

Innovaciones de Negocios 21(41): 20-37

© 2024 UANL, Impreso en México (ISSN: 2007-1191)

Fecha de recepción: 21 de agosto del 2023. Fecha de aceptación: 06 de noviembre del 2023

<https://revistainnovaciones.uanl.mx/>

DOI: <https://doi.org/10.29105/revin21.41-433>

Grupos Generacionales que Integran el Capital Humano y su Proyección en la Empresa. (Generational Groups that Make Up the Human Capital and its Projection in the Company.)

Blanca Estela Montano-Pérez *

Arnulfo Luévanos-Rojas †

Luis Horacio Salas-Torres ‡

Christian Paolo Martel-Carranza †

Abstract: The present research study aimed to determine which generational groups make up the human capital, describe their characteristics, and explain the impact indicators in a local company in the state of Coahuila, Mexico. The research design considered documentary research with a quantitative, descriptive, longitudinal approach. A convenience sample of 181 unionized employees and 87 trusted employees was taken. The data was obtained through the FACERAP system, which considered: failure, appearance, cause, effect, responsible, action, and prediction, of the results of the unionized and trusted staff during 2022. The results indicate the presence of 4 generational groups, which in the labor integration process were assigned to a position with the corresponding responsibilities within the company's operations. The characteristics of each generational group were also identified, as well as the KPIs, where indicators of absenteeism and a high percentage of staff turnover were observed. Finally, a proposal was presented in accordance with current trends on flexible and differentiated benefit schemes that would allow the retention of human capital in the organization. The limitations observed were specific information on various forms of behavior and performance of multigenerational employees, as well as determining strategies that would allow the conservation of human capital and the enhancement of their strengths aimed at creativity, innovation, and high-performance teamwork to achieve professional and organizational goals.

Keywords: human capital, generational groups, labor integration.

* *Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración. (México), blancamontanoperez@uadec.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-6646-8947>*

† *Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración. (México), arnulfoluevanos@uadec.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-0198-3614>*

‡ *Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración. (México), luisalastorres@uadec.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-6924-6792>*

† *Universidad Nacional Hermilo Valdizán, Facultad de Economía. (Perú), christian_martel@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9272-3553>*

Clasificación JEL: M51, M54, D91, E24, F66

Resumen: La presente investigación asumió el objetivo para determinar qué grupos generacionales integran el capital humano, describir sus características y explicar los indicadores de impacto en una empresa de la localidad, en el estado de Coahuila, México. En el diseño de investigación se consideró una investigación documental con enfoque cuantitativo, descriptivo, longitudinal, se tomó una muestra por conveniencia, 181 empleados sindicalizados y 87 empleados de confianza, los datos fueron obtenidos a través del sistema FACERAP el cual consideró: falla, apariencia, causa, efecto, responsable, acción y previsión, de los resultados del personal sindicalizado y de confianza durante el año 2022. Los resultados indican la presencia de 4 grupos generacionales, los cuales en el proceso de integración laboral fueron asignados en una posición con las responsabilidades correspondientes dentro del funcionamiento de la empresa. Se identificaron características de cada grupo generacional, también los Kpi's donde se observaron indicadores de inasistencia y alto porcentaje en la rotación de personal. Finalmente, se concluyó presentando una propuesta de acuerdo a las tendencias actuales sobre esquemas de beneficios flexibles y diferenciados que permita retener el capital humano en la organización. Las limitaciones que se observaron es información específica sobre diversas formas de comportamiento y desempeño de los empleados multigeneracionales, así como determinar estrategias que permitan conservar el capital humano y potenciar sus fortalezas direccionadas a la creatividad, innovación, trabajo en equipo de alto desempeño para lograr las metas profesionales y organizacionales.

Palabras clave: *capital humano, grupos generacionales, integración laboral.*

Introducción

Potenciar las competencias de los colaboradores que están incorporados a la organización es una de las funciones de la administración de personal, ya que a través de su desempeño es posible lograr las metas establecidas, por lo que se interesan en retener al personal.

Sin embargo, se ha observado que las personas que se han interesado en formar parte de la empresa entre otras razones por recibir un sueldo y prestaciones, y son contratados no logran identificarse con la cultura organizacional, de ahí la importancia de realizar esta investigación con trabajadores sindicalizados y de confianza de una empresa de la localidad, ya que falta conocimiento sobre la cantidad y características de cada grupo generacional que forman parte del capital humano de la organización.

Bmagrouppglobal.com (2018) Considera que uno de los retos actuales que tienen las empresas es el cambio generacional en la fuerza de trabajo. Por una parte, las diferencias en actitudes, valores, expectativas y perspectivas multigeneracionales que pueden hacer caer la balanza para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. Por otra parte, tener disponible una

Grupos generacionales, capital humano y su proyección en la empresa

variedad de generaciones integrando a las personas de la empresa genera una gran oportunidad de potenciar sus competencias direccionadas al desarrollo organizacional.

El empuje global de la sistematización de los procesos ha provocado la evolución de los empleados en las organizaciones de todo tipo, observándose en interacción cuatro generaciones: de diferentes edades, hábitos, valores, cultura y obviamente diferentes estilos de trabajo.

