



Fuerza laboral multigeneracional en la industria de arneses automotrices y su impacto en la rotación voluntaria del personal operativo: El caso de Cd. Juárez

Emmanuel Francisco García Uribe
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
emmanuel.gracia@uacj.mx

Recibido el 25 de agosto de 2017; aceptado el 12 de octubre de 2017; Disponible en Internet el 14 de diciembre de 2017.

Resumen:

Actualmente en las organizaciones coinciden distintas cohortes generacionales (Baby Boomers, Gen X, Gen Y o Milenial y Gen Z) y esto genera diferentes retos para sus empleadores. La industria automotriz en Cd. Juárez, especialmente la de fabricación de arneses, presenta un alto porcentaje de rotación del personal operativo y esto ha tratado de ser explicado como una característica de los trabajadores milenials. Este trabajo es una investigación empírica, de tipo cuantitativo que contrasta a través de un ANOVA el comportamiento de las cohortes generacionales de los trabajadores de producción y los días trabajados antes de presentar su renuncia voluntaria a su puesto de trabajo en una empresa de manufactura de arneses automotrices en Cd. Juárez. Se encontró que existe una relación entre los días trabajados y la cohorte generacional, sin embargo, la evidencia sugiere que los Milenials no presentan mayor propensión a abandonar su empleo como sostienen algunos estudios

Palabras Claves: Movilidad intergeneracional; rotación laboral; Industria de arneses automotrices; Cd. Juárez

Códigos JEL: J62; 63

Multigenerational labor force in the automotive harness industry and its impact on the voluntary rotation of operating personnel: The case of Cd. Juárez.

Abstract:

Currently in the organizations, coincide four generational cohorts (Baby Boomers, Gen X, Gen Y or Millennial and Gen Z) this situation generates different dynamics and challenges for their employers. The automotive harness industry in Cd. Juárez presents a high percentage of voluntary rotation among operating workers and this phenomenon has tried to be explained as an inherent characteristic of members of the Generation Y or Millennial. This paper is an empirical and quantitative research that contrasts through an ANOVA the behavior of the generational cohorts of workers and the days worked before presenting their voluntary resignation to their position in a manufacturing company of the automotive harness sector In Cd. Juárez. It was found that there is a relationship between the days worked and the generational cohort, however, the evidence suggests that the Y or Millennial generation is not more likely to abandon their employment as some studies argue.

Keywords: Intergenerational mobility; Job turnover; Automotive Harness Industry; Cd Juarez

JEL Codes: J62; 63



1. Introducción

Recientemente a través de los medios comunicación y algunos organismos certificadores de empresas como Great Place to Work se ha popularizado la idea que las cohortes generacionales presentan diferencias y particularidades en la conducta y expectativas que varían dependiendo del año de su nacimiento de las personas. Se asume que estas diferencias afectan de distintas formas en el ambiente laboral. Desde el ámbito académico se han realizado estudios que sugieren que en la esfera laboral existen diferencias marcadas entre las preferencias y conductas que tienen los empleados actuales denominados Baby Boomers, trabajadores de la Generación X y los trabajadores de la Generación Y o Millenials (Lester, Standifer, Schultz & Windsor, 2012), del mismo modo, existen trabajos que recomiendan analizar el manejo de la edad en el área laboral, incluso hasta sugieren que se realice desde tres niveles: el nivel individual, nivel organizacional y el nivel macroeconómico del mercado laboral (Ciutiene & Railate 2015:392).

