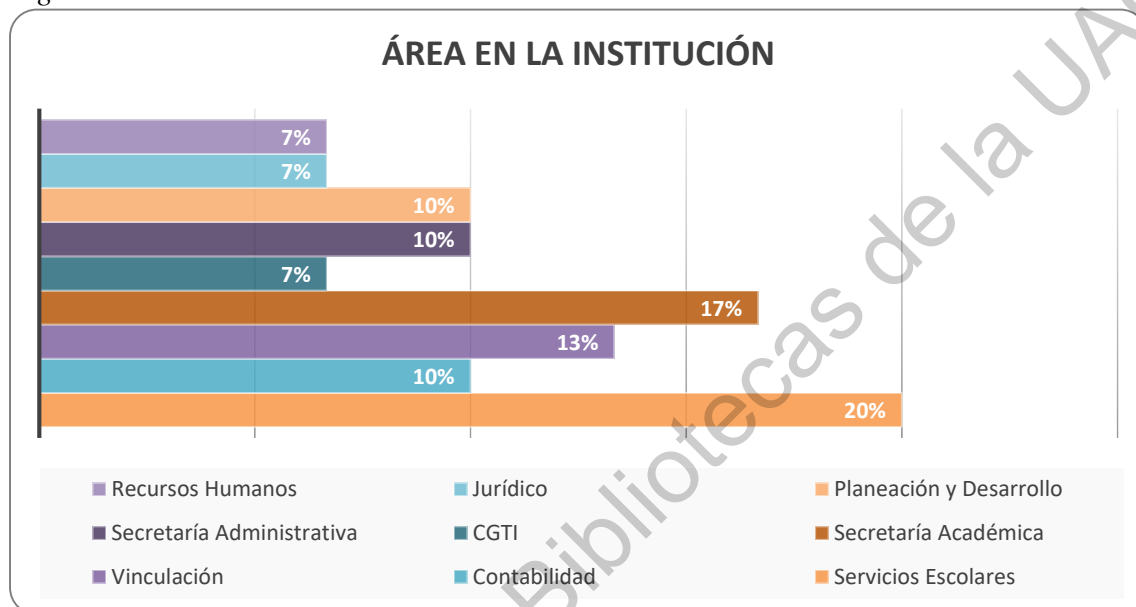
Figura 10. Puesto en la institución



Fuente: Elaboración propia (2020).

El 30% del personal entrevistado tiene una Coordinación, que corresponde a un nivel medio dentro de la institución, la encuesta fue aplicada a los distintos niveles para tener una diversidad de opiniones respecto a su nivel (Figura 10).

Figura 11. Área en la institución

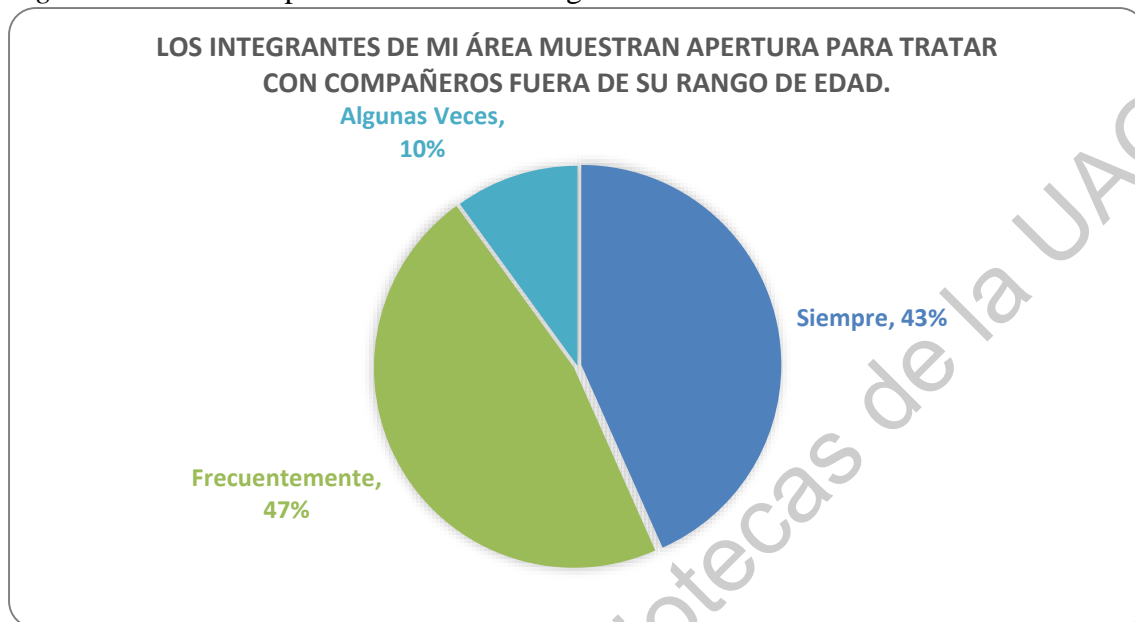


Fuente: Elaboración propia (2020).

Los mayores porcentajes se presentan en las áreas que atienden de manera más directa a los alumnos de la institución siendo estas, el área de Servicios Escolares y el área Académica, sin embargo, se aplicaron encuestas a personal de distintas áreas para tener un panorama general (Figura 11).

## 5.2. Variable de Brecha Generacional

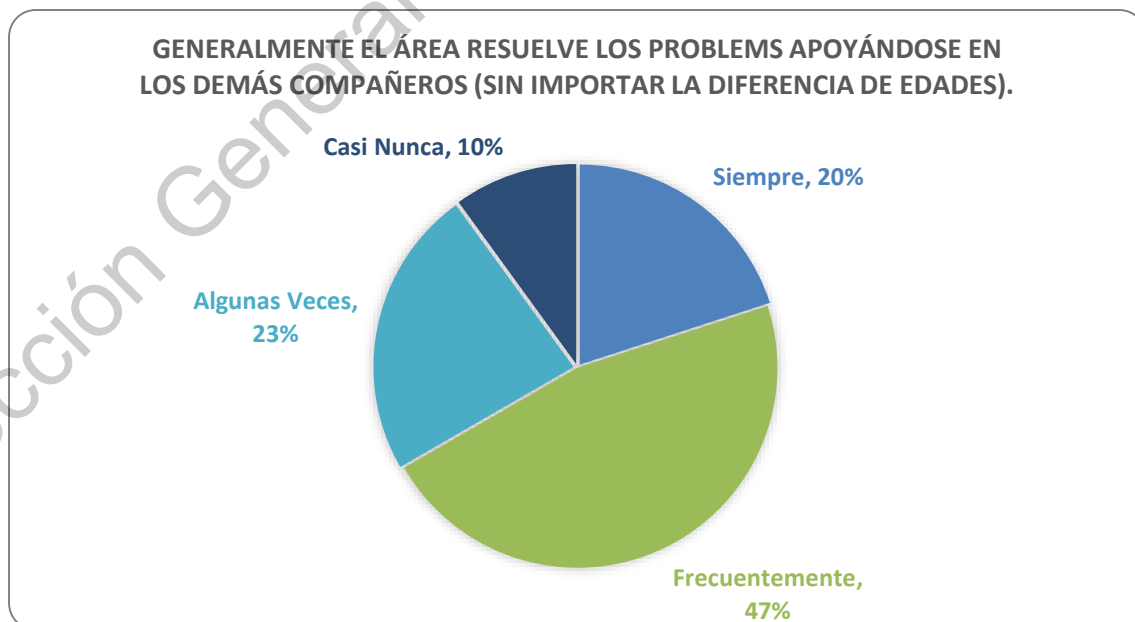
Figura 12. Trato con personas fuera del rango de edad



Fuente: Elaboración propia (2020).

En su mayoría el personal administrativo muestra apertura al trato con compañeros fuera de su rango de edad, ya sea con frecuencia o siempre (Figura 12).

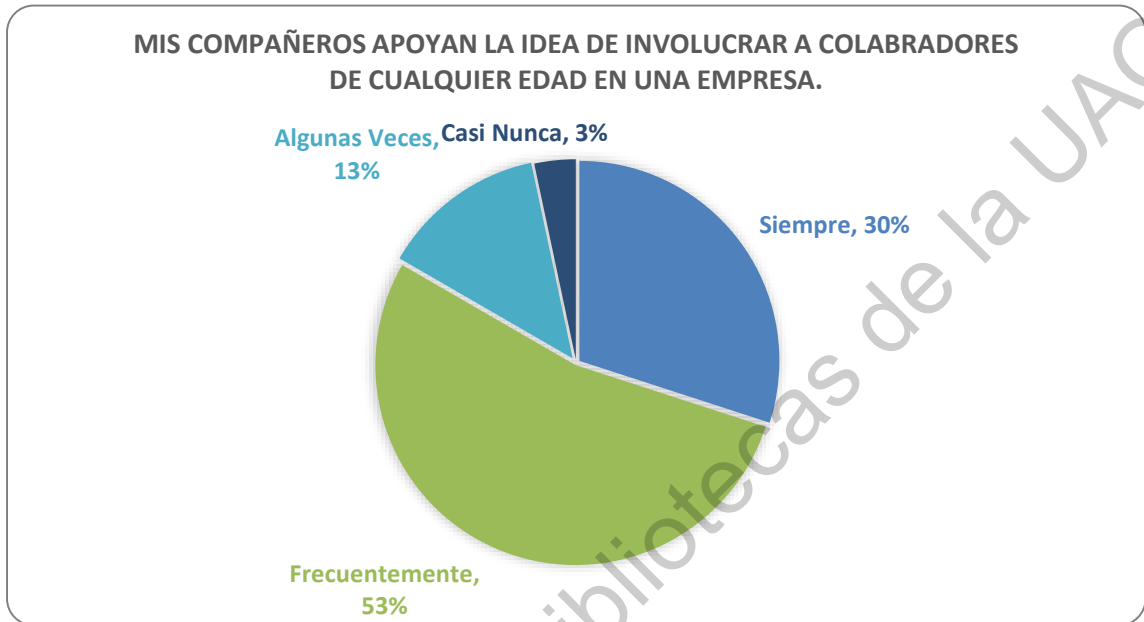
Figura 13. Apoyo entre compañeros sin importar rangos de edad



Fuente: Elaboración propia (2020).

