

# Perfiles generacionales y rotación de personal. Un análisis a través de los factores de ajuste trabajo-vida personal

*Generational profiles and employee turnover. An analysis through work-life adjustment factors*

-  **Francisco Javier Segura-Mojica** es profesor de Tiempo Completo del Tecnológico Nacional de México – Instituto Tecnológico de San Luis Potosí (México) (franciso.sm@slp.tecnm.mx) (<https://orcid.org/0000-0001-5981-9246>), Doctor.
-  **Alma Lorena Rodríguez-Contreras** es profesora del Tecnológico Nacional de México – Instituto Tecnológico de San Luis Potosí (México) (alma.rc@slp.tecnm.mx) (<https://orcid.org/0000-0002-6682-2344>), Doctora.

**Resumen:** La rotación de personal representa un problema complejo, y un reto para la gestión de las empresas del sector manufacturero en México. El objetivo de esta investigación fue determinar si las cohortes generacionales conocidas como “Generación Z”, “Millennial”, “Generación X” y “Baby Boomer” jerarquizan de forma semejante los factores de ajuste trabajo-vida personal, y si esa estructura se relaciona con la intención de rotar y con la estabilidad en el empleo. Se llevó a cabo una investigación cuantitativa, de alcance correlacional y diseño no experimental transversal, con un tamaño de muestra n=291 trabajadores de la zona industrial de San Luis Potosí. Para validar el instrumento de recolección de información se utilizó el método de Escalamiento Multidimensional (MDC); y para el análisis de la información se utilizó estadística descriptiva y el algoritmo de aprendizaje no supervisado Clusters de K-Means. Se encontró que cada cohorte generacional jerarquiza los factores de distinta forma; que la Generación Z tiene mayor correspondencia con la categoría “con intención de rotar”; la generación Baby Boomer es más parecida a la categoría “sin intención de rotar” y la Generación Millennial tiene mayor parecido con la categoría “permanece un año o más en el trabajo”.

**Palabras clave:** Rotación de personal, intención de rotar, estabilidad en el empleo, cohorte generacional, ajuste trabajo-vida personal.

**Cómo citar:** Segura-Mojica, F.J. y Rodríguez-Contreras, A.L. (2024). Perfiles generacionales y rotación de personal. Un análisis a través de los factores de ajuste trabajo-vida personal. *Tecnología, Ciencia y Estudios Organizacionales*, 6(11), pp. 5 – 24. <https://doi.org/10.56913/teceo.6.11.5-24>

Recepción: 10-09-2024  
Aprobación: 25-11-2024

**Abstract:** Employee turnover represents a complex problem and a challenge for the management of manufacturing companies in Mexico. The objective of this research was to determine if the generational cohorts known as “Generation Z”, “Millennial”, “Generation X” and “Baby Boomer” have a similar hierarchy of work-life adjustment factors, and if this structure is related to turnover intention and job stability. A quantitative research, correlational in scope and non-experimental cross-sectional design was carried out, with a sample size of n=291 workers in the industrial zone of San Luis Potosí. The Multidimensional Scaling Method (MDC) was used to validate the data collection instrument; and descriptive statistics and the unsupervised learning algorithm Clusters of K-Means were used to analyze the data. It was found that each generational cohort hierarchizes the factors in a different way; that Generation Z has a greater correspondence with the category “with intention to rotate”; the Baby Boomer generation is more similar to the category “without intention to rotate” and the Millennial Generation has a greater similarity with the category “stays one year or more in the job”.

**Keywords:** Turnover, turnover intention, job stability, generational cohort, work-life adjustment.

### Introducción

El concepto “generación” alude al uso de categorías que permiten simplificar el análisis social al agrupar a las personas nacidas en un momento similar, y que han compartido experiencias parecidas durante sus años de formación, asumiendo que tienen actitudes y desempeños similares (Parry, 2014, p. 3).

La clasificación o segmentación de las personas en cohortes generacionales, puede ser de utilidad para explicar fenómenos sociales y culturales, o para definir estrategias y tomar decisiones en campos tan diversos como las políticas públicas, mercadotecnia o gestión del capital humano. Sin embargo, también es preciso advertir que este tipo de segmentación propicia el uso de estereotipos, además de que no hay consenso respecto a las fechas de transición entre generaciones, pues estas se proponen conforme a eventos socio-históricos, pero la importancia o influencia de estos puede variar según el lugar o las características de las comunidades.

En este documento se muestran los resultados de una investigación en la que se comparan la forma en que individuos de diferentes generaciones jerarquizan una serie de factores de ajuste trabajo-vida personal, y se analiza la forma en que esta estructura puede influir sobre propensión a la rotación de personal. Esto como resultado de la manera en que se perciben y se priorizan factores como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades de aprendizaje y el desarrollo.

### Teoría de las cohortes generacionales

La Teoría de las Cohortes Generacionales parte del supuesto de que los acontecimientos históricos y los cambios en la sociedad afectan la estructura de valores, actitudes, creencias y tendencias de los individuos (Moss, 2010). Además, según Jurkiewicz y Brown (1998), los efectos de estos sucesos y cambios son persistentes en el tiempo.

En la Tabla 1 podemos apreciar algunas de las propuestas sobre cohortes generacionales, así como las discrepancias en la forma de llamarlos y en los años de inicio y finalización de cada período.

**Tabla 1.**  
*Cohortes generacionales y su temporalidad.*

Referencia	Cohortes Generacionales				
<b>Howe &amp; Strauss (2005)</b>	Generación silenciosa	Generación del Boom	13a Generación	Generación Millennial	Generación Z
	1925 – 1943	1943 – 1960	1961 – 1981	1982 – 2000	2001 – 2024
<b>Lancaster &amp; Stillman(2010)</b>	Tradicionalistas	Baby Boomers	GenerationXers	Millennial Generation	
				Echo Boomer	
				Generation Y	
				Baby Busters	
				Generation Next	
1900 – 1945	1946 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1999		
<b>Martin &amp; Tulgan (2002)</b>	Generación silenciosa	Baby Boomers	Generation X	Millennials	
	1925 – 1942	1946 – 1960	1965 – 1977	1978 – 2000	
<b>Oblinger &amp; Oblinger (2005)</b>	Maduros	Baby Boomers	Gen-Xers	Gen-Y	Post-milenials
				Net Gen	
				Milenials	
< 1946	1947 – 1964	1965 – 1980	1981 – 1995	1995 – Present	
<b>Tapscott (2009)</b>		Generación Baby Boom	Generación X	Generación Digital	
		1946 – 1964	1965 – 1975	1976 – 2000	
<b>Zemke, aines, &amp; Filipczak (2000)</b>	Veteranos	Baby Boomers	Gen-Xers	Nexters	

**Nota.** Fuente: Oh y Reeves (2011) citado en Bejtkovský (2016).

Desde esta perspectiva teórica, los factores cohorte generacional y edad interactúan de forma dinámica, pues una parte de las actitudes y las creencias de las personas pueden cambiar conforme a su proceso de maduración biológica. De acuerdo con Moss (2010), es importante distinguir los rasgos que cambian conforme a la edad de las personas, y los diferenciadores que se relacionan con la cohorte generacional. Para ello se requiere evidencia empírica que permita caracterizar a las generaciones de manera longitudinal, utilizando técnicas como el metaanálisis transtemporal, que permite separar las características que se modifican durante la vida de las personas de los rasgos característicos de un grupo etario. En este contexto destacan rasgos y características que se han acentuado en las generaciones más jóvenes, como el narcisismo (Twenge, Konrath, Foster, Campbell y Bushman, 2008); la depresión (Twenge, 2006; Twenge y Campbell, 2008); la ansiedad (Twenge, 2000), y el materialismo (Twenge y Kasser 2013).