Según Bencsik, Horváth-Csikós & Júbasz (2016) para lograr el éxito en las organizaciones, se debe estudiar el comportamiento a largo plazo entre las generaciones dominantes actualmente, ya que una adecuada integración de éstas, mejora el ambiente laboral. Se utiliza el término generación para referirse a los individuos que nacieron y fueron criados en un mismo lapso de tiempo (Kupperschmidt, 2000). Se argumenta que valores, actitudes y perspectivas de una generación tienden a ser influenciados por sucesos históricos y las experiencias de vida social que se comparten durante el periodo de tiempo que corre entre el nacimiento y crianza del individuo (Kuupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002). Por otro lado, las diferencias entre generaciones son formadas a partir de las principales influencias en el ambiente dentro del cual ocurre la socialización del joven, influencias que tienen un impacto en el desarrollo de la personalidad, valores, creencias y expectativas, que una vez formadas se estabilizan en la etapa adulta (Vashanti, 2012)



Según Park & Gursoy (2012) las influencias de las características generacionales han sido examinadas principalmente dentro de contextos organizacionales, enfocándose en constructos relacionados con el trabajo como valores, actitudes y preferencias en el ámbito laboral. Estas cohortes generacionales parecen haber desarrollado diferentes características y valores relacionados con el trabajo. Diferentes generaciones han sido identificadas en la literatura. De acuerdo con Twenge J.M; Campbell, S.M; Hoffman, B.J; Lance, C.E. (2010 p.1118) “en la fuerza laboral actual, coinciden cuatro generaciones en el trabajo: La generación silenciosa (1925-1945, 20 años), Baby Boomers (Boomers; nacidos 1946-1964, un periodo de 18 años), Generación X (GenX, nacidos 1965-1981, un periodo de 16 años), y Generación Y (GenY también conocidos como milenials o iGen; nacidos de 1982-1999, un periodo de 17 años)”

A estas cohortes generacionales hay que agregar una generación más que en algunas industrias ya también se encuentra laborando, esta cohorte es la llamada Generación Z. Según Schroer (2008) se refiere a los nacidos entre 2000 y 2012, cuya principal característica es ser la primera generación del presente siglo y la que posee mayor número de integrantes que adoptan las nuevas tecnologías, principalmente las de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). En el caso de México, la Ley Federal del Trabajo (LFT) en su artículo 22 permite que los mayores de quince años presten sus servicios con algunas excepciones establecidas en esta mismo cuerpo legal, por lo que algunos miembros de esta generación Z prestan ya sus servicios y conviven con las otras generaciones antes mencionadas en algunos sectores económicos de este país.

Pese a la abundante literatura que se ha generado en los países angloparlantes sobre las características que diferencian a las cohortes generacionales y sus posibles conflictos que puede traer a la convivencia dentro del ámbito laboral pocos son los estudios que se han realizado en México y en



general en América Latina para caracterizar y evidenciar que realmente las cohortes generacionales presentan diferencias y posibles repercusiones en la sinergia dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Gursøy, Maier, & Chi (2008) los miembros de la generación Y o Milenial se caracterizan por aprender rápido y ser impacientes, así como por su proclividad a cambiar de empleo frecuentemente. Estos cambios de empleo constantes generan un impacto negativo para los empleadores, ya que los costos personales y organizacionales por dejar un trabajo suelen ser altos (Mitchell, Holtom, Lee & Erez, 2001). Dentro de algunas empresas, principalmente del sector de manufactura de arneses para la industria automotriz en Ciudad Juárez, el personal que presenta mayor rotación son los miembros de la generación Y o milenials. Y se tiene la creencia que esta rotación es creada por las características atribuidas a esta generación en la literatura y que podría ser aminorada si se desarrollan planes de retención acorde a sus valores generacionales.

Sin embargo, puede ser que debido a la alta representación que los milenials tienen dentro de la fuerza laboral en las líneas de producción en las empresas actualmente (74.6% en la empresa que se realizó el estudio), se esté percibiendo erróneamente que este grupo generacional rote en mayor porcentaje debido a las características propias de su cohorte y no simplemente por un fenómeno aleatorio causado por el alto número de sus miembros en dichas organizaciones. Por lo que cabe preguntarse ¿la rotación del personal de producción difiere significativamente entre las cohortes generacionales en las empresas de manufactura de arneses automotrices de Ciudad Juárez? ¿Los milenials son más proclives a la rotación que las otras cohortes generacionales en esta industria?