En su mayoría el personal se apoya de manera frecuente sin importar la diferencia de edades, solo un 10% opinó que esto no sucede nunca (Figura 13).

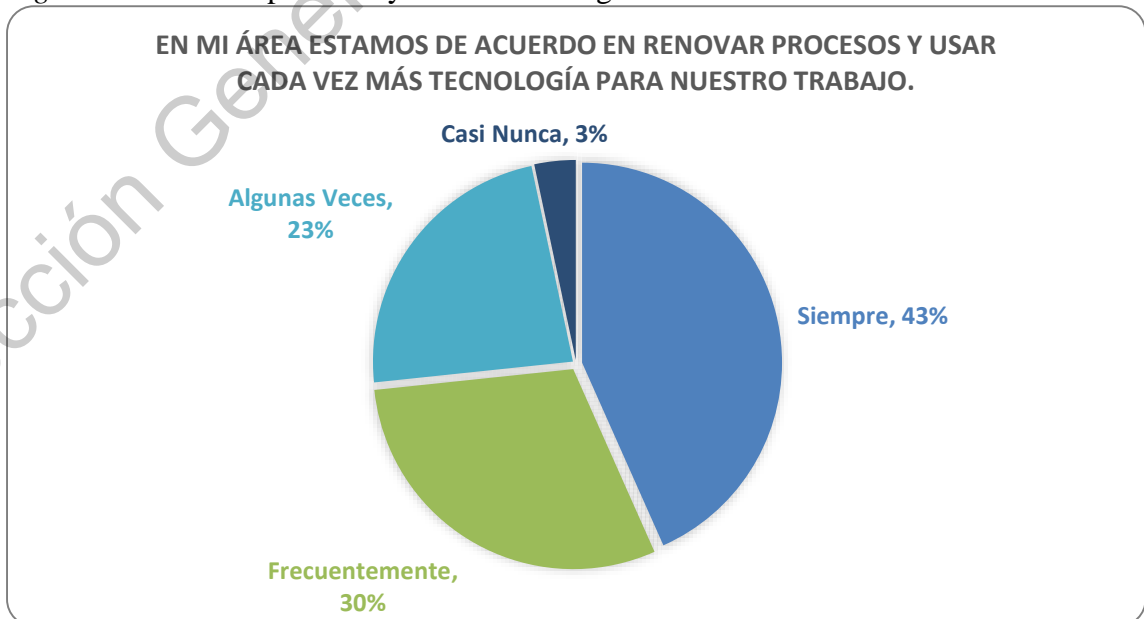
Figura 14. Aceptación de colaboradores de cualquier edad



Fuente: Elaboración propia (2020).

Los compañeros en su mayoría aceptan la idea de que se una al equipo de trabajo personal de cualquier edad, y un 3% opina que casi no existe esa aceptación (Figura 14).

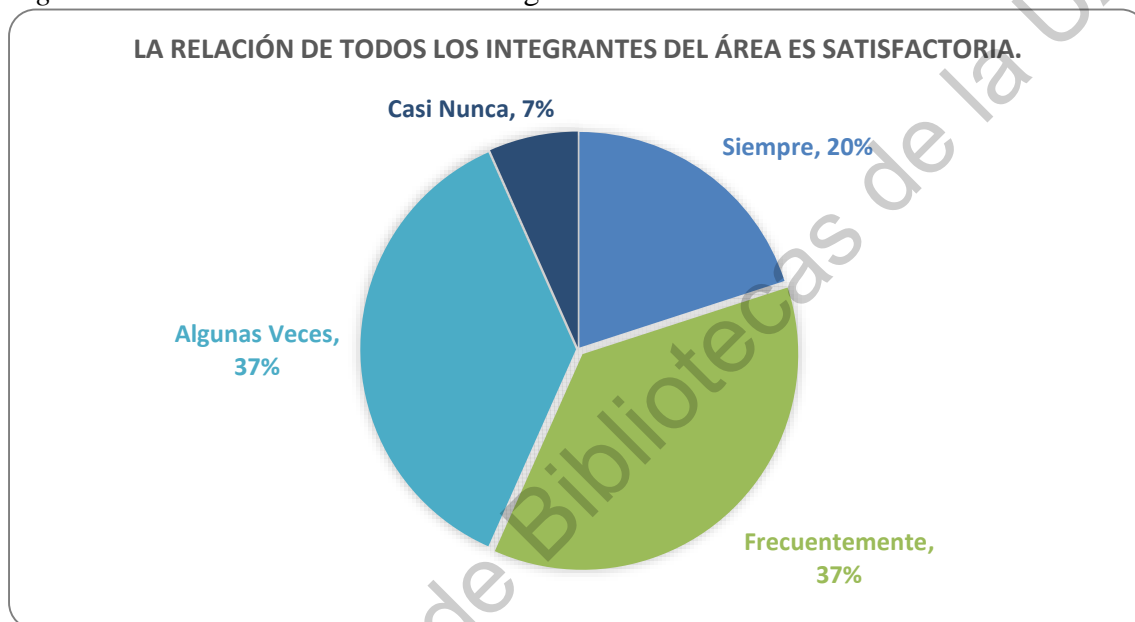
Figura 15. Renovar procesos y uso de tecnología



Fuente: Elaboración propia (2020).

La mayoría del personal muestra apertura por utilizar cada vez más la tecnología, así como renovar los procesos de la institución, es solo un 3% el que no cuenta con ese interés, porcentaje que pertenece a personal identificado en la generación Baby Boomer (Figura 15).

Figura 16. Relación satisfactoria de integrantes

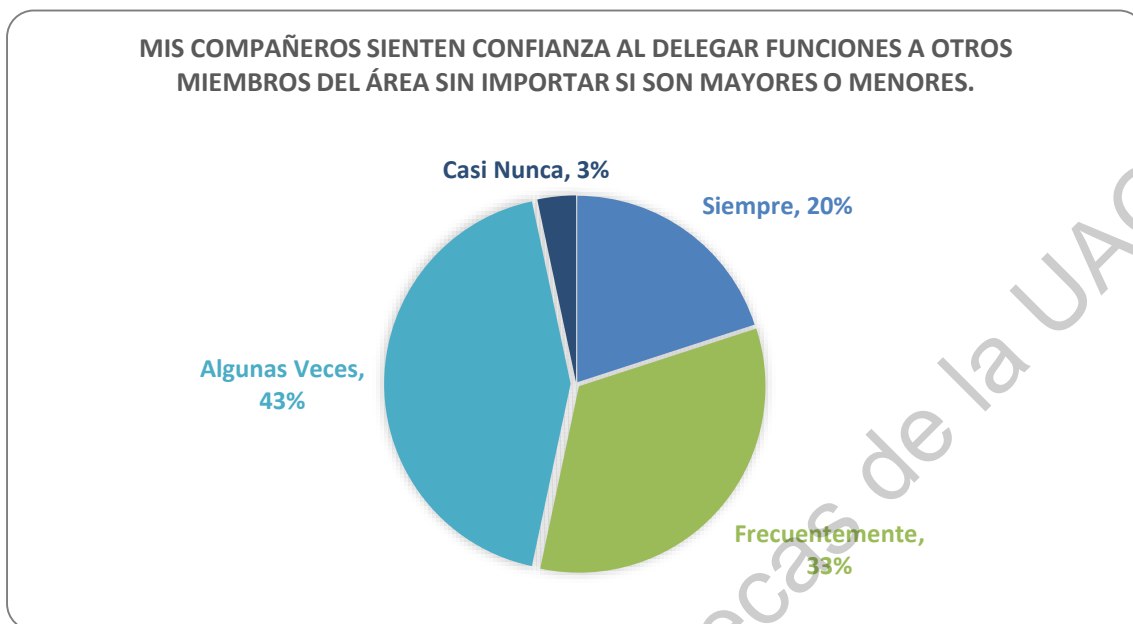


Fuente: Elaboración propia (2020).

El personal se encuentra igualmente inclinado a que la satisfacción entre los integrantes de las áreas frecuentemente o algunas veces, solo el 20% considera que es siempre y un 7% que casi nunca (Figura 16).