Entre los rasgos que han disminuido o se han debilitado se encuentran el locus de control interno (Twenge, Zhang e Im, 2004); las conductas que representan deseabilidad social (Twenge y Campbell, 2008); la lealtad y los vínculos emocionales hacia los lugares de trabajo (Daboval, 1998, citado en D'Amato & Herzfeldt, 2008); y la confianza (Putnam, 2000; Robinson y Jackson, 2001)

Respecto a la forma de construir la imagen del líder, todas las generaciones aprecian la honestidad, espíritu de servicio, la atención y el conocimiento de las actividades a desarrollar (Sessa, Kabacoff, Deal y Brown, 2007). Por otra parte, entre las características que las generaciones aprecian de una manera diferenciada se encuentran la dedicación y el optimismo, la energía y los resultados

inmediatos (Millennials), así como la orientación estratégica y la sensibilidad cultural (Baby Boomers y Generación X).

### Teoría de los estereotipos generacionales

Es usual que los identificadores que se utilizan para caracterizar a las generaciones correspondan más a la categoría de estereotipos, es decir, etiquetas o marcadores que se adjudican a las cohortes generacionales. La literatura sobre los estereotipos generacionales parte del supuesto de que los individuos retoman las categorías etarias conocidas popularmente (Millennials, Xers, Boomers, etc.) y las utilizan para autodefinirse y definir a otros (Eschleman et al., 2017; Lester et al., 2012; Weeks et al., 2017). Este enfoque recupera la idea de que además de las categorías socialmente conocidas, las organizaciones también crean identidades generacionales en los lugares de trabajo (Jeannerod-Dumouchel, 2016; Joshi et al., 2010, 2011; Lyons et al., 2019; Arras-Djabi, Cottard y Shimadi, 2024); por lo anterior se considera que los estereotipos responden a factores inter e intra organizacionales, de tal suerte que las propias empresas contribuyen a moldear las identidades generacionales.

Al tratarse de un enfoque que segmenta a las personas, cada individuo se encuentra dentro de una categoría (endogrupo) y fuera de las demás (exogrupos), por lo que, al asignar estereotipos positivos a su grupo, y negativos a los otros, contribuye a lograr una identidad social positiva y mejorar su autoestima (Tajfel y Turner, 1986).

En este sentido, los entornos en los que se formaron las diferentes generaciones pueden caracterizarse a partir de estereotipos como los que aparecen en la Tabla 2.

**Tabla 2.**  
*Cohortes generacionales y sus principales estereotipos.*

Aspecto	Veteranos (1922 – 1945)	Baby Boomers (1946 – 1964)	Generación X (1965 – 1980)	Generación Y (1981 – 2000)
<b>Características principales</b>	Respeto por la autoridad, disciplina	Optimismo	Escepticismo, informalidad	Realismo, confianza
<b>Familia</b>	Tradicional	En proceso de desintegración	Niños y jóvenes independientes	Nuevos modelos de familia
<b>Educación</b>	Un sueño	Un derecho	El camino para llegar a ser alguien	Un gasto increíble
<b>Relación con el dinero</b>	“Ahorra, paga en efectivo”	“Compra ahora, paga después”	Cautelosos, conservadores, ahorrativos	Ganar para gastar
<b>Trabajo, ética y valores</b>	Trabajo duro, respeto a la autoridad, sacrificio, anteponer el deber a la diversión, cumplir las normas	Adicción al trabajo, trabajo eficaz, realización personal, deseo de calidad.	Simplificar tareas, autosuficiencia, necesidad de estructura y dirección, escepticismo	Qué viene después, multitarea, tenacidad, emprendedurismo tolerancia, orientación a objetivos
<b>El trabajo es...</b>	Una obligación	Una aventura emocionante	Un desafío, un contrato	Un medio para un fin, oportunidad de realización.
<b>Estilo de interacción</b>	Individual	Trabajo en equipo	Emprendedor	Participativo
<b>Comunicación</b>	Formal	En persona	Directa, inmediata	Electrónica (e-mail, correos de voz, etc.)

<b>Retroalimentación y recompensas</b>	No tener noticias es buena noticia, satisfacción por el trabajo bien hecho	Reconocimiento por encima del dinero	Siento interrumpir, pero ¿cómo lo estoy haciendo?, la libertad es la mejor recompensa	Buscan que el trabajo sea significativo
<b>Líder ideal</b>	Autoritario, comandante	Comandante estratega	Coordinador	Alguien que empodera a los colaboradores
<b>Trabajo y familia</b>	Son cosas diferentes y hay que separarlas	No hay balance, se trabaja para vivir.	Balance	Balance
<b>Intereses especiales</b>	Quieren sentirse necesarios, son pacientes y leales y esperan lealtad a cambio	Buscan futuras recompensas y seguridad	Tienen más probabilidades de sobresalir siendo multitareas	Es asombrosamente optimista. Su lema es "Podemos hacerlo". A veces esto es perjudicial para alcanzar el éxito en el trabajo.

**Nota.** Fuente: Cook (2015), Hammill (2005), Wasserman (2007), citados en Bejtkovský (2016).

De acuerdo con Doğan y Buyruk (2024), existen diferencias estadísticamente significativas entre las percepciones y ajuste de las diversas generaciones con respecto al empleo, y es importante identificar estas diferencias generacionales, pues conllevan la necesidad de adaptar los estilos de liderazgo y gestión a las expectativas de cada generación, así como las estrategias de retención (Park y Park, 2024).

### Sobre las cohortes generacionales y sus contextos

#### *Baby Boomers.*

De acuerdo con Pew Research Center (2019), este grupo comprende a los individuos nacidos entre 1946 y 1964. Esta generación creció en un entorno de expansión económica posterior a la Segunda Guerra Mundial, durante un período que se caracterizó por el incremento en las tasas de natalidad. Entre los eventos ocurridos durante las etapas tempranas en la vida de esta generación podemos identificar los movimientos feministas, la revolución sexual, el incremento en las tasas de divorcios y el incremento en el acceso a las oportunidades educativas (Fingerman et al., 2011). Además, en su transición hacia una edad avanzada, han enfrentado modificaciones en las relaciones intergeneracionales vinculados al cambio tecnológico. En México este período se caracterizó por mantener tasas de crecimiento del PIB altas (6.22% anual promedio, según cifras del Banco de México) y tasas de crecimiento poblacional también elevadas (3.28% de acuerdo a cifras del Banco Mundial) que se tradujeron en la acumulación de un bono demográfico. En lo político, se gestaron las condiciones para el movimiento estudiantil de 1968, y la transición democrática de las décadas siguientes.