2. Eje teórico

2.1 Cohorte generacional

Existe en la literatura abundantes trabajos que han estudiado los comportamientos tanto internos como externos en las organizaciones. Algunos de estos estudios analizan a las organizaciones según



a la cohorte generacional a la que pertenecen sus integrantes. La teoría de las cohortes generacionales es considerada como una teoría de la historia social que se centra y describe los cambios generacionales y actitudes públicas a lo largo del tiempo. (Wolf, Carpenter & Qenani-Petrela, 2005). Se sostiene que las cohortes generacionales son individuos de la misma generación que han sido expuestos a los mismos acontecimientos del medio ambiente externo, que muy probablemente influenciaron su comportamiento y forma de pensar. (Napoli, 2014). Otros autores como Van der Walt, Jonck & Sobayeni, (2016) señalan que existen dos perspectivas opositoras sabiendo que una generación es vista como consistente a diferencia de las diferentes sociedades, o que una generación marca las diferencias que pudieran existir entre las cohortes generacionales debido a la sociedad en donde fueron cultivadas.

Dentro de los primeros trabajos sobre el concepto de cohorte generacional o generación se argumentó que estos términos contenía dos componentes esenciales: 1) Un lugar común en un periodo histórico determinado y 2) una conciencia distintiva que resulta de los eventos importantes de su tiempo. Este fenómeno es considerado más como una hecho sociológico que como uno biológico (Mannheim, 1928) Se argumenta que dichas cohortes parecen diferir de acuerdo al año de nacimiento, experiencia, etapa de vida y carrera, valores laborales, metas y expectativas. (Yogamalar & Samuel, 2016). El estudio de las cohortes de basa en la premisa de que cada generación experimenta una combinación distintiva de circunstancias y fuerzas del medio ambiente que prevalecen durante sus años de formación y que moldea su comportamiento (Van der Walt et al., 2016).

Dentro de los estudios de las organizaciones recientemente se ha incrementado el interés por analizar los retos que se generan al dirigir una fuerza laboral multigeneracional. Esta diversidad generacional ha incrementado su atención en las últimas dos décadas alrededor del mundo debido a



los cambios generacionales que se están dando en los mandos directivos y los posibles cambios de conducta relacionados a cada generación (Vasanthi, 2012). Los estudios multigeneracionales han puesto substancial atención a los efectos que las dinámicas de las cohortes pueden causar en las organizaciones especialmente en relación a los conflictos o rotación que pudieran estar generando (Joshi, Dencker & Franz, 2011) Estudios como el de Pfeffer (1992) muestran un detallado análisis de los conflictos organizacionales que pueden surgir como resultado del tamaño y de la brecha entre cohortes generacionales. Estos conflictos nacen por el deseo de una cohorte por mantener acceso o control de los recursos organizacionales en detrimento de las otras. Por ejemplos como el anterior y por qué algunos valores o motivadores pueden cambiar entre las cohortes generacionales los estudios sobre este tema cobran relevancia en las organizaciones modernas.

De acuerdo con Twenge J.M; Campbell, S.M; Hoffman, B.J; Lance, C.E. (2010 p.1118) en la fuerza laboral actual, coinciden cuatro generaciones en el trabajo: 1) La generación silenciosa (nacidos 1925-1945) 2) Baby Boomers (Boomers; nacidos 1946-1964), Generación X (GenX, nacidos 1965-1981), y Generación Y (GenY también conocidos como milenials o iGen; nacidos de 1982-1999) A estas cohortes generacionales hay que agregar una generación más que en algunas industrias en México ya también se encuentra laborando, esta cohorte es la llamada Generación Z. Según Schroer (2008) se refiere a los nacidos entre 2000 y 2012.

Baby Boomers

La generación baby boomer es la generación más grande en los lugares de trabajo. A esta generación se le llama así, debido a los 17 millones de bebés nacidos durante ese periodo de tiempo. Los Boomers se caracterizan como individuos que creen que el trabajo duro y el sacrificio son el precio a pagar para llegar al éxito. (Gursoy, Geng-Qing Chi, & Karadag, 2013). Se les caracteriza por el optimismo y la gratificación personal. Ven la educación como indispensable para sobresalir en la



vida, trabajan para vivir, se les califica como “workaholics” y consideran muy importantes las juntas (Houck, 2011). Esta generación tiene como principales características el ser enfocados, dedicados, leales, proactivos y valoran mucho la seguridad laboral. (Tay, 2011).