Soluciones integrales en capital humano (2019) menciona que, en las pymes, así como en las empresas multinacionales interactúan en equipos de trabajo 4 generaciones, con diferentes características en cuanto a educación, valores, expectativas y comportamientos que se proyectan en el ejercicio de sus actividades y en la productividad de la empresa.

El planteamiento que genera esta investigación es conocer ¿Qué grupos generacionales integran el capital humano y cuál es su proyección en una empresa de Monclova, Coahuila México?, generando la siguiente hipótesis: La falta de conocimiento sobre las características de cada grupo generacional que integra el capital humano influye en los indicadores de la empresa en Monclova Coahuila., México, para dar respuesta, se analizan datos del sistema interno de la organización: FACERAP el cual considera: falla, apariencia, causa, efecto, responsable, acción y previsión, permitiendo identificar los Kpi's.

Eserp. Digital Businnes & Law School (2023) define los Kpis (Key performance indicator) como variables clave de beneficio que se manejan para valorar el desempeño de los trabajadores y de los procesos para conocer su marca en el provecho de los objetivos determinados y establecer si se cumple con las expectativas o si se requiere hacer modificaciones.

Finalmente, de acuerdo al análisis de los resultados, presentar propuestas dentro de un esquema de beneficios flexibles. Madero et al. (2021) en su investigación, mencionan indicadores válidos y confiables, sugiere aplicarlos en diversos contextos para reafirmar su integridad y equilibrio, de tal manera que permita prevenir el efecto negativo, por otra parte, describen efectos positivos que se proyectan favorablemente en el clima organizacional, concluye motivando a la nuevas prácticas sobre los esquemas flexibles, considerando el perfil de puesto, descripción de funciones del capital humano que integra la organización.

Marco teórico

La tendencia actualmente para referirnos al personal, a las personas, a los empleados, a los recursos humanos, es el capital humano, que finalmente es quien, con sus conocimientos, habilidades, formación profesional, educación, principios y valores acciona dentro de su perfil de puesto para llegar al éxito de los objetivos y metas organizacionales permitiendo la competitividad de la empresa. Salgado et al (2023) comparte representación sobre el capital humano de Becker (1983), donde sostiene que destinar recursos, apoyos en educación y formación puede potenciar las competencias de las personas para decidir y actuar de manera informada y mejorar sus expectativas económicas a largo plazo para ambas partes.

En este mismo sentido, Quintero y Washington (2020) explica la posición de Schultz (1960) en la American Economic Association, donde fue considerado por primera vez el término como sinónimo de educación y formación, menciona que al invertir en sí mismos, las personas incrementan conocimiento y habilidades, es un proceso por el cual pueden generar beneficios para sí mismos y para la empresa, participando activamente en el sistema productivo, poniendo a disposición las competencias desarrolladas a través de su proceso educativo y formativo.

Después de lo anterior expuesto, es importante clarificar la conceptualización de generación. Según Maioli y Filipuzzi (2016) mencionan la definición de generación como la identificación de un grupo de personas de acuerdo con su fecha de nacimiento y con situaciones ante experiencias históricas y sociales que impactan en su desarrollo, en la conducta, valores, creencias, actitudes, perspectivas, expectativas y capacidades específicas para interactuar en las diversas dimensiones de la vida y que la diferencia de otras generaciones.

Algunas generaciones que actualmente forman parte de la fuerza de trabajo de las empresas, como como se mencionó anteriormente son diversas y se han formado por la influencia de factores históricos, sociales y culturales. Interacciones Bing. (2023) Describe las principales características de la generación: baby boomers, se caracterizan por manifestar lealtad, responsabilidad, respeto y sacrificio, aprecian la estabilidad social y el reconocimiento de sus superiores.

En ese mismo sentido, González et al. (2023). Menciona que el comportamiento de la generación X, (1965 y 1980), son personas independientes, orientado a juzgar la verdad de efectos prácticos a través de la doctrina moral, religiosa o científica, son adaptables y emprendedores,

Grupos generacionales, capital humano y su proyección en la empresa

valoran el equilibrio entre la vida personal y el trabajo, se incorporan al uso de las tecnologías e implementan ideas innovadoras.

Por su parte, Montiel Hernández (2020) Considera que actualmente la generalidad de las personas integradas en las organizaciones corresponde a la generación Y o millenials, jóvenes nativos entre 1981 y 1996, aproximadamente, se caracterizan por vivir el presente, muestran preferencia por actividades que le son placenteras, son emprendedores, manifiestan alta sensibilidad a las opiniones de la sociedad, actúan con seguridad personal, son superficiales, apegados a la realidad, optimistas, creativos, individualistas e indiferentes. Esta generación nació en un entorno de fuertes cambios tecnológicos por lo que es parte de su vida, tienden al aprendizaje y formas de trabajo en red, su vida no está organizada en relación con su trabajo, presentan tendencia a evitar el compromiso, tienen actitudes de lealtad, práctica, respeto, desafiante y retardadora, prefieren la libertad para trabajar, valoran el trabajo en equipo, la diversidad, el aprendizaje continuo y el propósito social.