El Pew Research Center (2019) observa que la mayoría de las personas que pertenecen a esta generación aún forman parte de la fuerza de trabajo, y que la proporción de empleados de edades de 60 o más años es mayor que en décadas anteriores. Por lo tanto, la desincorporación de los Baby Boomers a la fuerza de trabajo con motivo de su jubilación es más lenta de lo observado anteriormente, y cuando se da, plantea desafíos para las empresas pues al retirarse se llevan una gran cantidad de conocimiento tácito, así como habilidades para la resolución de problemas (Sumbal, 2018), por lo que las estrategias para compartir o socializar este conocimiento son clave para que los negocios mantengan su competitividad (Krumziek, 2024). Sin embargo, algunos factores que inciden en las decisiones de retiro para los Baby Boomers son su situación financiera y su estado de salud. En el primer caso, es común que no cuenten con el dinero o el esquema de

jubilación adecuado para retirarse con solvencia (Kelly, 2024); por otro lado el incremento en la esperanza de vida y la mejora en las condiciones de salud también influyen en la decisión de retiro (Burton et al., 2019).

Entre las características de esta generación se encuentran que valoran el trabajo en equipo y la colaboración (Fogg, 2009; Bejtkovský, 2016).

### *Generación X.*

Según Mitchell, McLean y Turner (2005); y Reizenwitz e Iyer (2009), la forma de llamar a la cohorte generacional nacida entre 1965 y 1980 procede del libro “Generación X. Cuentos para una sociedad acelerada”, de Douglas Coupland. Esta generación es influenciada por un acelerado cambio social y tecnológico, así como un énfasis en la circulación global de información y bienes de consumo, pero en contraparte, es afectada por la reconfiguración del mercado energético global a partir de la crisis del petróleo de los años 70. Según Smola y Sutton (2002), en este período la diversidad floreció y las tradiciones disminuyeron.

Para el caso de México, durante ese período la economía tuvo un desempeño positivo, con un 6.7% de crecimiento promedio anual en el PIB (Banco de México, 2024). Este período se caracterizó por mantener tasas de crecimiento poblacional positivas, aunque menos altas que durante el período anterior (2.8% anual de acuerdo datos del Banco Mundial) que ayudaron a ampliar el bono demográfico y, aunadas al crecimiento económico, contribuyeron a la ampliación de las clases medias.

Autores como Mahmoud, Hack-Polay, Reisel, et al., (2021) definen a la generación X como personas autodirigidas, escépticas e independientes. Son menos propensos que sus antecesores a asumir cargas de trabajo muy demandantes y priorizan el balance trabajo-familia. Según Bresman y Rao (2017) son más conservadores que las generaciones Y y Z cuando persiguen objetivos de liderazgo en las organizaciones o equipos de trabajo.

### *Millenials o Generación Y*

A la generación “Y” o Millennial, que comprende a los nacidos entre 1980 y finales de la década de los 90’s (Holmberg-Wright et al., 2017), se le considera la primera generación que creció en un ambiente digitalizado y conectado. Este período de tiempo se caracteriza por rápidos avances tecnológicos, globalización y una mayor apertura a la diversidad (Aydogmus, 2018; Solomon y van Coller-Peter, 2019). También está marcado por la crisis de los modelos centralmente planificados que culmina con la caída del Muro de Berín en 1989, y el colapso de la Unión Soviética.

Para el caso de México, las décadas 80 y 90 fueron una etapa de transición política y económica que inició con un escenario de bajo crecimiento, inflación y baja competitividad del sector productivo, y derivó en un proceso de apertura con el Tratado de Libre Comercio como principal mecanismo de integración comercial. Este período se caracterizó por mantener tasas de crecimiento económico del PIB moderadas (2.6% en promedio anual) y una fuerte desaceleración del crecimiento poblacional (1.8% promedio anual). Cabe recordar que en 1995 se registró una fuerte crisis financiera que derivó en una devaluación del peso mexicano frente al dólar en casi 300%, alta inflación, altos intereses, escasez de capital de los bancos, disminución de la actividad productiva, recortes de personal y cierre de empresas (Expansión, 2023). Además, al final de este período se dieron las condiciones para la alternancia política en las elecciones presidenciales del año 2000.

Algunas características y estereotipos con los que se identifica a esta generación son los siguientes:

- Familiaridad con la tecnología
- Preferencia por la inmediatez y la noción de un mundo sin fronteras (Palfrey y Gasser, 2008; Tapscott, 2008).
- Búsqueda de recompensas y menor compromiso con el lugar de trabajo (Deyoe y Fox, 2012; Lyons y Kuron, 2014).
- Con una “visión del mundo más global, una cultura de la instantaneidad y una capacidad para realizar múltiples tareas” (Tapscott, 2008).
- Conectada, segura de sí misma y ágil (Taylor & Keeter, 2010).

### **Generación Z**

La generación Z nacida del año 2000 en adelante, se caracterizan por ser diferentes en comparación a su generación anterior y actualmente están ingresando al mundo laboral (Ma'rifah et al., 2024). Un estudio en universitarios reveló que dedican muchas horas al uso de la tecnología, en especial a las redes sociales y han experimentado ansiedad y problemas para quedarse dormidos (Smulders Chaparro, 2024). Cabe señalar que es de gran importancia para la generación Z; la ética, el desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa. (Quevedo-Espinoza y Vidal-Fernández, 2023).

En el ámbito académico se inclinan por carreras que le permitan un desarrollo a futuro y una mayor adaptabilidad (Ma'rifah et al., 2024). De la misma forma se consideran personas abiertas al cambio, les gusta proponer, tienen una visión hacia el futuro y son de fácil adaptación a su ambiente (Vázquez Olarra y Arroyo Arroyo, 2022)

En palabras de Cantrell y Carr (2024), en el aspecto laboral con la finalidad de tener un mejor salario y cargo están dispuestos a cambiar de un trabajo a otro. Asimismo, afirman los mismos autores que, es de gran importancia para esta generación contar con un equilibrio entre lo profesional y lo personal, así como, la salud física y mental.

### **Método**

El objetivo de esta investigación fue determinar si las cohortes generacionales conocidas como “Generación Z”, “Millennial”, “Generación X” y “Baby Boomer” jerarquizan de forma semejante los factores de ajuste trabajo-vida personal y si esa estructura se relaciona con la intención de rotar y con la estabilidad en el empleo. Por lo que, las preguntas de investigación son:

1. ¿Existe diferencia en la forma en que las diferentes cohortes generacionales jerarquizan los factores de ajuste trabajo-vida personal?
2. ¿Existe alguna relación entre la forma de jerarquizar los factores de ajuste trabajo-vida personal y la intención rotadora de los empleados?