Generación X

Esta generación fue testigo de ver a sus padres sacrificarse por las compañías. Como consecuencia, desarrollaron comportamientos, (no valores) de independencia, resistencia y adaptabilidad más fuertes que otras generaciones pasadas (Gursoy, Geng-Qing Chi, & Karadag, 2013). Menosprecian un poco la autoridad, valoran la informalidad, el pragmatismo y la diversidad. Esta generación ya prefiere un aprendizaje auto-dirigido por medio de la tecnología, prefieren la libertad como un tipo de retribución y la dan valor al balance entre trabajo y vida personal. (Houck, 2011). Organizaciones deberían tratar el punto de flexibilidad dándoles a los trabajadores de ésta generación la oportunidad de atender aspectos como hijos pequeños, padres de edad avanzada y esfuerzos educacionales. Destacan dentro de sus principales características el ser idealistas, materialistas, escépticos y un poco individualistas (Tay, 2011) Algunos aspectos negativos de esta generación son que al relacionarse son muy directos y esto puede ocasionar problemas con el manejo de personal y consideran productivas las juntas de trabajo que van directo al grano (Houck, 2011).

Generación Y

La generación creció con la tecnología, también fue la primera en crecer con los computadores y el internet como parte fundamental de su vida. La constante experiencia que adquieren en el mundo del internet, tiene un impacto profundo en su estilo de solucionar problemas. (Gursoy, Geng-Qing Chi, & Karadag, 2013). Al igual que la generación X, consideran muy importante el tener un balance entre trabajo y vida personal, aunque son proclives a dejar su trabajo si éste no les satisface, pueden realizar múltiples tareas a la vez y son colaboradores y conocedores de la tecnología (Houck, 2011).



Las compañías deben considerar crear un foro online para preguntas y consultas dándoles a los millenials la oportunidad de compartir sus ideas con otros trabajadores. Sus principales características individuales son el ser optimistas, creativos, dispuestos a aprender, mentalidad cívica, trabajo en equipo y adaptables a nuevas tecnologías (Tay, 2011).

Generación Z

La generación Z tiene características diferentes debido a la era digital en la que nacieron. También se les conoce como la “Generación Facebook” y “Nativos Digitales”. El argot, palabras y expresiones usados por la generación Z son un poco extrañas para sus padres (Bencsik, 2016). Esta generación Z nació completamente en el mundo de la tecnología se sienten muy cómodos ahí, es una característica importante con la que deben contar en su medio ambiente. Siempre están en línea y otra forma de interactuar o relacionarse es un poco difícil para ellos. Son más impacientes y más ágiles que sus predecesores y buscan los cambios continuamente. Al trabajar con la generación Z, es más importante el aprender lo que están viendo y como eso impacta en su crecimiento y relaciones, que el tiempo que pasan usan la tecnología. (Turner, A. 2015). En el aspecto de las relaciones interpersonales, ésta generación se comporta muy diferente a las otras generaciones y es un aspecto raro para ellos. Los trabajadores de éste tipo escasean de habilidades interpersonales que son necesarias al momento de comunicarse y relacionarse con los demás (Bejtkovsky, 2016)

Por otro lado, es importante mencionar que existen fuertes críticas a los atributos que algunas investigaciones le otorgan a las distintas cohortes generacionales ya que sostienen que estos atributos no pueden ser generalizadas a todas las cohortes en otros países o culturas Joshi et al. (2011). La mayoría de las investigaciones en este campo tienden a tomar como hechos que cohortes arbitrarias como milenials y baby boomers son de forma fija y que los miembros de la cohorte comparte valores comunes y muestran atributos comunes (Parry & Urwin, 2010; Twenge &



Campbell, 2008). Joshi et al. (2011) sostienen que este tipo de investigaciones han fallado en articular con una racionalización clara cómo o por qué fueron establecidas las cohortes de esa manera. Asimismo, argumentan que en esas conceptualizaciones los investigadores no han considerado si alguno de los atributos o valores que le atribuyen a las cohortes generacionales como característica propia, pueda ser producto de la edad, del momento propio de su vida o de un periodo particular de la historia.