Continuando con el orden de las generaciones. Interacciones Bing. (2023) presenta comportamientos de la generación Z o centennials, nacidos en el período de 1997 y 2012, se identifican con el proceso de globalización, la digitalización de los procesos, con alta tendencia a la conectividad, a la individualización, transparencia, sostenibilidad y participación. Por otra parte, Maioli et al. (2018) hacen referencia a las personas que integran esta generación con diferentes expectativas relacionadas a la inserción laboral, tienen habilidades específicas de adaptación y primordialmente uso de la tecnología. Especifica la capacidad para realizar actividades o tareas de manera simultánea, conservando en nivel de atención y dedicación, sin embargo, manifiestan una actitud superficial al momento de seleccionar, jerarquizar e internalizar información, presentan signos de ansiedad como parte de su personalidad, por lo que al enfrentarse para resolver un problema tienden a elegir información sin verificar si es la mejor opción.

Como se ha indicado cada grupo generacional tiene características diversas, así como expectativas y motivaciones laborales, siendo clave valiosa que las empresas obtengan conocimiento de fortalezas y áreas de oportunidad y potencien las competencias de cada generación y se proyecten en mejor rendimiento del capital humano y mayor productividad en la organización. En seguida se presentan los principales rasgos psicológicos de cada generación.

Montano-Pérez, B. E., Luévanos-Rojas, A., Salas-Torres, L.H., Martel-Carranza, C.P.

Generación	Baby Boomers
Valores	La paz, económico, cantidad de ingresos materiales. Enseñanza como medio de mejora. Tener una profesión. Idealistas La producción.
Actitudes	Positivo, optimista, valía al aprendizaje. Preparación para hacer carrera, tendencia al dominio, idoneidad por conseguir su principal meta. Su actitudes y comportamiento están motivado por incentivos económicos, títulos y posiciones. Destacados, Competitivos, Orientados al servicio., Experiencia y Conocimiento.
Entorno Laboral	Equidad de género, alto compromiso con la organización., enfocado a un plan de carrera., estabilidad., lealtad hacia la organización., introvertidos, moralistas, pretencioso. Seguro se sí mismos., creen en generosos paquetes de compensaciones., políticos de los que cambian al mundo., respetan jerarquías
Liderazgo que prefieren	Democrático, definen la razón de ser de su grupo, afirman que ellos hacen el contraste. Como recompensa esperan valoración particular, compensaciones y valoración formal.
Comunicación	Contacto y llamadas personales, e-mail

Generación	Generación X
Valores	Respaldo en grupo, Independientes, relegados, revolucionarios, prevenidos, confianza en sí mismos no en los otros, rápidos en la solución.
Actitudes	Individualismo, trabajar en equipo es un desafío, perfeccionista, con autonomía, no cree en las instituciones, escépticos, poco tolerantes, viven en pareja.
Entorno Laboral	Manejan idiomas, son ciudadanos del mundo, demandan el balance entre la vida personal y el trabajo. La mujer posterga su maternidad por su proyecto profesional y laboral. Adaptación a fuertes cambios tecnológicos. Muestra conductas de adaptación, independencia, creatividad, con tendencia a modificar sistemas, prefieren trabajar con personas confiables, en temas de educación y capacitación les resulta difícil aceptar errores.
Liderazgo que prefieren	Competentes, directos, legítimos, positivos, que delegue y aplique la flexibilidad, que apoye su aprendizaje y crecimiento. Como recompensa esperan tiempo libre, oportunidades de desarrollo, certificaciones para fortalecer su perfil laboral.
Comunicación	E-mails, video conferencias, mensajes de textos.

Grupos generacionales, capital humano y su proyección en la empresa

Generación	Generación Y o Millennials
Valores	Respeto a la diversidad, la justicia, la solidaridad, la libertad intelectual, autenticidad, conectividad, la familia, temporalidad geográfica.
Actitudes	Controvertidos, muestra desacuerdo a las reglas establecidas, desacata las indicaciones, independientes, contentos, activos, objetivos, rápidos, flexibles, ciudadanos globales, la tecnología es algo natural, siempre están conectados, gustos sofisticados.
Entorno Laboral	Actualmente, integran la mayor parte del mercado laboral Alternan el trabajo con viajes, les interesa el balance del trabajo y la vida personal, viven de acuerdo con plazos cortos, les interesan los proyectos, demandan calidad de vida y diversión en el trabajo, sensibles a problemas sociales y medio ambiente. Comportamiento amigable con el cambio, flexibles, sentido de independencia y autonomía, busca el progreso y la innovación.
Liderazgo que prefieren	Coaching, positivo, motivacional, colaborativo, como recompensa esperan retroalimentación inmediata.
Comunicación	Mensajes de texto, blogs, e-mail, mensajes en el momento
Generación	Generación Z o Centennials
Valores	Son en su totalidad nativos digitales. La diversidad, equidad e inclusión, buscan permanecer en empresas que compartan sus mismos valores personales, siendo uno de estos el reconocimiento y respeto a la diversidad sexual, cultural o de otra índole.
Actitudes	Tecno dependientes, alto nivel de independencia y autonomía, buscan solucionar los problemas por su cuenta, propensos a cambios de humor.
Entorno Laboral	Habilidad para manejar la tecnología en las actividades en el contexto laboral, en la sociedad, familiar, y cultural, presenta nuevas ideas, se adapta, expresa inconformidad a lo ya establecido, realiza acciones a gran velocidad, no cuenta con suficiente paciencia, les gusta investigar, informarse, maneja un diálogo constantemente fluyendo. Las jerarquías no les llama la atención, pero si se interesan en conocer por qué y para qué de su trabajo, les interesa adquirir conocimientos para nuevos desafíos., tiene tendencias al emprendedurismo.
Liderazgo que prefieren	Prefieren trabajar en equipos horizontales. Los líderes necesitan asumir el rol de orientadores, buscar la optimización y posicionarse como guías y no como jefes, donde la clave es cocrear y no solo girar órdenes.
Comunicación	Redes sociales con funciones instantáneas, con interacción inmediata, utilizan instagram, You Tube, y Tik Tok