La investigación es de tipo cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal. Los detalles metodológicos se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3.**  
*Aspectos metodológicos de la investigación.*

Aspecto Metodológico		Descripción	Referencia
Tipo de estudio	Enfoque	Cuantitativo	Hernández et al. (2006)
	Diseño	No experimental, transversal	
	Alcance	Correlacional	
Muestra	Probabilística, aleatoria simple	Tamaño de muestra: n=291, nivel de confianza= 95%, error=6%	
Instrumento	Cuestionario	Cuestionario de jerarquización o ranking	
Validación del instrumento	Escalamiento Multidimensional (MDC)	Número de dimensiones= 2 Estrés normalizado=0.0005 Coeficiente de congruencia de Tucker=.99998	Borg y Groenen (2005).
Procedimiento	Se aplicó un cuestionario en línea	Plataforma Microsoft Forms, período agosto-diciembre 2022.	Wright, K. B. (2005); Evans y Mathur, A. (2005)
Tipo de análisis	Estadística descriptiva y algoritmo Clusters de K-Means		Pakhira, 2009

Se diseñó un cuestionario que consta de 3 secciones; en la primera de ellas se incluyeron preguntas relacionadas con el perfil sociodemográfico del entrevistado (edad, género, estado civil, lugar de residencia, número de hijos, escolaridad, dependientes económicos, nivel jerárquico de su último puesto); en la segunda parte se evalúan factores de ajuste trabajo-vida (work-life fit) con base en Kristoff-Brown, Zimmerman y Johnson (2005); y en la tercera parte, se incluyen preguntas sobre la estabilidad en el empleo (antigüedad en el empleo actual, permanencia en los dos últimos empleos e intención de cambiar de empleo).

La primera parte permite caracterizar la muestra de acuerdo con las cohortes generacionales; en la segunda parte se encuentran los indicadores que permiten definir el perfil de ajuste de vida personal-empleo; y con la tercera se construyó una variable objetivo de tipo binario que indica la estabilidad en el lugar de trabajo.

En la parte 2 del cuestionario se pidió a los participantes en el estudio que ordenaran de mayor a menor importancia los indicadores que aparecen en la Tabla 4, otorgando un valor de 10 al más importante y 1 al menos importante. Estos indicadores se derivan de los factores equilibrio trabajo-vida personal y flexibilidad laboral propuestos por Kristoff-Brown et al. (2005) Es importante aclarar que no era posible repetir calificación, por lo que el resultado debe ser procesado de manera ordinal o como escala.

**Tabla 4.**  
*Indicadores de ajuste trabajo-vida personal*

Indicadores de ajuste
Pasar más tiempo con tu familia
Trabajar en un lugar cómodo y seguro
Tener oportunidades de crecimiento laboral
Tener mejor salario y prestaciones
Disfrutar el trabajo
Continuar con tu preparación académica
Llevarte bien con tus jefes en el trabajo
Vivir con menos estrés
Llevarte bien con tus compañeros de trabajo
Ser reconocido por tus logros y esfuerzo

El cuestionario se aplicó a una muestra de 300 trabajadores de la zona industrial de San Luis Potosí, de los cuáles 291 arrojaron datos válidos (Tabla 5), lo que permite trabajar con confianza de 95% y un margen de error de 6%.

**Tabla 5.**  
*Características de la muestra*

Variable	Categorías	Frecuencia por categoría	Frecuencia rel. por categoría (%)
<b>Género</b>	Femenino	162	55.67
	Masculino	129	44.33
<b>Estado Civil</b>	Soltero	148	50.86
	Casado o en Unión	139	47.77
	Otro estado civil	3	1.03
<b>Tipo de localidad en donde habita</b>	Urbano	278	95.53
	Rural	13	4.47
<b>Edad</b>	Menos de 20 años	8	2.70
	De 20 a 29 años	122	41.90
	De 30 a 39 años	67	23.00
	De 40 a 49 años	47	16.10
	Mas de 50 años	47	16.10
<b>Número de hijos</b>	0	136	46.74
	1	39	13.40
	2	65	22.34
	3	32	11.00
	4	13	4.47
	5	4	1.38
	7	2	0.69

**Nota.** Fuente: Elaboración propia utilizando XLSTAT 2022.

### Validación del instrumento

Como se indica en la Tabla 3, para la validación de constructo se utilizó la técnica de escalamiento multidimensional, pues se determinó que los datos no eran adecuados para llevar a cabo un análisis factorial. Por lo anterior, se siguió el procedimiento propuesto por Borg y Groenen (2005), que consistió en a) Calcular la matriz de distancias o similitudes; b) Transformación a un espacio de dos dimensiones; c) Configuración espacial; evaluación de la calidad del modelo (Estrés normalizado=0.0005 y Coeficiente de congruencia de Tucker=.99998). Se utilizó el software estadístico SPSS 25.

### Técnicas de análisis

Como instrumento de recolección de información se utilizó el cuestionario y como herramientas de análisis y modelado se usó estadística descriptiva, análisis de correlación y el algoritmo de aprendizaje supervisado Clusters de K-Means.

### Resultados

En primer lugar, se agruparon los resultados por cohorte generacional, obteniendo los promedios de la valoración otorgada a cada uno de los factores psicosociales considerados. Posteriormente, los factores se ordenaron de mayor a menor importancia por cohorte generacional (Tabla 6).

**Tabla 6.**

*Jerarquización de los factores psicosociales por cohorte generacional*

Factores	Generación Z	Millenials	Generación X	Baby Boomers
Pasar más tiempo con tu familia	9	10	10	10
Trabajar en un lugar cómodo y seguro	6	7	7	7
Tener oportunidades de crecimiento laboral	10	8	8	9
Tener mejor salario y prestaciones	8	9	9	8
Disfrutar el trabajo	5	6	6	5
Continuar con tu preparación académica	7	5	4	4
Llevarte bien con tus jefes en el trabajo	1	1	3	3
Vivir con menos estrés	4	4	5	1
Llevarte bien con tus compañeros de trabajo	2	2	2	6
Ser reconocido por tus logros y esfuerzo	3	3	1	2

A continuación, se agruparon los datos de acuerdo con la forma en que los participantes respondieron a la pregunta “Si en este momento te surgiera la posibilidad de un cambio de empleo: a) Lo tomaría; b) Probablemente lo tomaría; c) No lo tomaría, me siento bien en mi empleo actual”. Esto nos permitió generar tres categorías: Con intención de rotar, probable intención de rotar y sin intención de rotar. Para cada categoría se obtuvieron los promedios y el orden o jerarquización de los factores psicosociales (Tabla 7).