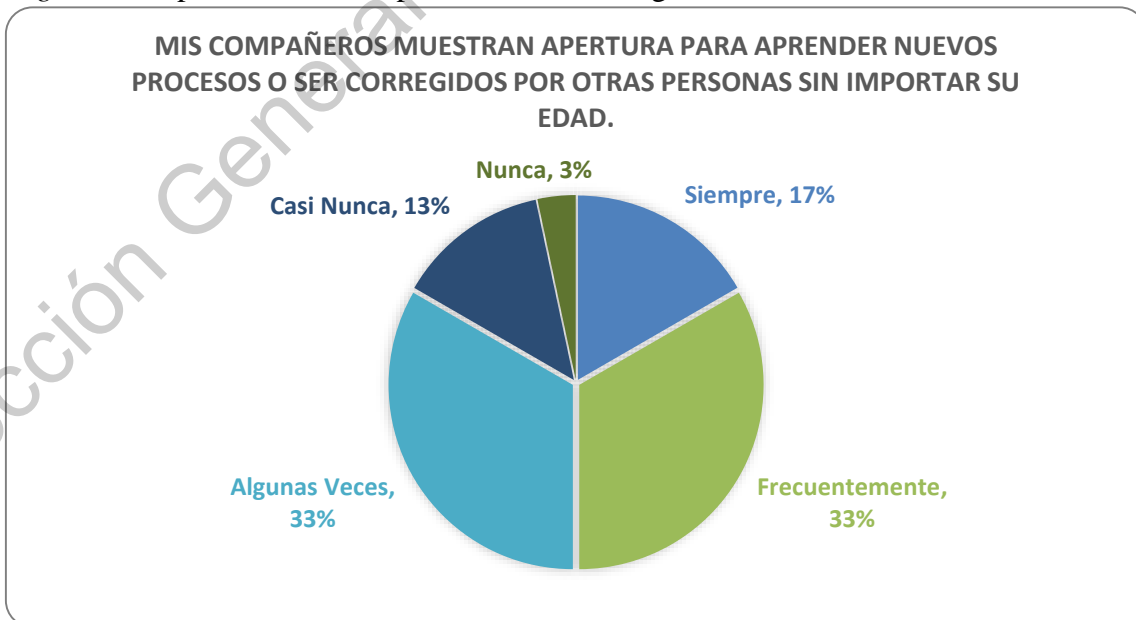
Figura 17. Confianza al delegar funciones



Fuente: Elaboración propia (2020).

Un 43% del personal solo siente la confianza de delegar funciones a personal fuera de su rango de edad de manera ocasional, es menor el porcentaje de personas que muestran esa apertura de manera más frecuente (Figura 17).

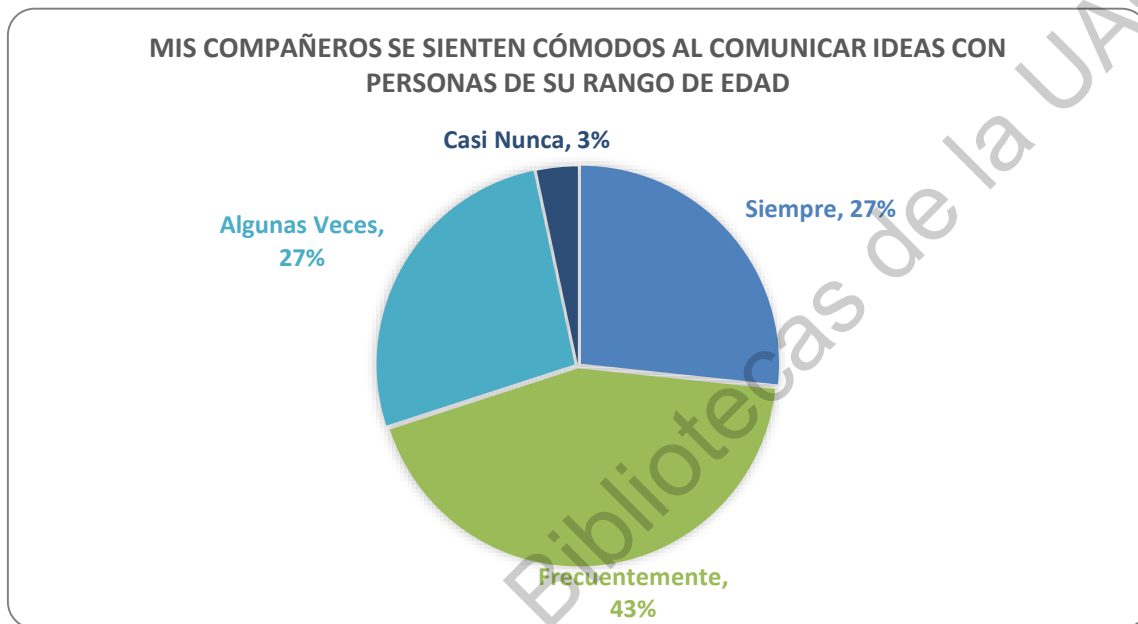
Figura 18. Apertura a nuevos procesos o ser corregidos



Fuente: Elaboración propia (2020).

Se muestra de igual forma una apertura a aprender nuevos procesos o ser corregidos por otros compañeros frecuentemente y algunas veces, el personal que no acepta esto, es el mismo que se encasilla en los rangos de mayor edad (Figura 18).

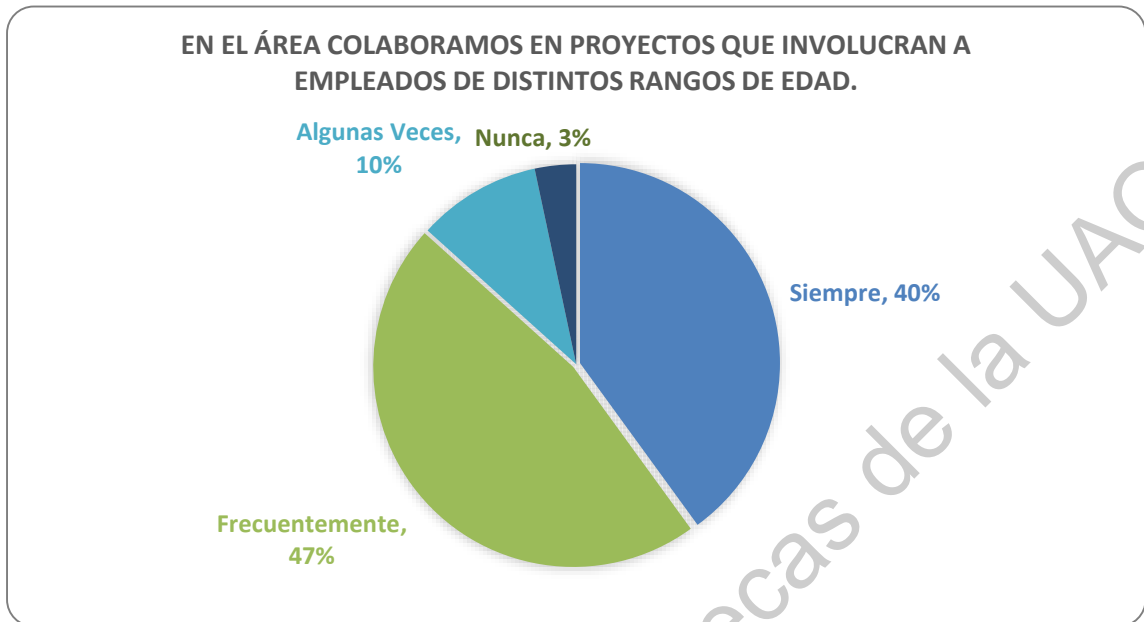
Figura 19. Comunicar ideas



Fuente: Elaboración propia (2020).

El personal en un 43% se siente frecuentemente más cómodo al comunicar sus ideas con personas que estén dentro de su rango de edad y sólo un 3% no lo ve de esta manera (Figura 19).

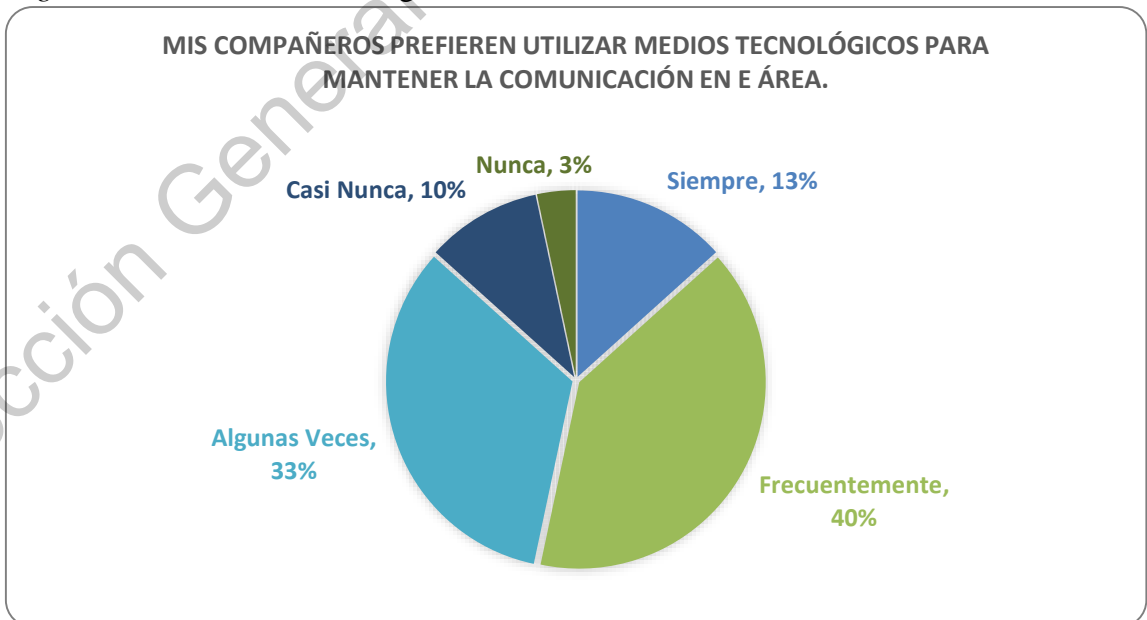
Figura 20. Involucrar empleados de distintas edades



Fuente: Elaboración propia (2020).