El reto de la gestión de personas actualmente en las empresas es aprovechar el potencial que aporta cada generación al valorarlas, integrarlas y motivarlas considerando sus características, necesidades y expectativas, algunos indicadores a considerar pueden ser: Analizar el tiempo promedio de permanencia en la empresa, determinar que mueve a cada generación, facilitar el aprendizaje continuo y la innovación, fomentar el equilibrio entre la vida propia y profesional., para lograrlo es importante investigar y determinar estrategias, políticas organizacionales que generen este proceso.

De esta manera, Antonella Clausi, V. (2021) considera que, al comprender los elementos característicos de cada generación, las empresas se encontrarán en posición para desarrollar políticas destinadas a mejorar la comunicación, la satisfacción, el compromiso y la retención, para así avanzar en la gestión del conocimiento organizacional y la productividad., implementando políticas de gestión de capital humano que contemplen horarios de trabajo flexibles, entornos de inteligencia en las comunicaciones, oportunidades de educación continua y trabajo en equipo.

Generación	Influencia en las organizaciones	Estrategias de recursos humanos
Baby boomers	Compromiso organizacional, extensa antigüedad en la empresa, adquiere habilidades, experiencia y crecimiento profesional, amplio sentido de lealtad, cumple con sus deberes con buena actitud, con motivación interna, trabajan ligados emocionalmente a su empleo, se identifican y tienden a permanecer, orientado a logros y resultados, tendencia a crear relaciones estrechas con sus compañeros, tienen amplia experiencia y madurez, visión equilibrada de sus responsabilidades, respetan las estructuras jerárquicas, aunque cuestionan el liderazgo, por lo que se considera un pilar en la estructura organizacional. Impacto negativo por el proceso de retiro, preocupación por el capital intelectual. Conflictos en el trabajo en equipo con otras generaciones., no prioriza el hacer amistades,	Orientadas a la motivación y retención aún sobre pasando la edad de jubilación. Tutores de nuevas generaciones para transferir el conocimiento. Recibir tutorías de las nuevas generaciones para involucrarse en las nuevas tecnologías. Programas de capacitación y formación. Liderazgo cooperativo. Remuneraciones altamente competitivas y estímulos al esfuerzo. Ajustes al sistema de jubilación. Motivación por logro. Incentivo al trabajo en equipo y liderazgo. Inclusión en la resolución de problemas. Identificación de oportunidades. Cambios en las compensaciones y en la evaluación de desempeño. El reconocimiento es indispensable. Fomentar un alto nivel de satisfacción en el ambiente laboral. Flexibilidad de horarios y cargas de trabajo.

Grupos generacionales, capital humano y su proyección en la empresa

	<p>flexibles, son modelos de principios, valores, experiencia, fuerza intelectual fundamental para la empresa.</p>	
		<p>Estructura flexible, Salario de acuerdo con responsabilidades. Que no se afecte su vida personal.</p>
	<p>Actúan de forma profesional, Se destacan en el medio tecnológico. Reaccionan ante adversidades.</p>	<p>Estrategias considerando: movilidad, promoción de la colaboración, aprovechamiento de la tecnología y adopción de la estructura del recurso humano. El teletrabajo, espacios abiertos o informales para reuniones. La implementación de espacios de trabajo y la comunicación como base para el trabajo en equipo. Cuatro criterios de estilo de trabajo: el mentoring, el trabajo en equipo, el trabajo colaborativo y el trabajo virtual. Facilitar la comunicación en el equipo de trabajo, crear áreas de colaboración, y espacios de interacción que permitan variar fácilmente del trabajo individual al trabajo colaborativo., Modificar los instrumentos de evaluación de desempeño. Fondos de financiamiento para el desarrollo profesional, Preparar al personal para la transmisión del capital intelectual en el proceso de retiro, Implementar modelos innovadores para distribuir la carga de trabajo, garantizar un ambiente laboral seguro evitando las prácticas negativas de abuso laboral.</p>
X	<p>Proponen soluciones prácticas e inmediatas. Eficaz en el ambiente laboral. Espera una buena remuneración. Trabaja para beneficio personal y de la empresa. Le da importancia a su persona y al cargo que ostenta. Ajusta sus horarios. Obtiene los mejores resultados. Percibe mejoría en el ambiente laboral. Han implementado métodos más dinámicos, divertidos y desafiantes y variado las tareas. Implementaron grandes cambios. Conflicto interno por competencias generacionales.</p> <p>Orientado al rendimiento individual de trabajo. Utiliza la tecnología. Están orientados a los logros por objetivos, sin importar el tiempo de permanencia en el trabajo.</p>	
Millenials	<p>Es la generación mejor educada en términos de conocimiento científico, y la mejor conectada en términos de tecnología, debido al desarrollo de sus competencias, se han convertido en los mejores</p>	<p>Aplicar el reverse mentoring entre generaciones para la transferencia del conocimiento. Establecer redes de intercambio de información y conocimiento, tutoría inversa, uso de redes sociales, cursos,</p>