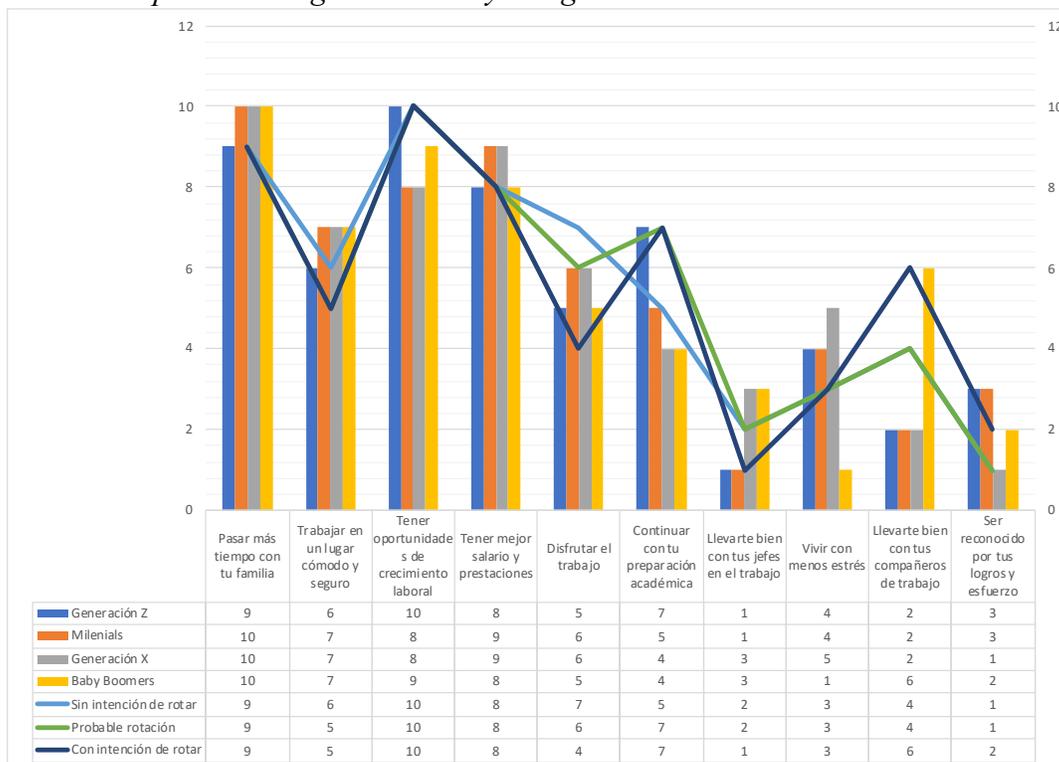
**Tabla 7.**

*Jerarquización de los factores psicosociales por categoría de intención rotadora.*

	Sin intención de rotar	Probable rotación	Con intención de rotar
Pasar más tiempo con tu familia	9	9	9
Trabajar en un lugar cómodo y seguro	6	5	5
Tener oportunidades de crecimiento laboral	10	10	10
Tener mejor salario y prestaciones	8	8	8
Disfrutar el trabajo	7	6	4
Continuar con tu preparación académica	5	7	7
Llevarte bien con tus jefes en el trabajo	2	2	1
Vivir con menos estrés	3	3	3
Llevarte bien con tus compañeros de trabajo	4	4	6
Ser reconocido por tus logros y esfuerzo	1	1	2

A continuación, se comparó el perfil de las cohortes generacionales con el de las categorías de intención rotadora. En la Figura 1 podemos apreciar que la Generación Z tiene 5 puntos en común con la categoría “con intención de rotar”. Llama la atención que algunos factores como “llevarte bien con tus jefes en el trabajo” es el factor menos valorado por las generaciones Z y Millennial, mientras que el factor “pasar más tiempo con tu familia” es el más valorado por las generaciones Baby Boomers, X y Millennial.

**Figura 1.** *Jerarquización de factores psicosociales por cohorte generacional y categoría de intención rotadora.*



Para confirmar la cercanía o parecido de los perfiles generacionales con las categorías de intención de rotar, se calcularon los Coeficientes de Correlación Pearson, como se muestra en la Tabla 8.

**Tabla 8.**  
*Matriz de Correlaciones (Pearson)*

Variables	Sin intención de rotar	Probable rotación	Con intención de rotar
Generación Z	0.873	0.899	<b>0.886</b>
Millenials	0.903	0.876	0.845
Generación X	0.864	0.785	0.762
Baby Boomers	<b>0.928</b>	0.909	0.865

**Nota.** Fuente: Elaboración propia utilizando XLSTAT 2023.

Como puede apreciarse, el índice de correlación más alto se da en el cruce de la cohorte generacional Baby Boomers con la categoría “sin intención de rotar”; mientras que, la categoría “con intención de rotar” se correlaciona con mayor fuerza con el grupo que corresponde a la Generación Z. Cabe señalar que, en la categoría con intención de rotar, el factor más valorado fue Tener oportunidades de crecimiento laboral, lo que refleja la importancia del plan de vida y carrera como factor de retención.

Posteriormente, con base en las variables edad, ¿En cuántos lugares diferentes has trabajado?, ¿Cuál es tu antigüedad en el empleo actual? y ¿Cuánto tiempo permaneciste en tu empleo anterior? se elaboró un indicador de permanencia en el empleo con forma de variable dicotómica en la que la permanencia de un año o más en el empleo fue clasificada como 1; y la permanencia de menos de un año en el empleo fue clasificada como 0.

Para determinar la pertenencia a cada categoría, se utilizó el algoritmo de aprendizaje no supervisado Clusters de K-Means. El algoritmo de K-Means consiste en agrupar un conjunto de datos multidimensionales en clusters de forma que los integrantes de cada grupo son parecidos según criterios predefinidos (Segura y Arana, 2024). La formación de un conjunto crea una partición de elementos para reducir o minimizar la disimilitud entre los miembros de cada grupo, de forma que el algoritmo encuentra un “óptimo local” llevando al mínimo la medida de distancia entre cada dato y el centroide de clúster más cercano (Segura y Arana, 2024; Pakhira, 2009).

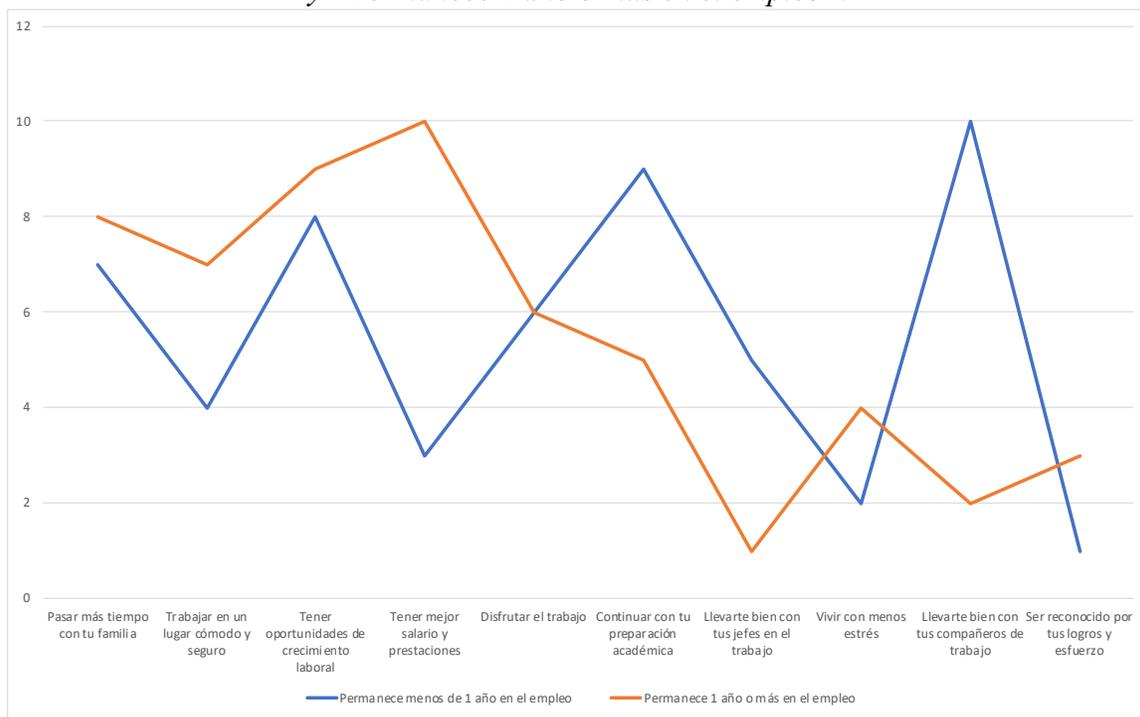
Una vez identificados los centroides de cada conglomerado (Tabla 9), se ordenaron de mayor a menor importancia cada uno de los factores jerarquizados como se muestra en la Figura 2.