La colaboración en proyectos de las distintas áreas se da de manera frecuente entre empleados de distintos rangos de edad, representándose con un 47% del personal encuestado (Figura 20).

Figura 21. Utilidad de tecnología en la comunicación

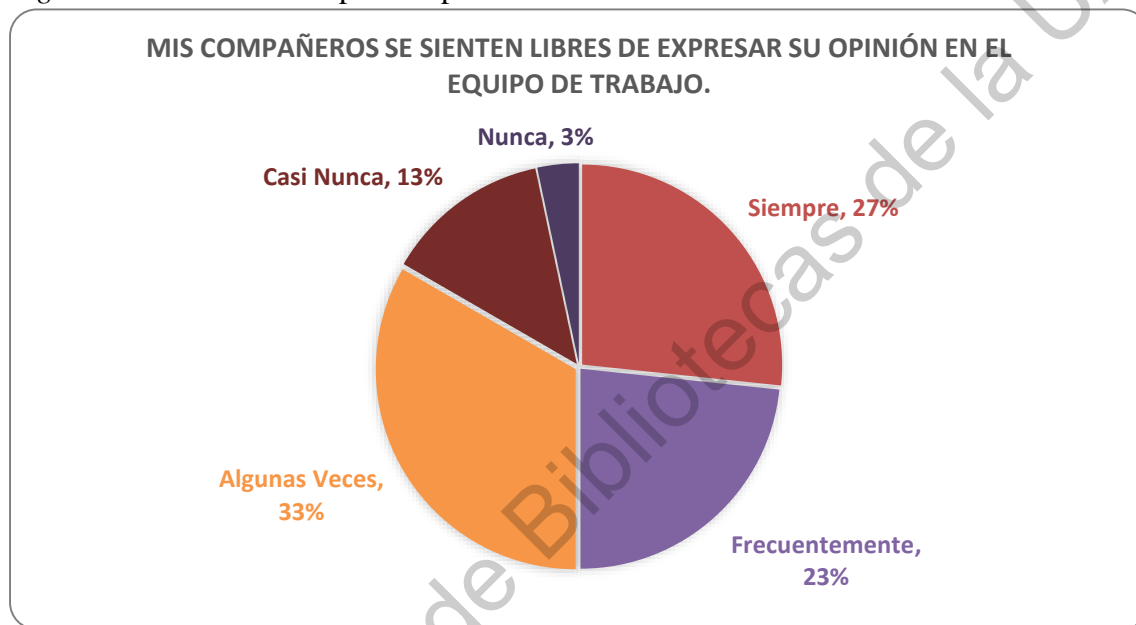


Fuente: Elaboración propia (2020).

El 40% del personal prefiere el uso de tecnología para mantener la comunicación del área, el porcentaje que opina lo contrario pertenece a personas mayores (Figura 21).

### 5.3. Variable de Equipos de Trabajo

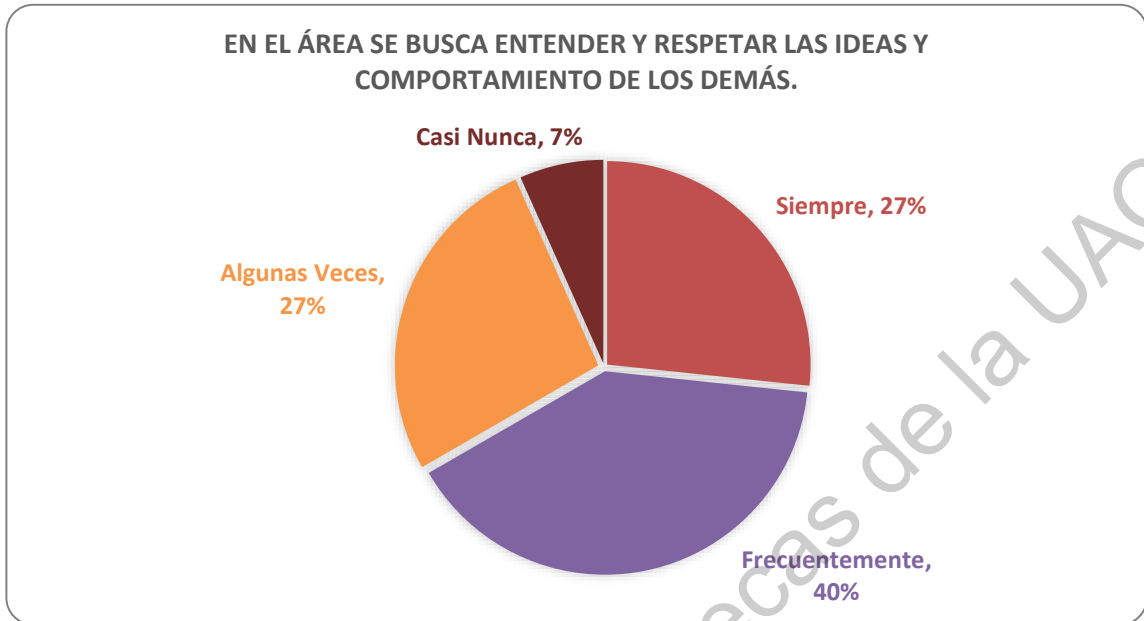
Figura 22. Libertad de expresar opinión



Fuente: Elaboración propia (2020).

Solo un 27% del personal administrativo se siente siempre con la libertad de expresar su opinión, mientras que un 33% lo hace únicamente algunas veces (Figura 22).

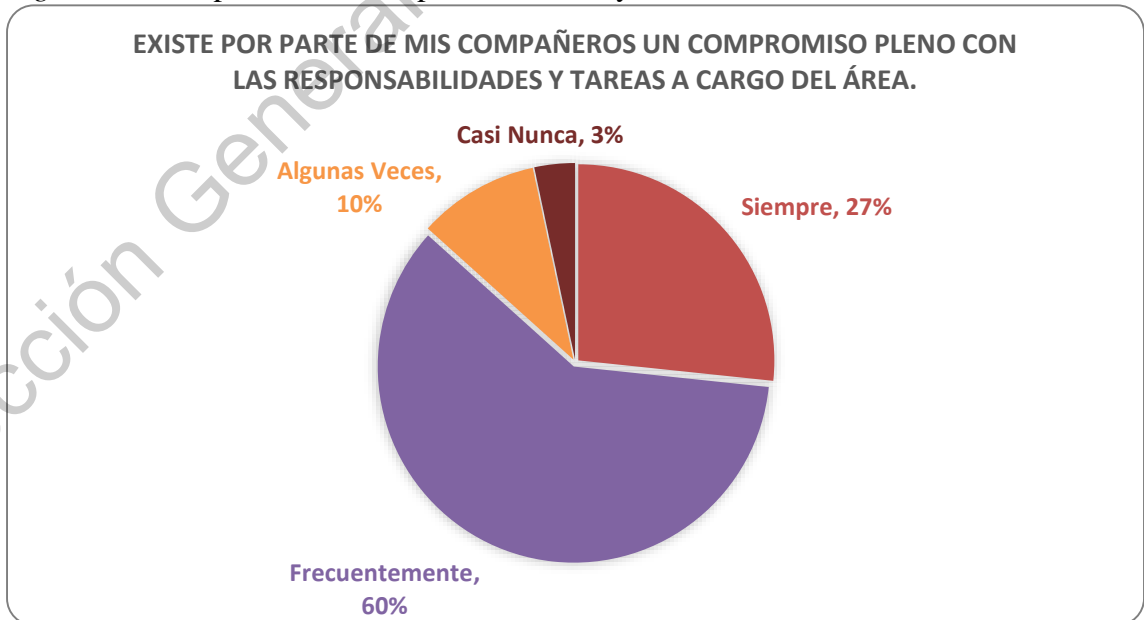
Figura 23. Respeto por ideas y comportamientos



Fuente: Elaboración propia (2020).

Un 40% del personal respondió que frecuentemente se busca entender y respetar los comportamientos e ideas de los demás y solo un 7% opina que casi nunca es así (Figura 23).

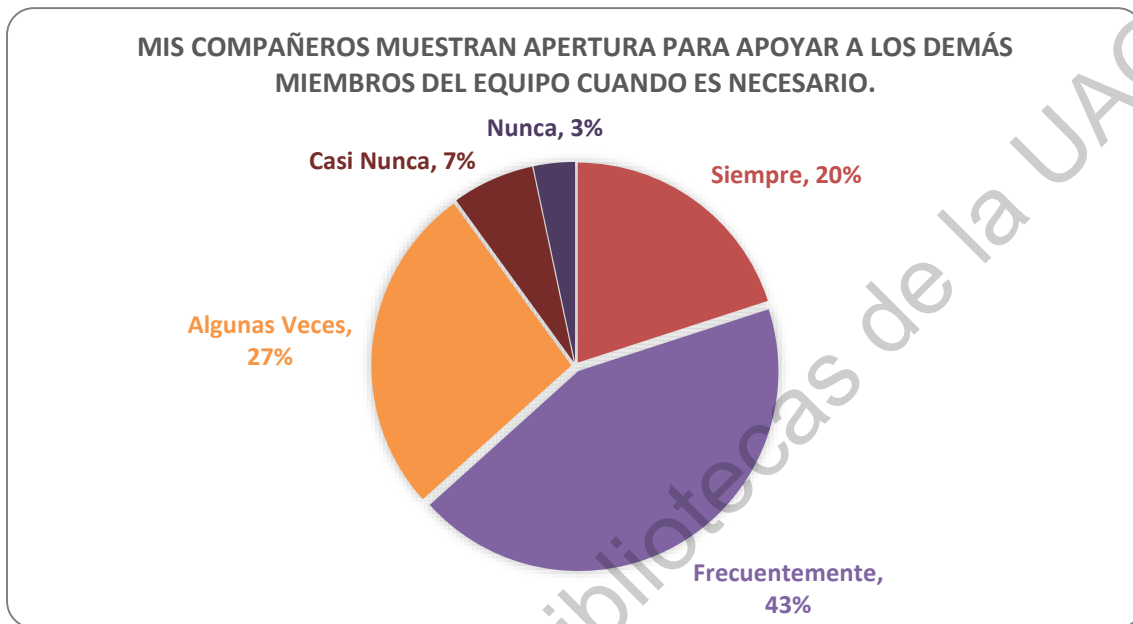
Figura 24. Compromiso con responsabilidades y tareas



Fuente: Elaboración propia (2020).