colaboradores en el trabajo en equipo, pudiendo potenciar acciones de complementar, enriquecer y de creatividad con otras generaciones que integren la fuerza laboral, propiciando un enfoque centrado en el talento, desarrollo y potencial. Reciben y valoran el cambio. Están interesados en la satisfacción del trabajo y en medio ambiente socialmente responsable. Generar intercambio de información y conocimiento. Aportan información y prácticas sobre los avances tecnológicos en diversas perspectivas en relación de la vida personal y el trabajo, muestran disposición para discutir sobre las políticas buscando establecer acuerdos en la dinámica laboral considerando la generación, la carrera profesional y laboral. Se proyecta mayor nivel de compromiso organizacional, disminuyendo la rotación de personal. Influyen de manera directa en la implementación de nuevas formas de comportamiento organizacional. Se pueden generar tensiones al interactuar con la generación baby boomers. Consistente valoración por la eficiencia en las tareas, procesos y resultados. Tiene fuerte ética de trabajo en disposición a la voluntad al trabajo duro. Esperan permanecer en la empresa menos de tres años, la tendencia es a trabajar por proyectos y el emprendedurismo. Alinear los objetivos, las normas culturales, políticas organizacionales y los valores de cada generación, para que puedan compartir sus compromisos laborales de manera armónica.

entrenamientos para transmitir y conservar el conocimiento de la empresa. Modificar el sistema de atraer el personal, incluir los valores de la empresa que las diferentes generaciones logren identificarse y se logre la atracción de talento para la organización. Ofrecer estímulos y oportunidades para el desarrollo profesional. Modificar el tipo de contrato y ofrecer un positivo ambiente laboral. Tomar en cuenta las expectativas, demandas y valores del capital humano en el proceso de atracción de talento. Aplicar el coaching empresarial, así como sistemas flexibles en las prácticas laborales, generar espacios de recreación y entusiasmo, desarrollo profesional continuo, incluir asesorías a la alta dirección, evaluar el desempeño de los jóvenes, promover una política de puertas abiertas, motivación en el trabajo, crecimiento, desarrollo, reconocimiento laboral y recompensas por los logros obtenidos. Transferencia del conocimiento, programas de capacitación, iniciativas para promover la innovación, sesiones de trabajo en equipo, estrategias de integración como la comunicación, negociación y premios a la excelencia, actualizar los perfiles de puesto y la descripción de funciones de acuerdo con las características de cada generación potenciando su talento. Generar una estructura organizacional flexible y ambiente dinámico de trabajo. Manejar el estilo de liderazgo de acuerdo con las características de la generación. Promoción de uso de la tecnología. Movilidad laboral en los puestos de trabajo, modelo gerencial inclusivo,

Grupos generacionales, capital humano y su proyección en la empresa

	proporcionar entornos de inteligencia en las comunicaciones. Promover estrategias de participación en diseño de actividades laborales.
Centennials	<p>Rodríguez et al. (2018) mencionan como características principales de esta generación en la interacción laboral, como: Emprendedores, anhelan equilibrio entre su subsistencia particular y laboral, buscan información preferentemente de manera digital, son menos optimistas que la generación millennials con respecto a las oportunidades de trabajo, desarrollan actividades de manera autodidacta, sólo el 3% se incorpora al contexto laboral, no le interesa ser jefe, su interés está enfocado en el aprendizaje y la experiencia, motivado por enfrentarse a nuevos desafíos, positivo ambiente laboral y desarrollo profesional, uso de la tecnología, priorizan la inmediatez, trabajan como emprendedores rechazan las estructuras organizacionales tradicionales. Por otra parte, Penagos Jaramillo (2018), encontró que, además, son colaboradores, trabajan en equipo, tienen facilidad para adaptarse, interactúan con diferentes culturas, son creativos, respetuosos a otros estilos de vida, muestran preferencia por crear sus propias reglas, apoyan las mejores prácticas de responsabilidad social y ambiental.</p> <p>Flexibilidad laboral, medir la productividad, alineación a los valores corporativos. Penagos Jaramillo (2018), Considera importante, hacerlos partícipes del sistema laboral, incorporarlos a equipos de trabajo, ofrecer oportunidades de desarrollo, implementar un sistema flexible que les permite equilibrar de la vida propia y profesional, ofrecer diferentes modalidades de liderazgo, trabajo, horarios y políticas organizacionales, abrir canales de comunicación efectiva, proporcionar los espacios para el uso de la tecnología y el análisis y solución de casos de la práctica laboral. Otra estrategia que se presenta es cambiar el modelo de gestión considerando el avance tecnológico, la globalización, la digitalización generando mejores prácticas y procesos más rápidos y flexibles que den respuesta a los retos que se presenten.</p>