**Tabla 9.**  
Centroides de grupo de acuerdo con el algoritmo de K-Means

Variable	Conglomerado 0	Conglomerado 1	Centroide principal
Permanencia a un año: No=0/Si=1	0	1	7.4242
Pasar más tiempo con tu familia	6.5283	6.8911	6.7662
Trabajar en un lugar cómodo y seguro	4.4906	5.6634	5.2597
Tener oportunidades de crecimiento	6.7736	7.8218	7.461
Tener mejor salario y prestaciones	4.3019	7.8812	6.6494
Disfrutar el trabajo	6.2264	5.4752	5.7338
Continuar con tu preparación académica	7.4528	5.2871	6.0325
Llevarte bien con tus jefes en el trabajo	4.9057	3.0693	3.7013
Vivir con menos estrés	3.0755	4.5248	4.026
Llevarte bien con tus compañeros de trabajo	7.7358	3.1089	4.7013
Ser reconocido por tus logros y esfuerzo	1.9811	4.495	3.6299
Percepción de incertidumbre	2.8491	2.8515	2.8506

**Nota.** Fuente: Segura y Arana (2024), utilizando XLSTAT 2023.

**Figura 2.** Perfil de los clusters “Permanece menos de un año” y “Permanece 1 año o más en el empleo”.



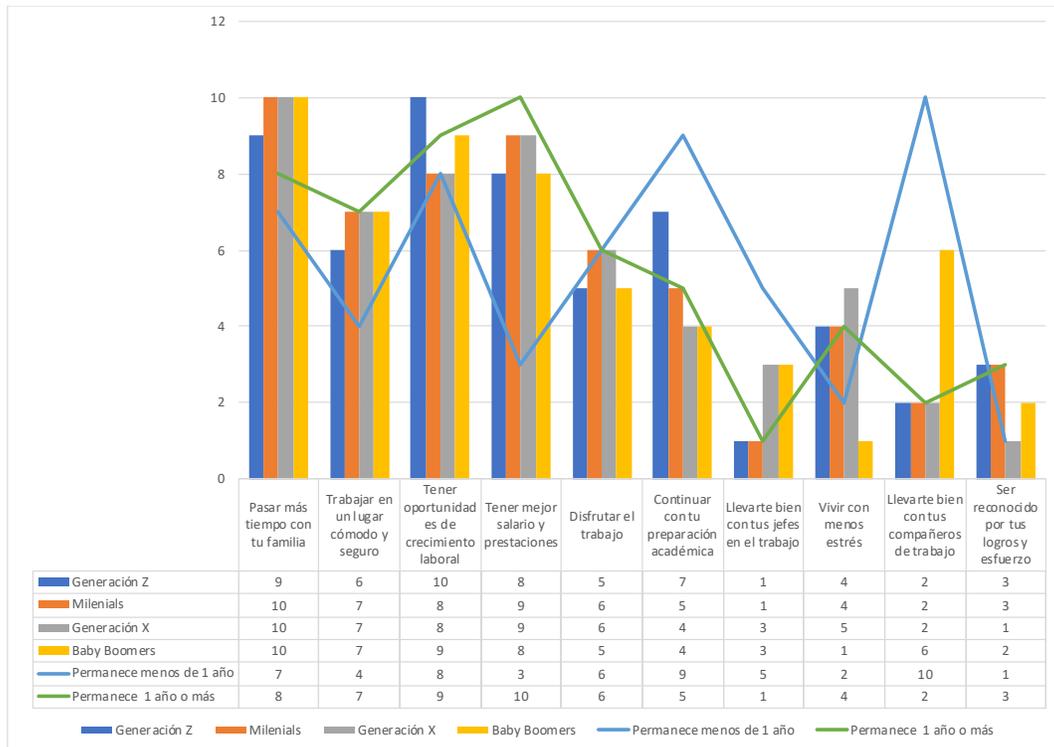
**Nota.** Fuente: Elaboración propia utilizando XLSTAT 2022.

Es interesante observar que el factor más valorado por el grupo que permanece menos de 1 año en el empleo es “Llevarse bien con sus compañeros de trabajo”, lo que daría una idea de la importancia del ambiente grupal como un factor de decisión para abandonar el empleo, mientras que para el conglomerado que permanece más de un año en el empleo, el factor más valorado fue

“Tener mejor salario y prestaciones”, lo que nos muestra la importancia de las mejoras salariales como factor de retención de los empleados.

En la Figura 3 se muestra la comparación de los grupos 1 (permanece un año o más) y 0 (permanece menos de un año) con el perfil de las cohortes generacionales en lo referente a la priorización de los factores psicosociales. La categoría 0 tiene 3 correspondencias con la Generación X, mientras que la categoría 1 tiene 7 correspondencias con la generación Millenials.

**Figura 3.** Jerarquización de factores psicosociales por cohorte generacional y antecedentes de permanencia en el empleo.



## Discusión

Para dar respuesta a las preguntas de investigación, se puede concluir lo siguiente:

Cada cohorte generacional jerarquiza los factores psicosociales de una forma distinta. Mientras que la generación Z da la prioridad más alta al factor “tener oportunidades de crecimiento laboral”, las generaciones Baby Boomers, X y Millennial dan la mayor importancia al factor “pasar más tiempo con la familia”. Esto nos habla de la búsqueda del balance entre vida personal y laboral (Baby Boomers, X y Millennial) pero también del equilibrio entre lo que el trabajador da a la empresa y lo que recibe en términos de desarrollo personal (Generación Z).

Lo anterior podría explicarse tanto por el factor edad como por la cohorte generacional a la que pertenecen las personas, y nos da idea de la importancia que tiene configurar una oferta laboral con planes de vida y carrera, así como la importancia de horarios flexibles o semanas compactadas.

Las generaciones Z y Millennial dan las valoraciones más bajas a los factores “llevarte bien con tus jefes en el trabajo” y “llevarte bien con tus compañeros en el trabajo”. Esto podría tener

implicaciones sobre el trabajo en equipo y la aceptación de la autoridad entre las generaciones más jóvenes, y la generación Z da una valoración ligeramente más baja que las generaciones X y Millennial al factor “tener mejor salario y prestaciones”. El factor “disfrutar del trabajo” recibe valoraciones parecidas entre las diversas generaciones. En todos los casos se encuentra a mitad de la jerarquía, entre los niveles 5 y 6.