En su mayoría el personal considera que el compromiso con responsabilidades y tareas por parte de los integrantes es frecuente (Figura 24).

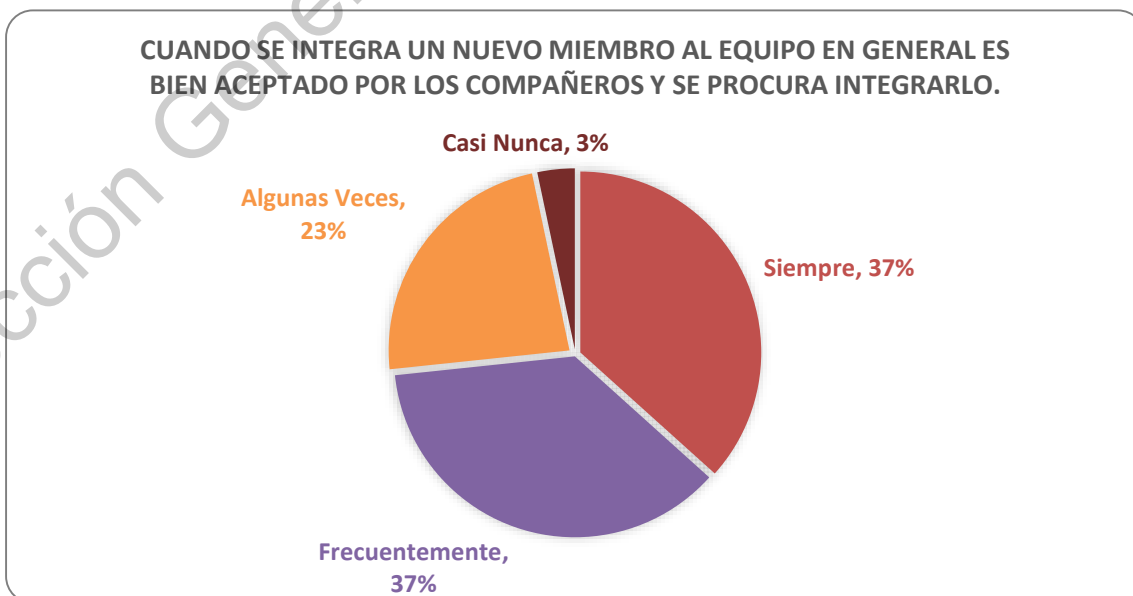
Figura 25. Apoyo a miembros del equipo



Fuente: Elaboración propia (2020).

El 43% del personal muestran apertura para apoyarse entre miembros del equipo de manera frecuente, solo un mínimo porcentaje no muestra esa apertura (Figura 25).

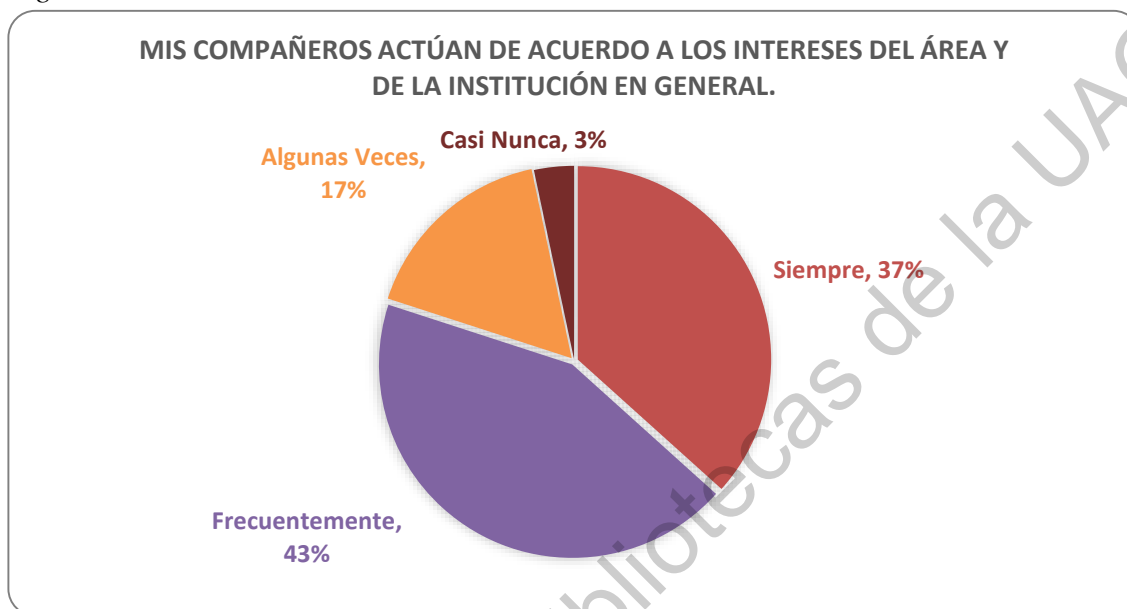
Figura 26. Aceptación de nuevos miembros



Fuente: Elaboración propia (2020).

En su mayoría el personal considera que los nuevos miembros son bien aceptados e integrados en los equipos (Figura 26).

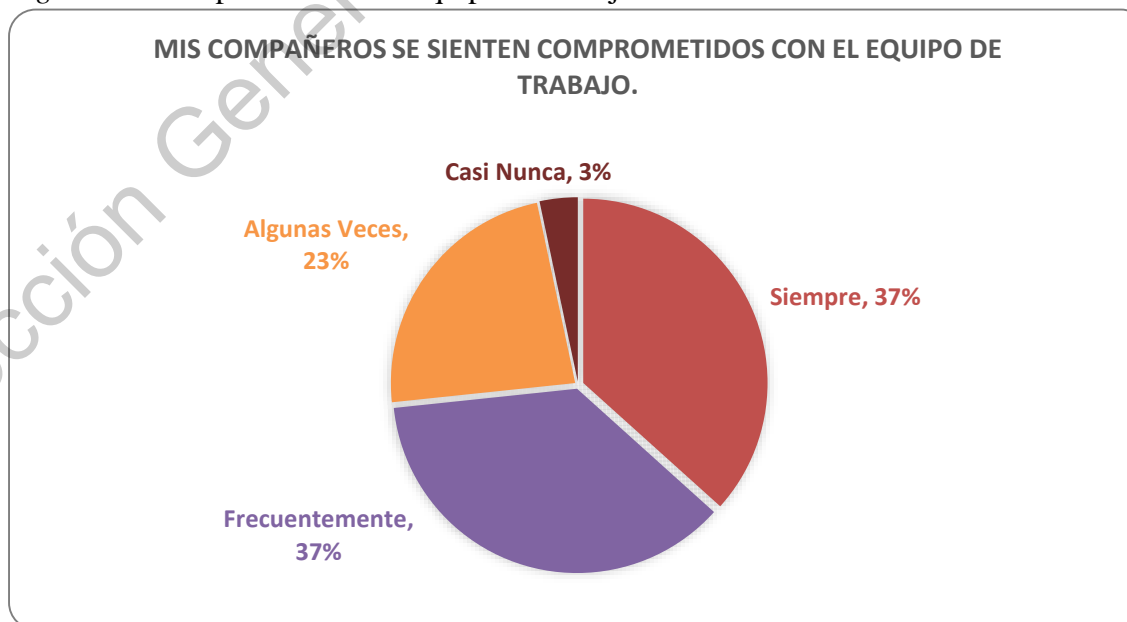
Figura 27. Intereses del área e institución



Fuente: Elaboración propia (2020).

Gran parte del personal administrativo piensa que se actúa en forma frecuente de acuerdo a los intereses del área, un 37% considera que siempre es así (Figura 27).