Resulta oportuno abordar el proceso de inserción laboral, pues se tiene la expectativa para que la gestión de capital humano capitalice a través de procesos específicos, guíe, acompañe e integre a cada persona independientemente de la generación a la que pertenezcan con la diversidad de características, conocimientos, habilidades y comportamientos a una

posición dentro de la empresa. Femcet (2023). La experiencia en el contexto de la gestión de personas en las empresas nos ha permitido conocer el proceso de integración laboral, en donde se incluyen otros procesos desde la planeación, atracción, selección, contratación, socialización o inducción hasta la incorporación a su área de trabajo, en donde se guía, orienta y se proporciona acompañamiento al capital humano para facilitar su proceso de adaptación al ambiente laboral.

Sobre las consideraciones anteriores, Abril (2022) menciona que, al incorporarse el nuevo talento a la organización, se origina la necesidad por parte de los directivos para modificar las políticas organizacionales ya que se encuentran áreas de oportunidad en los procesos de atracción de personal, congruentes con retribuciones emocionales intrínsecas o extrínsecas, haciendo referencia a la aplicación de modelos confusos de compensaciones con respecto al potencial y exigencias de las nuevas generaciones con tendencias hacia la tecnología y la innovación.

Así mismo, Cerezo (2019) Menciona que las organizaciones actualmente se enfrentan a un desafío al encontrarse a una fuerza laboral tan diversa integrada por las nuevas generaciones con sus características que las diferencian por la influencia de diferentes cambios sociales, económicos, políticos, culturales y científico. Aporta una visión flexible para la implementación dentro de la administración de personas, en atracción, selección, motivación y retención de talentos de estas generaciones, donde los actores de recursos humanos identificarán las características, necesidades y comportamientos para la comprensión y desarrollo de competencias del capital humano.

Por otra parte, Dutra (2017) como consecuencia se visualizan conflictos en la interacción generacional derivado de las diversas características y actitudes al enfrentarse a situaciones de la vida, así como la relación que establecen con las figuras de autoridad, la motivación, comportamientos, el nivel de compromiso y el trabajo en equipo.

Sin embargo, las empresas que han implementado modificaciones a sus procesos de gestión de personas, a través de las mejores prácticas de modelos flexibles, se han proyectado exitosamente a nivel global. BBC News Mundo (2019). Después de las consideraciones anteriores, podemos ejemplificar las siguientes empresas como casos de éxito al integrar capital humano de diferentes generaciones: Alphabet/Google: En la última década ha creado nuevos modelos de negocios extrínsecos a lo tradicional como tecnología de la salud, servicios de internet y vehículos autónomos logrando la transformación a través de aprovechar el talento y diversidad de sus

Grupos generacionales, capital humano y su proyección en la empresa

empleados desde los baby boomers hasta la generación Z, además presentándoles un modelo flexible, considerando un ambiente de trabajo innovador y colaborativo.

De acuerdo con los razonamientos que se han estado realizando, Amazon es otra empresa que se ha incluido en el proceso de adaptación de acuerdo con las especificaciones y perspectivas de sus clientes y empleados de diferentes generaciones, generando opciones personalizadas, transparencia, rapidez y calidad. Un ejemplo más es Starbucks, es otra empresa que ha logrado posicionarse a nivel global, ofreciendo una experiencia de acuerdo con sus consumidores, con soporte en la calidad, sostenibilidad y el compromiso social, al mismo tiempo, ha tenido a bien incorporar a sus trabajadores de diferentes edades, proporcionarles formación continua, participación en las decisiones, incentivos económicos, y oportunidades de crecimiento.

Después de lo anterior expuesto, es importante describir brevemente, las políticas de incentivos, son aquellas medidas que las empresas ofrecen a sus empleados para mejorar su satisfacción, motivación y compromiso con la organización, pueden ser de tipo económico, como bonos, comisiones o participación de beneficios, o no económico, como formación, flexibilidad, conciliación, salud o bienestar., siendo clave estudiar el perfil de cada generación de acuerdo a características, necesidades y expectativas como se especificó anteriormente, para lograr el impacto deseado para el capital humano y para la organización. Ynfante (2023).

En este mismo orden y dirección, Imperial et al (2023) comparten como estrategia, implementar esquemas de remuneraciones flexibles, establecer programas de formación innovadores con el conocimiento de las variables que despiertan el interés del capital humano de diferentes edades, será un soporte importante para comprender las relaciones que se presenten entre la organización y las personas. Recomiendan acompañar este cambio con elementos intangibles para motivar al establecer compromiso, calidad de liderazgo, oportunidades de desarrollo y sentido de pertenencia.