Para relacionar los perfiles generacionales con la estabilidad en el empleo y la intención de rotar, se generaron dos indicadores: intención de rotar y permanencia en el empleo. El primero se deduce de la respuesta a la pregunta “Si en este momento te surgiera una oportunidad de cambio de empleo...”, mientras que el segundo es un indicador que refleja, de manera ponderada, la permanencia en el empleo actual y anterior (o en caso de no estar laborando actualmente, el promedio de los dos últimos empleos), y la permanencia promedio en el empleo durante la historia laboral de la persona.

La intención rotadora es una variable que puede interpretarse como manifestación de conformidad o discrepancia con el empleo actual, pero también como búsqueda de oportunidades de desarrollo y significado de la actividad. Respecto a la relación entre la forma de jerarquizar los factores y la intención rotadora, podemos apreciar que la Generación Z tiene la correlación más elevada con el cluster “con intención de rotar (0.886) mientras que la generación que más se correlaciona con el grupo “sin intención de rotar” son los Baby Boomers (0.928). También se encontró que la Generación Z tiene 5 puntos en común con la categoría “con intención de rotar”.

Al utilizar el algoritmo de aprendizaje no supervisado Clusters de K-Means para definir el perfil de los conglomerados “permanece menos de un año en el empleo” y “permanece 1 año o más en el empleo”, con base en sus antecedentes de estabilidad, se obtiene un perfil de conglomerado estable y no estable. El cluster “permanene un año o más en el empleo” tiene 7 puntos en común con la generación Millennial.

Este cluster asigna las prioridades más altas a los factores “tener mejor salario y prestaciones”, “tener oportunidades de crecimiento laboral”, y “pasar más tiempo con tu familia” lo que nos sugiere la importancia de contar con planes de retención que consideren una estructura salarial o de prestaciones competitiva, vinculada a planes de vida y carrera y con cierto grado de flexibilidad en horarios que permita a los trabajadores balancear su vida laboral y profesional.

Finalmente, un factor que puede contribuir a incentivar la salida de las personas es la relación entre compañeros y el no contar con apoyo para continuar con la preparación académica, pues estos son los factores más valorados por el conglomerado que permanece menos de un año.

Bajo lo anterior, los hallazgos de este estudio son congruentes y complementan estudios recientes en los que se relaciona la rotación de personal con las cohortes generacionales y el ajuste vida personal-trabajo. Por ejemplo, Twenge (2010) considera que cada cohorte generacional tiene diferentes expectativas y valores en el trabajo, y que esto puede relacionarse con su permanencia en un organización o con la decisión de buscar otras oportunidades.

Por otra parte, Allen, Bryant, & Vardaman, (2010) advierten que un desequilibrio en el ajuste trabajo-vida personal (entendido como la capacidad de los empleados para balancear sus responsabilidades laborales con sus vidas personales), puede conducir a la insatisfacción laboral, el agotamiento y, eventualmente, a la rotación de personal. Los autores advierten que esto se acentúa entre las generaciones más jóvenes, como los Millennials, quienes otorgan una alta ponderación a la flexibilidad laboral y un buen equilibrio entre trabajo y vida personal.

Finalmente, en concordancia con Kowske, Rasch, Wiley (2010); Doğan y Buyruk (2024); así como (Park y Park, 2024) se propone a las organizaciones diagnosticar los perfiles generacionales y en cada caso identificar los perfiles de ajuste trabajo-vida, así como sus estilos de liderazgo con el fin de gestionar las estrategias de retención, especialmente entre los empleados más jóvenes.

### Referencias

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Arras-Djabi, M., Cottard, L., & Shimada, S. (2024). Understanding the stereotypes of Millennials in the workplace. *European Management Review*, 21(1), 45-65.
- Aydogmus, C. (2018). Millennials' career attitudes: The roles of career anchors and psychological empowerment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), 1-21. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i6/4176>
- Banco de México (2024). Crecimiento Histórico del Producto Interno Bruto. Recuperado de <https://www.banxico.org.mx/TablasWeb/informes-trimestrales/octubre-diciembre-2020/99B59D58-4537-4A19-A036-81D90F013EF1.html> el 5 de julio de 2024
- Banco Mundial (2024). Crecimiento de la población (%) anual. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.GROW?locations=MX> el 5 de julio de 2024.
- Bejtkovský, J. (2016). The employees of baby boomers generation, generation X, generation Y and generation Z in selected Czech corporations as conceivers of development and competitiveness in their corporation. *Journal of Competitiveness*. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Borg, I., & Groenen, P. J. F. (2005). *Modern Multidimensional Scaling: Theory and Applications* (2nd ed.). Springer.
- Bresman, H., & Rao, V. D. (2017). A survey of 19 countries shows how generations X, Y, and Z are—and aren't—different. *Harvard Business Review*, 25(1), 1-8.
- Cantrell, M. S., & Carr, C. H. (2024). Recruiting and Retaining Generation Z in the Workforce. *EDIS*, 2024(1). <https://doi.org/10.32473/edis-wc448-2024>
- Cook, V. S. (2015). Engaging generation z students. *Sites.google.com*. Recuperado de: [https://sites.google.com/a/uis.edu/colrs\\_cook/home/engaging-generation-z-students](https://sites.google.com/a/uis.edu/colrs_cook/home/engaging-generation-z-students) el 28 de agosto de 2016.
- D'Amato, A. & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 929-953.
- Deyoe, R. H., & Fox, T. L. (2012). Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5, 1. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=773c9f2d8c508c151b22c501aa35b1c67c544018> el 18 de julio de 2024.

- Doğan, Y., & Buyruk, L. (2024). The effect of work value perceptions and person organization fit on job satisfaction of X and Y generation employees in hospitality businesses. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 9(1), 25-36. <https://doi.org/10.31822/jomat.2024-9-1-25>
- Eschelmann, K.J., King, M., Mast, D., Ornellas, R. y Hunter, D. (2017). The effects of stereotype activation on generational differences. *Work, aging and retirement*, 3(2), 200-208. <https://doi.org/10.1093/workar/waw032>
- Expansión (2023). El Efecto Tequila. La crisis económica que marco a México en los años 90. Recuperado de <https://expansion.mx/mercados/2023/08/12/efecto-tequila-en-mexico-crisis-1994> el 16 de julio de 2024.
- Fingerman, K. L., Pillemer, K. A., Silverstein, M., & Sutor, J. J. (2012). The baby boomers' intergenerational relationships. *The Gerontologist*, 52(2), 199-209.
- Fogg, P. (2009). When generations collide. *The education digest*, 74(6), 25.
- Hernández, R., Fernández C. Baptista, P., (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Mc Graw Hill, México.
- Holmberg-Wright, K., Hribar, T., & Tsegai, J. D. (2017). More than money: Business strategies to engage millennials. *Business Education Innovation Journal*, 9(2), 14-23. Recuperado de [http://elmstpress.com/images/2\\_V9N2\\_final\\_2-2.pdf](http://elmstpress.com/images/2_V9N2_final_2-2.pdf) el 16 de julio de 2024.
- Jeannerod-Dumouchel, N. (2016). One generation may hide another: Generation Y or new socialization tactics ? Past and Present at ERDF. *Revue de gestion des ressources humaines*, 102, 74-89. <https://doi.org/10.3917/grhu.102.0074>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29, 55-74.
- Jurkiewicz, C. L., & Brown, R.G. (1998). GenXers vs boomers vs Matures: Generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18, 18-37.
- Kelly, M. D. (2024). *Retirement Productivity: Working, Volunteering and Caregiving in Retirement Age Baby Boomers* (Doctoral dissertation, University of Guelph). Recuperado <https://atrium.lib.uoguelph.ca/items/50546ec4-91ce-4f2f-b799-6534d4cdcdfb> el 5 de julio de 2024
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Krumsiek, K. J. (2024). Retention of Knowledge From “Baby Boomers” Prior to Leaving the Workforce. In *Effective Human Resources Management in the Multigenerational Workplace* (pp. 23-50). IGI Global. Recuperado de <https://www.igi->