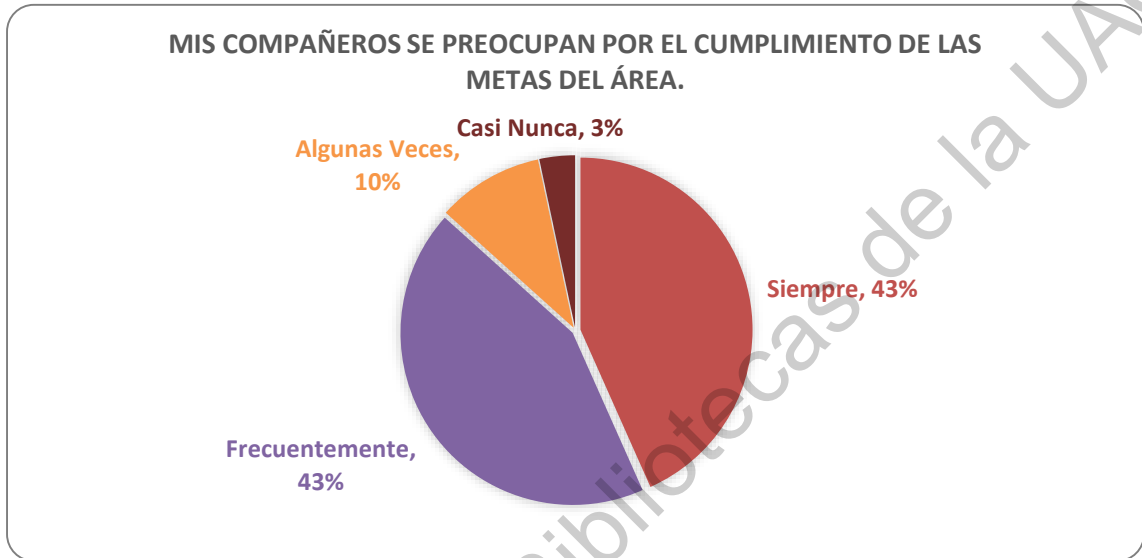
Figura 28. Compromiso con el equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, se presenta un buen nivel de compromiso con el equipo de trabajo, habiendo una coincidencia de porcentajes del 37% que consideran que el grado de compromiso se da siempre y frecuentemente (Figura 28).

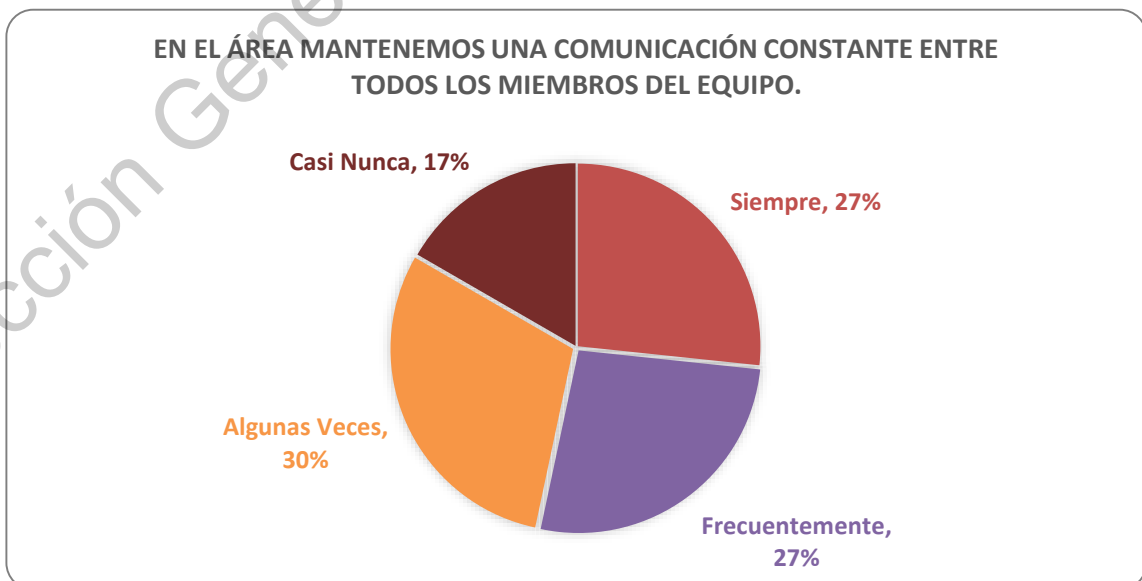
Figura 29. Cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia (2020).

La mayor parte del personal se encuentra preocupado por el cumplimiento de las metas de su área de trabajo, siendo las metas algo que se mide de forma recurrente (Figura 29).

Figura 30. Comunicación en equipo de trabajo

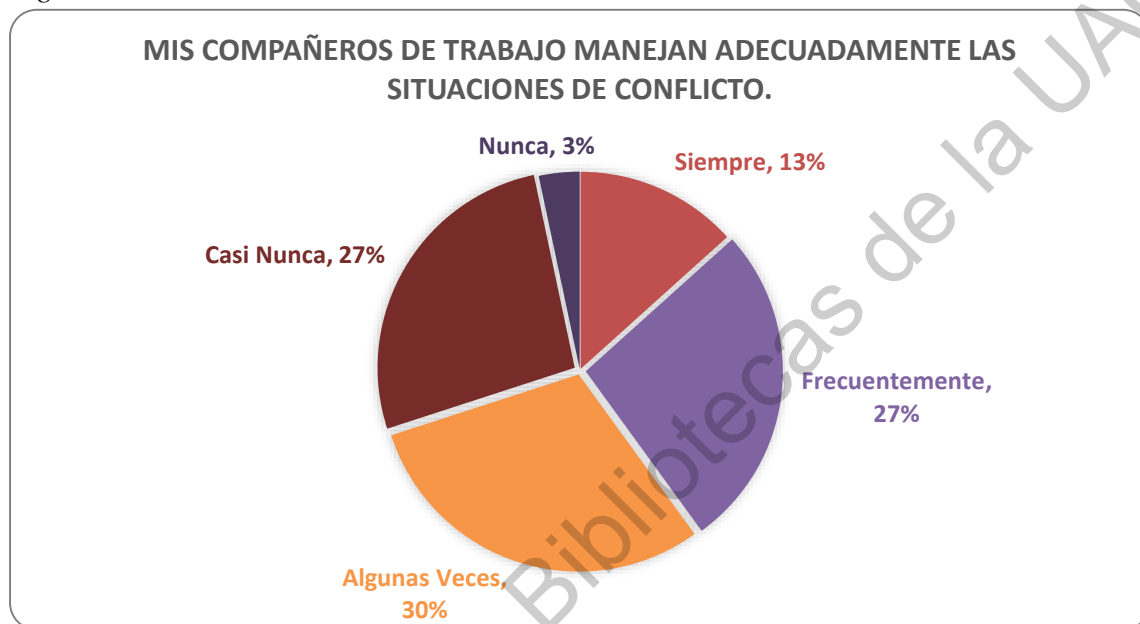


Fuente: Elaboración propia (2020).



Un 30% del personal entrevistado concuerda en que solamente en algunas ocasiones se da una comunicación constante en las áreas, pero que esta no es de forma totalmente recurrente (Figura 30).

Figura 31. Situaciones de conflicto



Fuente: Elaboración propia (2020).

La mayoría de las respuestas respecto al manejo adecuado de conflictos se concentra partiendo de casi nunca a frecuentemente, siendo el 30% del personal el que considera que solo algunas veces se manejan de forma adecuada los conflictos (Figura 31).

#### 5.4. Análisis de los resultados

Los resultados de las encuestas fueron analizados estadísticamente mediante el coeficiente de correlación de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson mide la relación estadística entre dos variables continuas. Este coeficiente puede tomar un rango de valores que va desde +1 hasta -1. Los valores cercanos a +1 o a -1 corresponden a una relación lineal fuerte. Entre más cercano a cero sea el valor de la correlación, más débil es la relación lineal. Si el valor es igual a

cero, entonces no hay relación lineal entre las variables. (Anderson, Sweeney & Williams, 2008)

Se realizó un análisis de correlación uno a uno de las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado, lo cual se puede observar a continuación (Tabla 4).

Tabla 4.

*Correlación de variables*

PREGUNTA	Variable. Brecha Generacional									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Variable. Equipos de Trabajo</b>										
1	0.61	0.30	0.57	0.53	0.63	0.48	0.64	0.70	0.36	0.51
2	0.48	0.34	0.42	0.58	0.65	0.63	0.62	0.59	0.34	0.43
3	0.00	0.09	-0.02	0.46	0.66	0.46	0.49	0.54	0.24	0.07
4	0.58	0.38	0.50	0.59	0.57	0.43	0.61	0.57	0.46	0.63
5	0.44	0.37	0.46	0.47	0.57	0.55	0.73	0.63	0.79	0.61
6	0.49	0.37	0.48	0.63	0.59	0.56	0.53	0.57	0.48	0.35
7	0.32	0.29	0.41	0.47	0.66	0.55	0.69	0.63	0.43	0.24
8	0.29	0.24	0.42	0.44	0.62	0.49	0.43	0.45	0.37	0.09
9	0.42	0.48	0.30	0.63	0.73	0.57	0.75	0.64	0.52	0.61
10	0.43	0.43	0.31	0.60	0.78	0.56	0.79	0.70	0.53	0.61

Fuente: Elaboración propia (2020).