Por su parte, Pere Salom (2023) Incluye en el informe Deloit, la flexibilidad laboral como un componente que los jóvenes han encontrado como soporte para establecer equilibrio con su vida personal y laboral., también indica que las preocupaciones financieras continúan presentes, así como la salud mental y la conciencia climática como factores primordiales de estas generaciones refiriéndose a la Gen Z y millennials., especifica entre otras cosas, un 44% de la Gen Z y un 37% de los millennials afirmaron haber

rechazado tareas por motivos éticos y más de un 35% ha declinado ofertas de trabajo porque no se alinean con sus valores.

Metodología

El objetivo de la investigación fue determinar qué grupos generacionales integran el capital humano, describir sus características y explicar los indicadores de impacto en una empresa de la Monclova, en el estado de Coahuila, México. En el diseño de investigación se consideró una investigación documental con enfoque cuantitativo, descriptivo, longitudinal, se tomó una muestra por conveniencia, 181 empleados sindicalizados y 87 empleados de confianza, se plantearon las siguientes hipótesis:

H1= La falta de conocimiento sobre los grupos generacionales que integran el capital humano se proyecta en los indicadores de la empresa.

H2= Las características de los grupos generacionales que integran el capital influyen en los indicadores de la empresa.

H3= Los grupos multigeneracionales que integran el capital humano influyen en los indicadores de la organización.

La información fue proporcionada por la empresa a través del sistema FACERAP el cual consideró: falla, apariencia, causa, efecto, responsable, acción y previsión, de los resultados del personal sindicalizado y de confianza durante el año 2022., permitiendo identificar los Kpis.

Resultados

Se analizó información recopilada durante el año 2022 a través del sistema FACERAP de la empresa., se identificó la fuerza laboral, integrada por trabajadores sindicalizados, empleados, así como los kpis, que se enseña se explicarán.

Tabla 1. Trabajadores Sindicalizados

Rango de Edad	Generación	No. De trabajadores	Porcentaje
59 – 70	B. Boomers	40<	22.10
43 – 58	X	72	39.78
27 – 42	Millenials	47	25.97
20 – 26	Z	22	12.15

Fuente: Sistema FACERAP. Adaptación propia.

Grupos generacionales, capital humano y su proyección en la empresa

Tabla 2. *Empleados*

Rango de Edad	Generación	No. De trabajadores	Porcentaje
59 – 70	B. Boomers	12	13.79
43 – 58	X	47	54.02
27 – 42	Millenials	25	28.73
20 – 26	Z	3	3.44

Fuente: Sistema FACERAP. Adaptación propia.

Tabla 3. *Escolaridad Trabajadores Sindicalizados*

Primaria	Secundaria	Preparatoria	Profesional
11 – 6 %	93 – 51 %	68 – 38 %	9 – 5 %

Fuente: Sistema FACERAP. Adaptación propia.

Tabla 4. *Escolaridad Empleados*

Primaria	Secundaria	Preparatoria	Profesional	Posgrado
3 – 3 %	19 – 22 %	16 – 18 %	43 – 50 %	6 – 7 %

Fuente: Sistema FACERAP. Adaptación propia.

Conclusiones

Al analizar la información, se concluye la presencia de 4 generaciones baby boomers, X, Millenials y Z o Centenials que interactúan en el contexto laboral de la organización.

Específicamente de los trabajadores sindicalizados, como se muestra en la tabla 1. Siendo importante destacar que el mayor número de trabajadores 72, pertenecen a la generación X, lo que corresponde al 39.78%.

Por otra parte, los empleados, están representados en la tabla 2, donde se observa que 47 personas son de la generación X, correspondiente al 54%. En cuanto al grado de escolaridad de los trabajadores sindicalizados lo relevante fue encontrar que 93 personas cuentan con estudios a nivel secundaria lo que representa el 51%.

Continuando con el nivel de escolaridad de los empleados, se encontró que 43 personas tienen estudios a nivel profesional, correspondiente al 50%.

Los kpis muestran la rotación del personal sindicalizado con el 1.10% en el mes de diciembre por separación voluntaria, mientras los empleados presentan el 2.30% en el mes de diciembre por separación voluntaria.

Otro de los indicadores, es el ausentismo, los trabajadores sindicalizados se ausentaron durante el mes de mayo el 9.22%, en octubre el 8.41 %, en noviembre el 10.22 % y en diciembre el 11.21%, mientras los

empleados se ausentaron durante el mes de julio el 4.61% y en diciembre el 6.53%

De acuerdo al análisis de la información investigada sobre el tema, así como los datos del sistema interno de la organización se consideran comprobadas las hipótesis planteadas: ya que la falta de conocimiento, comportamientos de los grupos generacionales que integran la estructura organizacional de la empresa, impactan en la rotación de personal y en el ausentismo.

La aportación, es el planteamiento de una estrategia flexible de administración de capital humano, que presente opciones diferenciadas para todas las personas de acuerdo a su generación, características, valores, estilo de liderazgo y de acuerdo a la cultura organizacional.

Se desprenden otras líneas de investigación sobre: Atracción y selección de talento, formación y desarrollo, políticas de compensaciones flexibles, trabajo en equipo, trabajo por mentoring.