- global.com/chapter/retention-of-knowledge-from-baby-boomers-prior-to-leaving-the-workforce/335441 el 4 de julio de 2024
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J., & Windsor, J. M. (2012). Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341-354. <https://doi.org/10.1177/1548051812442747>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of organizational behavior*, 35(S1), S139-S157. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1913> el 19 de julio de 2024.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., Urick, M. J., & Kuron, L. (2018). A dynamic social-ecological model of generational identity in the workplace: Research. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/15350770.2018.1500332>
- Moss, S. (2010). Generational cohort theory. *Psychlopedia*, Key theories, Developmental Theories, Erisim Tarihi, 27, 2014. Recuperado de <https://www.sicotests.com/newpsyarticle/Generational-cohort-theory> el 4 de julio de 2024.
- Mahmoud, A. B., Hack-Polay, D., Reisel, W. D., Fuxman, L., Grigoriou, N., Mohr, I., & Aizouk, R. (2021). Who's more vulnerable? A generational investigation of COVID-19 perceptions' effect on Organisational citizenship Behaviours in the MENA region: job insecurity, burnout and job satisfaction as mediators. *BMC Public Health*, 21, 1-17. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-021-11976-2> el 15 de julio de 2024.
- Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70-85.
- Ma'rifah, D., Azizah, S. N., & Windasari, W. (2024). Understanding Work Values and Career Preferences in Generation Z: Is Becoming a Civil Servant Still a Dream Job? *Journal of International Conference Proceedings*, 7(1), 171–183. <https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.2990>
- Mitchell, M. A., McLean, P., & Turner, G. B. (2005, February). Understanding Generation X... Boom or Bust Introduction. In *Business Forum* (Vol. 27, No. 1). Recuperado de <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A1%3A7600737/detailv2?sid=ebsco%3Aplnk%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A18635958&crl=c> el 1 de julio de 2024
- Oh, E., & Reeves, T. C. (2011). Generation differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. In Spector, J. M., Merrill, M. D., Elen, J., & Bishop, M. J. (2014). *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 819-828). 4th ed. New York: Springer Science + Business Media. DOI: 10.1007/978-1-4614-3185-5.
- Pakhira (2009). Clustering Large Databases in Distributed Environment. *IEEE International Advance Computing Conference*, Patiala, India, 2009, pp. 351-358, doi: 10.1109/IADCC.2009.4809035.

- Palfrey, J., & Gasser, U. (2008). Opening Universities in a Digital Era. *New England Journal of Higher Education*, 23(1), 22-24. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=EJ850701> el 16 de julio de 2024
- Park, S. and Park, S. (2024), "Generational differences in work values in the Korean Government sector", *European Journal of Training and Development*, Vol. 48 No. 1/2, pp. 149-161. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2022-0057>
- Parry, E. (2014). *Generational diversity at work: New research perspectives*. Routledge.
- Pew Research Center (2019). Baby Boomers are staying in the labor force at rates not seen in generations for people their age. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/07/24/baby-boomers-us-labor-force/> el 5 de julio de 2024.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Quevedo-Espinoza, A., & Vidal-Fernández, P. (2023). Estrategias de Social Media para la industria de la moda enfocados en la generación Z. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), 392-404. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1872>
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation X and generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing management journal*, 19(2). Recuperado de [https://www.mmaglobal.org/\\_files/ugd/3968ca\\_b770b30763d144eda83b45bc4a430940.pdf#page=112](https://www.mmaglobal.org/_files/ugd/3968ca_b770b30763d144eda83b45bc4a430940.pdf#page=112) el 15 de julio de 2024
- Robinson, R. V., & Jackson, E. F. (2001). Is trust in others declining in America? An age-period-cohort analysis. *Social Science Research*, 30(1), 117-145.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2018). NOM-035-STPS-2018. Recuperado de <https://bit.ly/3IeLdOE> el 12 de diciembre de 2022.
- Segura-Mojica, F., & Arana-Bravo, M. (2024). Predictores de permanencia en el empleo basados en el heurístico de anclaje y ajuste. *Contaduría Y Administración*, 69(4), e469. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2024.5053>
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *Psychologist-Manager Journal*, 10, 47-74.
- Smola, K., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Smulders Chaparro, M. E. (2024a). Millennials y Generación Z y la Utilización de las Redes Sociales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 263-274. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11211](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11211)
- Solomon, C., & van Coller-Peter, S. (2019). How coaching aligns the psychological contract between the young millennial professional and the organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11. Recuperado de <https://journals.co.za/doi/abs/10.4102/sajhrm.v17i0.1146> el 16 de julio de 2024

- Sumbal, M. S. U. K. (2018). The dynamics of knowledge retention and aging workforce in the oil and gas industry.
- Tajfel, H., y Turner, J.C. (1986). The social identity theory of inter-group behavior. In: Worchel, S. y Austin W.G. (Eds.) *Psychology of intergroup relations*. Chicago:Nelson-Hall, pp. 7-24.
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital* (p. 384). Boston: McGraw-Hill Education.
- Taylor, P., & Keeter, S. (2010). *Millennials: Confident. Connected. Open to Change*. Pew Research Center. Recueprado de <https://eric.ed.gov/?id=ED575464> el 12 de julio de 2024.
- Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952-1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 1007-1021. doi: 10.1037/0022-3514.79.6.1007
- Twenge, J. M. (2006). *Generation me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled--and more miserable than ever before*, New York, Free Press.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 862-877. doi: 10.1108/02683940810904367
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., & Kasser, T. (2013). Work centrality, 1976-2007: Associations with temporal changes in societal insecurity and materialistic role modeling. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 883-897. doi: 10.1177/0146167213484586
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J. D., Campbell, W. K., & Bushman, B. J. (2008). Egos inflating over time: A cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76, 875-902.
- Twenge, J. M., Zhang, L., & Im, C. (2004). It's beyond my control: A cross-temporal meta-analysis of increasing externality in locus of control, 1960-2002. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 308-319.
- Vázquez Olarra, G., & Arroyo Arroyo, I. (2022). Liderazgo y motivación laboral para la generación z, en Guanajuato, México. In *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Volumen XVIII* (pp. 39–56). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés de la Universidad Politécnica Territorial de Falcón Alonso Gamero / Alianza de Investigadores Internacionales S.A.S. <https://doi.org/10.47212/tendencias2022vol.xviii.4>
- Wasserman, I. (2007). *Generations working together*. Entrepreneur.com. Retrieved August 28, 2016 from: <https://www.entrepreneur.com/article/183720>