A la tabla de correlación se le aplicó un formato condicional que distinguiera aquellos valores que se encuentran más cercanos al 1 y que mostrarían una relación más estrecha entre las variables, y los valores más alejados en los que no se reflejaría una relación o esta es negativa. Los valores más altos identificados con un color verde oscuro, mientras que los valores que más se acercan a -1 son identificados en color amarillo más potente y se analizan a continuación, analizando los puntos que se relacionan para obtener dichos resultados, pudiendo observar lo siguiente:

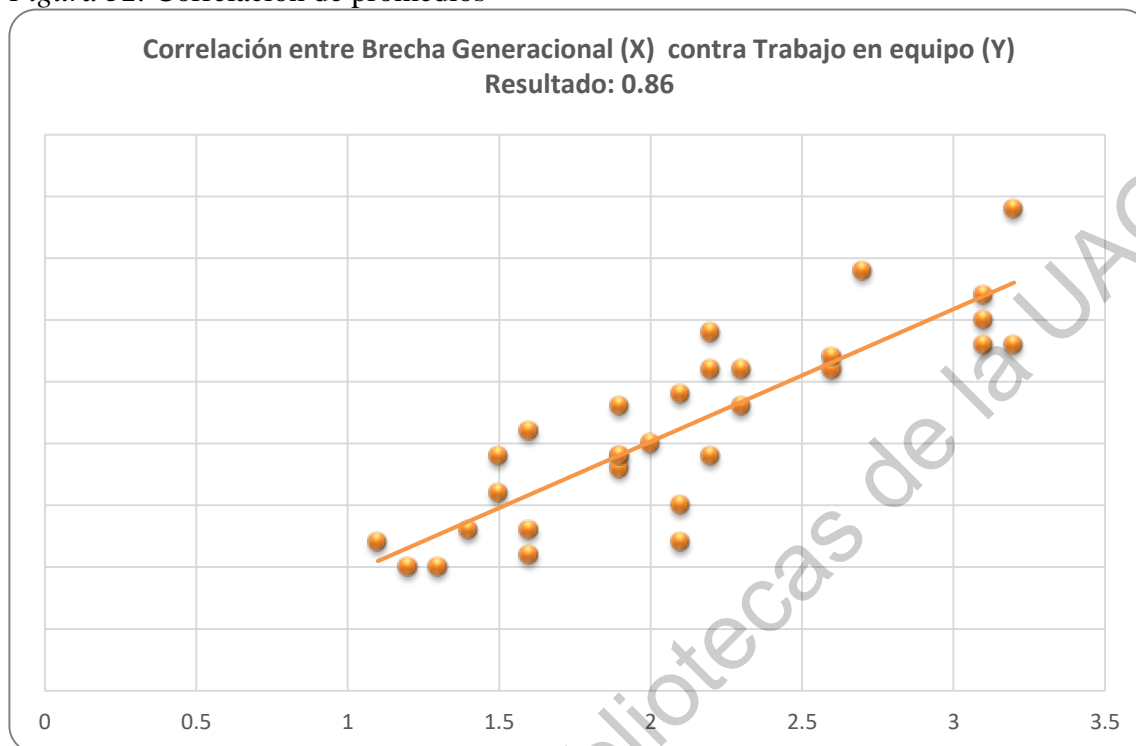
1. El personal administrativo de manera frecuente se siente comprometido con las responsabilidades y tareas a cargo del área y esto no se relaciona en absoluto (.00 correlación), con su apertura para tratar con compañeros fuera de su rango de edad que se da de manera frecuente.
2. El apoyo frecuente en la resolución de problemas entre los miembros de un equipo, sin importar las edades de los mismos, tiene una correlación sumamente débil de .09 con el compromiso que los mismos miembros tienen hacia las actividades y responsabilidades del área y en general muestra una relación débil con cualquier condición relacionada a los equipos de trabajo.
3. El compromiso con las responsabilidades y tareas que es muy frecuente en el área tiene una correlación negativa muy débil de -.02, con el hecho de que frecuentemente los administrativos apoyen la idea de involucrar a colaboradores de cualquier edad en la institución.
4. La percepción del personal es que frecuentemente o algunas veces la relación de todos los integrantes del equipo es satisfactoria y esto se correlaciona de manera positiva .73, con la acción de que algunas veces se mantiene una comunicación constante entre todos los miembros, al igual que se correlaciona en .78 con el manejo adecuado de las situaciones de conflicto que se presenta en algunas ocasiones.
5. Los colaboradores consideran que la frecuencia de apertura para aprender nuevos procesos o ser corregidos por otras personas sin importar su edad se correlaciona con distintas situaciones de los equipos de trabajo, en .73 con siempre aceptar bien a nuevos compañeros e integrarlos, en .75 la correlación con algunas veces mantener una comunicación constante entre todos los miembros del equipo y una

correlación de .79 con el manejo adecuado de las situaciones de conflicto. Esta es una de las variables que más impacto tiene en los equipos de trabajo.

6. El que los compañeros de forma frecuente se sientan más cómodos comunicando sus ideas con personas de su rango de edad tiene una correlación de .70 con la libertad que llegan a sentir en algunos casos para expresar su opinión en el equipo de trabajo.
7. De la misma forma la comodidad que sienten los compañeros al comunicar ideas con personas de su rango de edad, tiene una correlación de .70 con el acto de que algunas veces se dé un manejo adecuado de las situaciones de conflicto.
8. El personal señaló que frecuentemente en el área colaboran en proyectos que involucran a empleados de distintos rangos de edad, lo que tiene una correlación de .79 con una buena aceptación en general a nuevos miembros del equipo y el procurar integrarlos algo que ocurre en su mayoría siempre.
9. El compromiso que existe frecuentemente en los integrantes de un equipo con las responsabilidades y tareas a cargo del área muestra una relación muy débil de .07 con la preferencia que tienen frecuentemente los compañeros por utilizar medios tecnológicos para mantener la comunicación.
10. De igual manera, la forma o los medios en que se da la comunicación en los equipos de trabajo tiene una correlación casi nula de .09, con la preocupación que tienen siempre o frecuentemente, los compañeros hacia el cumplimiento de las metas del área.

De igual manera se graficaron los promedios de correlación entre ambas variables, lo cual se muestra en la figura 32.

Figura 32. Correlación de promedios



En la gráfica se puede observar una correlación lineal con tendencia positiva, fuerte. Lo que nos indica que las variables se encuentran asociadas entre sí.

### 5.5. Comprobación de hipótesis

En el análisis de Correlación de Pearson que se realizó fue de .86 por lo que se comprueba la hipótesis, se observa una mayoría de coeficientes de correlación con valores positivos altos, esto nos indica que las variables estudiadas tienen una relación lineal positiva, es decir que a medida que la variable Brecha Generacional aumenta, la variable de Equipos de Trabajo también.

Al emparar los resultados con el marco teórico que respalda este estudio, el cual nos muestra que efectivamente existe cierta relación entre el desempeño o productividad de los equipos de trabajo con la brecha generacional que se presenta entre sus integrantes.

Podemos inferir que entre mayor aceptación tengan los miembros respecto a las diferencias que presentan al convivir personas de diversos rangos de edades en un mismo equipo, mejor será su desenvolvimiento como equipo de trabajo.

Los puntos más relevantes del estudio que apoyan esta idea son:

El presentar una sensación frecuente de tener una relación satisfactoria entre todos los integrantes del equipo se correlacionó de manera positiva con las distintas variables de equipos de trabajo, ya que al aumentar esa sensación de relación satisfactoria entre la diversidad generacional que integra un equipo de trabajo, se puede aumentar a su vez el mantener una comunicación constante en el equipo (.73) y a su vez, manejar de manera adecuada las situaciones de conflicto que se puedan presentar (.78).

La apertura para aprender nuevos procesos o ser corregidos por otros compañeros sin importar su edad, es otra variable de la Brecha Generacional que influyó positivamente en la variable de equipos de trabajo, pues al tener esta apertura, se vuelve más factible que al integrarse un nuevo miembro al área este sea bien aceptado y se busque integrarlo (.73), además de que esto puede permitir que la comunicación se mantenga de forma constante entre los miembros del equipo (.75) y nuevamente esto influya en un mejor manejo de las situaciones de conflicto (.79) pues existe aceptación para recibir comentarios y aprendizaje.

Finalmente, variables como la apertura para tratar con compañeros fuera del rango de edad (.00), el apoyo entre compañeros para resolver problemas sin importar la edad (.09), apoyar el involucramiento de colaboradores de cualquier edad (-.02) y la preferencia por utilizar medios tecnológicos para comunicarse (.07), no mostraron ninguna relación o una muy débil con el grado de compromiso que muestran los compañeros hacia las responsabilidades y tareas que son asignadas al área, es decir que los factores que genera

la convivencia con una diversidad generacional no influye en el compromiso del personal administrativo con sus actividades.

Es así como podemos confirmar la hipótesis establecida, puesto que el hecho de que el personal administrativo de la institución acepte cada vez más todas las variables que implica la diversidad generacional presente, tiene un impacto en las situaciones que pueden darse en los equipos de trabajo. Entonces podemos decir que efectivamente la brecha generacional impacta en los equipos de trabajo.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

## PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Se puede concluir que en la Universidad Tecnológica donde es llevado a cabo este estudio, el tener de manera general una frecuente aceptación de la diversidad generacional que coexiste, se ve reflejado en la convivencia en los equipos de trabajo. Si bien existen puntos en los que los miembros podrían mejorar en sus relaciones, entre más acepten unas generaciones, las aportaciones de las demás y se tenga la iniciativa de ir aprendiendo unos de otros y la confianza para delegar actividades o para pedir apoyo y externar ideas a los demás, mejores pueden ser los resultados que se tengan como equipo de trabajo.

Las variables de Brecha Generacional en las que se refleja una mayor aceptación por parte de los empleados administrativos de la institución son principalmente, la apertura para que se integren nuevos miembros en las distintas áreas, sin importar las edades de los mismos y como tratar con ellos, así mismo los miembros se encuentran de acuerdo con renovar procesos y usar cada vez más la tecnología para realizar su trabajo. Pero podemos observar también que aún les cuesta el delegar funciones a otras personas dependiendo de su edad o el aceptar que alguien los corrija o mostrar apertura a nuevos procesos.

En cuanto a los equipos de trabajo de manera positiva podemos observar que el compromiso que el personal siente con las responsabilidades y actividades que son designadas a las áreas, no se ve afectado ni relacionado con las diferencias generacionales que se puedan presentar. De igual modo, en las áreas se muestra apertura para integrar a nuevos compañeros, existe un gran compromiso, se preocupan por las metas, entienden y respetan frecuentemente las ideas y aportaciones de los demás y se apoyan entre sí, sin embargo, aún se muestra una debilidad en cuanto a la confianza de externar opiniones y en la comunicación y resolución de conflictos.