Referencias

- Antonella Clausi, V. (2021). La influencia de la generación Y en la estructura organizacional: Una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral. [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica Argentina "Santa María de los Buenos Aires" Facultad de Ciencias Económicas]. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/12156/1/influencia-generacion-y-estructura.pdf>
- Abril Flores, J., & Abril Ruiz, E. (2022). Impacto de las Compensaciones Empresariales: su Influencia en la Atracción y Retención de las Nuevas Generaciones. *Revista Científica Hallazgos* 21, 7(3), 309–319. Recuperado a partir de <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/view/596>
- B B C News Mundo. (11 de octubre de 2019). Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito) [mx.indeed.com](https://www.indeed.com)2. [coparmexjal.org.mx](https://www.coparmexjal.org.mx)3. [scielo.org.mx](https://www.scielo.org.mx)
- Bmagrouppglobal.com (2018) Cambio generacional: Aportaciones de cada generación a la eficiencia empresarial. <https://bmagrouppglobal.com/blog/cambio-generacional-aporaciones-de-cada-generacion-a-la-eficacia-empresarial/>
- Cerezo, P. (2019). *¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z ante su próxima inserción al mundo profesional?* [Tesis de grado para optar al título de Psicología, Universidad Siglo 21] <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/17509>
- Dutra, M. F. (2017). Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional. [Tesis de grado para optar al título de Psicología, Universidad de la República, Uruguay] <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/10918>
- Eserp. DIGITAL BUSINNES & LAW SCHOOL (2023) ¿Qué son los Kpis?: Definición, claves y ejemplos. <https://es.eserp.com/articulos/que-son-los-kpis/>
- Femcet. Centre Especial de Treball. (17 de agosto 2023). Que es la inserción laboral. <https://femcet.com/es/que-es-la-insercion-laboral/>
- González Espitia, C.G., Sarmiento García, V.M., & Arboleda Cuesta, J.M. (2023). Determinantes de la aspiración al crecimiento del negocio de los emprendedores colombianos: el rol de algunas generaciones, Baby Boomers, Generación X y Millenials. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*. 35, 223-249 <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconomia.6893>
- Imperial, I., Mendeli, A., Rivera, L. (17 agosto 2023). *El desafío de retener a distintas generaciones*. Delineando Estrategias una visión de KPGM. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Madero-Gómez, Sergio, Ortiz-Mendoza, Oscar Eliud, & Guerra-Leal, Eva María. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *Ciencia UAT*, 15(2), 122-134. Epub 14 de abril de 2021. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- Maioli, E.; Piva, Y.; Ruggero, A. (2018). Fuerza de trabajo multi-generacional y estructuras organizacionales: Tensiones y conflictos emergentes de la gestión administrativa y de recursos humanos (AMBA, 2017-2018). X Jornadas de Sociología de la UNLP, 5 al 7

- de diciembre de 2018, Ensenada, Argentina. EN: [Actas]. Ensenada: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología. En Memoria Académica. Disponible en: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.11605/ev.11605.pdf
- Maioli, E & Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo. Características psico-sociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Journal de Ciencias Sociales*. 5 (8), 88-98. DOI: <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610> <https://doi.org/10.18682/jcs.v0i8.610>
- Montiel-Hernández, M. G. (2020). Análisis de los grupos generacionales. *Con-Ciencia Boletín Científico De La Escuela Preparatoria No. 3*, 7(14), 24-27. Recuperado a partir de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/6111>
- Penagos Jaramillo, M. (2018). *Adaptación de gestión humana para recibir a la generación Z (Centennials) en las grandes empresas del Valle de Aburrá* [Tesis de grado para optar al título de Ingeniera Administradora, Universidad EIA Ingeniería Administrativa, Colombia] <https://repository.eia.edu.co/entities/publication/d1434f95-c6e9-4bc9-b1a1-f15a936d8649>
- Quintero Montaño, Washington Jesús. (2020). La formación en la teoría del capital humano: una crítica sobre el problema de agregación. *Análisis económico*, 35(88), 239-265. Epub 13 de noviembre de 2020. Recuperado en 17 de agosto de 2023, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100239&lng=es&tng=es
- Rodríguez-Garza, B. N., Terán-Cazares, M. M., & García-De la Peña, M. E (2018). El vínculo de la personalidad y la Selección de Recursos Humanos en México: Caso Generación Z. *Revista Vinculatégica EFAN*. 71-80 http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculatagieca_4/11%20RODRIGUEZ_TERAN_GARCIA.pdf
- Salgado Ortiz, P. J., Vernaza Corozo, N. C E., Guerrero Freire, E. I & Santana Torres, A.A. (2023). Una aproximación teórica a la relación entre finanzas personales y desarrollo sostenible: Evidencia desde la teoría del capital humano. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN: 2588-090X. *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 8(2), 108-123. Recuperado a partir de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/811> <https://orcid.org/0000-0002-5366-7330>
- Soluciones Integrales en Capital Humano (2019) Grupos generacionales en las organizaciones modernas. GRUPOS GENERACIONALES EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS (kom.com.mx)
- Ynfante, R. (17 de agosto 2023). *Los incentivos y la motivación laboral*. Gestipolis. <https://www.gestipolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>