Las principales recomendaciones para la situación presente en la institución, van en función de mejorar los niveles de confianza que existen entre los miembros de los equipos de trabajo. Una manera de llegar a ello es desarrollando un contexto de colaboración en las áreas de trabajo, algunas de las acciones que ayudan a establecer un ambiente de confianza recaen en los líderes de los equipos, como pueden ser un trato empático hacia todos los miembros y el fomentar de la cooperación entre los compañeros por encima de la competición, de forma que anime a su equipo a apoyarse de manera conjunta para alcanzar metas mayores, sin dejar de reconocer el valor que genera cada elemento en el cumplimiento de los objetivos.

Es importante además crear un ambiente de trabajo que favorezca la comunicación, para ello un factor indispensable es el conocer a las personas que integran un equipo de trabajo, pues al estar presente una diversidad generacional, los integrantes tendrán preferencias distintas sobre los medios de comunicación en el área, es así que se pueden generar espacios colaborativos donde interactuar respecto a las actividades del trabajo, así como espacios de comunicación informal y en función de la variedad de preferencias de comunicación, se puede buscar diversificar los medios por los cuales comunicarse.

El mantener una buena comunicación, así como el sentirse en un ambiente de confianza a su vez repercute en un manejo adecuado de las situaciones de conflicto, ya que cuando las personas que integran un área saben que pueden expresar sus ideas frente a los demás y que existe la apertura de escuchar, ser escuchados y sobre todo un respeto, se pueden comunicar las ideas, aportaciones, sugerencias o inconformidades de manera más clara y honesta, de forma que cada integrante pueda realizar sus aportaciones y el conjunto de todas ellas pueda llevar a una solución justa y colectiva.

En cuanto a su percepción respecto al aprendizaje de nuevos procesos y el no aceptar las correcciones de otros compañeros, el utilizar estrategias de *mentoring* inverso entre los miembros de un equipo puede ser de gran utilidad. Si bien las generaciones más jóvenes tienen mucho conocimiento que aportar en cuanto a nuevas formas de llevar los procesos y al manejo de la tecnología, las generaciones con más experiencia y años dentro de la empresa también tienen mucho que aportar, en cuanto a visión y conocimiento de la institución. Por eso al existir un cambio bidireccional de información y experiencias se puede generar una complementariedad entre generaciones que resulte en beneficios directos al desempeño y satisfacción de los equipos de trabajo.

De igual forma se sugiere hacer un estudio más delimitado que considere las expectativas y preferencias que tiene cada elemento de las diversas generaciones, para poder analizar y definir más a detalle que acciones concretas tomar en un equipo de trabajo específico. Así mismo, dar continuidad a estudiar los grupos generacionales y poner especial atención en el perfil de la generación que están por consolidarse en el campo laboral, generación Z.

## REFERENCIAS

- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2008). *Estadística para Administración y Economía*. México: Cengage Learning.
- Arce, E. (2009). Veteranos, boomers y nets: La gestión de equipos intergeneracionales. *OBSERVATORIO de recursos humanos*. (31). pp. 46-50. Recuperado el 22 de febrero de 2020, desde [https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0901\\_Observatoriode%20RRHH\\_La%20gestion%20de%20equiposintergeneracionales.pdf](https://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/0901_Observatoriode%20RRHH_La%20gestion%20de%20equiposintergeneracionales.pdf)
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bayona, J (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123). pp. 121-132. Recuperado el 27 de febrero de 2020, desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5445004>
- Benavides Pañeda, J. (2014). Administración. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Carozzo, M. (2015). *Trabajo en equipo y resultados organizativos en pequeñas empresas de base tecnológica: el papel del diseño, la composición y los procesos interpersonales de los equipos*. Tesis doctoral. Universidad Carlos III de Madrid, España.
- Chiavenato, I., Mascaró Sacristan, P., Hano Roa, M., Solares Altamirano, F., & Rodríguez Tepezano, J. L. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Chirinos, Nilda (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4). pp. 133-153. Recuperado

el 22 de febrero de 2020, desde

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2190/219016846007>

Codonio, M. (2016). *Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección*. Tesis de grado. Universidad Siglo 21, Argentina.

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Feixa C, Leccardi C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última Década*, 19(34). pp. 11-32. Recuperado el 22 de febrero de 2020, desde [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-22362011000100002](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-22362011000100002)

García, M. (2000). *Formación de equipos de trabajo*. Tesis de maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

García, R (1997). Brecha generacional entre los empresarios mexicanos. *TEMAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA*, 1(2). pp. 51-61. Recuperado el 22 de febrero del 2020, desde <http://repositorio.utm.mx:8080/jspui/handle/123456789/139>

Harris, O. (1995). *Administración de Recursos Humanos*. México: LIMUSA.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. (3 ed.). México. McGraw-Hill Interamericana.

Justiniano, M. (2019). *La diversidad generacional y el compromiso organizacional en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Agraria de la Selva Tingo María*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Agraria de la Selva Tingo María, Perú.

Lima, J. y Polanco, F. (2017). *Satisfacción laboral en los millennials en comparación a la generación "X" en Arequipa*. Tesis de grado. Universidad Católica San Pablo, Perú.

López, Janet (2008). Reseña de "Las Universidades Tecnológicas mexicanas. Una inversión pública exitosa, un sistema a fortalecer. *Tiempo de Educar*, 9(17). pp. 147-152. Recuperado el 24 de febrero de 2020, desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31111439007>

Muñoz, A. (2016). *Cultura Organizacional y Brecha Generacional: Caso IIESCA*. Tesis de maestría. Universidad Veracruzana, México.

Povill, N. (2015). *El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades*. Obtenido el 22 de febrero de 2020, desde [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/11575/annex\\_Nuria\\_Povill.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/11575/annex_Nuria_Povill.pdf)

*Real Academia Española*. (RAE, 2019). Obtenido el 27 de enero de 2020, desde <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Tesis de especialidad. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.

UTNG. (2020). *Sistema de Gestión de Calidad*. Recuperado el 24 de febrero de 2020, desde la Universidad Tecnológica del Norte de Guanajuato: <https://www.utng.edu.mx/>

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Desafío Generacional*. Argentina: Vergara BUSINESS.

# APENDICE

## Cuestionario

La finalidad de este cuestionario es identificar el **impacto que tiene la brecha generacional en los equipos de trabajo** que conforman el área administrativa de esta institución.

Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación.

(Tiempo aproximado:15 minutos).

### DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que corresponda

- 1.- **Género:** A) Femenino B) Masculino
- 2.- **Edad:** A) 20 a 39 B) 40 a 59 C) 60 o más
- 3.- **Estado civil:** A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- **Puesto:** (ejemplo: asistente, coordinador, etc.)  
\_\_\_\_\_
- 5.- **Área:** \_\_\_\_\_
- 6.- **Escolaridad:** A) Técnico B) Bachillerato C) Licenciatura D) Posgrado
- 7.- **Antigüedad en la institución:** \_\_\_\_\_

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces D) Rara vez E) Nunca

Ahora por favor lee con cuidado cada una de las frases siguientes. Marque con una "X" la opción, que **en general** refleje mejor su situación.

EJEMPLO:

Voy al cine A B C D E X

1	Los integrantes de mi área muestran apertura para tratar con compañeros fuera de su rango de edad.	A	B	C	D	E
2	Generalmente el área resuelve los problemas apoyándose en los demás compañeros (sin importar la diferencia de edades).	A	B	C	D	E
3	Mis compañeros apoyan la idea de involucrar a colaboradores de cualquier edad en una empresa.	A	B	C	D	E
4	En mi área estamos de acuerdo en renovar procesos y usar cada vez más tecnología para nuestro trabajo.	A	B	C	D	E
5	La relación de todos los integrantes del área es satisfactoria.	A	B	C	D	E
6	Mis compañeros sienten confianza al delegar funciones a otros miembros del área sin importar si son mayores o menores.	A	B	C	D	E

7	Mis compañeros muestran apertura para aprender nuevos procesos o ser corregidos por otras personas sin importar su edad.	A	B	C	D	E
8	Mis compañeros se sienten más cómodos al comunicar ideas con personas de su rango de edad.	A	B	C	D	E
9	En el área colaboramos en proyectos que involucran a empleados de distintos rangos de edad.	A	B	C	D	E
10	Mis compañeros prefieren utilizar medios tecnológicos para mantener la comunicación en el área.	A	B	C	D	E
11	Mis compañeros se sienten libres de expresar su opinión en el equipo de trabajo.	A	B	C	D	E
12	En el área se busca entender y respetar las ideas y comportamiento de los demás.	A	B	C	D	E
13	Existe por parte de mis compañeros un compromiso pleno con las responsabilidades y tareas a cargo del área.	A	B	C	D	E
14	Mis compañeros muestran apertura para apoyar a los demás miembros del equipo cuando es necesario.	A	B	C	D	E
15	Cuando se integra un nuevo miembro al equipo en general es bien aceptado por los compañeros y se procura integrarlo.	A	B	C	D	E
16	Mis compañeros actúan de acuerdo a los intereses del área y de la institución en general.	A	B	C	D	E
17	Mis compañeros se sienten comprometidos con el equipo de trabajo.	A	B	C	D	E
18	Mis compañeros se preocupan por el cumplimiento de las metas del área.	A	B	C	D	E
19	En el área mantenemos una comunicación constante entre todos los miembros del equipo.	A	B	C	D	E
20	Mis compañeros de trabajo manejan adecuadamente las situaciones de conflicto.	A	B	C	D	E