3. Método de Trabajo

El presente documento es una investigación comparativa de tipo cuantitativo, no experimental con un horizonte transversal que tiene como propósito contrastar si la rotación del personal del área de producción difiere significativamente entre las cohortes generacionales que actualmente laboran en una de las plantas más grandes de la industria de arneses automotrices ubicada en Cd. Juárez y si difiere, qué generaciones son las que difieren entre sí.

Se parte de la siguiente hipótesis:

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \mu_4 \quad (1)$$

$$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \mu_4 \quad (2)$$

Donde:

μ_1 = Media de días trabajados de miembros de la cohorte generación *Baby Boomers*.

μ_2 = Media de días trabajados de miembros de la cohorte generación X.

μ_3 = Media de días trabajados de miembros de la cohorte generacional Y o Milenials.

μ_4 = Media de días trabajados de miembros de la cohorte generación Z.

Los datos utilizados en la investigación fueron obtenidos a través de un cuestionario que se les aplicó a los trabajadores del área de producción al momento de presentar su renuncia en una empresa trasnacional dedicada a la manufactura de arneses para la industria automotriz. La empresa



donde se obtuvo la información es una subsidiaria de un importante corporativo internacional de clase mundial, el cual es uno de los mayores proveedores TIER 1¹ de arneses automotrices en el mundo y de *Aftermarket*². Esta compañía concentra alrededor de 4,300 trabajadores en dos turnos de trabajo en un complejo de dos plantas industriales y es uno de los principales empleadores en este sector en Ciudad Juárez.

Este cuestionario recabó entre otros datos la fecha de nacimiento, de ingreso y de salida de cada uno de los trabajadores que presentaron su renuncia voluntaria en el lapso de un año (de marzo de 2016 a marzo del 2017). Esta empresa como algunas de su sector en esta localidad presenta una tasa de rotación de empleados que puede ser considerada como alta (15% mensual en promedio del periodo mencionado). Durante el periodo de tiempo ya mencionado renunciaron un total de 3,155 personas del área de producción. El análisis de la información se realizó a los datos aportados por la totalidad de las personas que renunciaron en dicho periodo por lo que no se trabajó con una muestra sino con el total de la población del área de operación que rotó en un año.

La técnica estadística utilizada para la contrastación de la hipótesis de investigación fue el análisis de varianzas de un factor (ANOVA). Este estadístico nos ayuda comparar si las medias entre dos o más grupos son similares o diferentes. En nuestro caso, se pretende identificar si existen diferencias o semejanzas en el promedio de días trabajados (antes de presentar su renuncia) por el personal operativo según la cohorte generacional que pertenecen. Por lo que para este análisis se tomó como variable dependiente el número de días laborados (*antigüedad*) en la empresa y como variable independiente la cohorte generacional (*generación*) con los valores *Baby boomers*, *Gen X*, *Gen Y* o

¹ Se le conoce como TIER 1 a los proveedores directos de las ensambladoras y son estrictamente vigilados en materia de la calidad, tiempo y costos de todos sus componentes y partes de subensambles.

² Se le conoce *Aftermarket* al mercado de autopartes de repuesto.



Milenials y Gen Z. Utilizando fecha de nacimiento se segmentó según la generación a la que correspondían de acuerdo con la literatura consultada.

Para obtener una contrastación confiable del estadístico ANOVA, se parte de la suposición que las varianzas de los grupos son iguales. Debido a que los datos analizados no presentaron igualdad de varianzas se utilizó también un estadístico robusto³, en este caso la prueba de Welch, (unequal variance t-test). Esta prueba es una adaptación de la prueba t de Student y es la más confiable cuando las dos muestras tienen varianzas diferentes pero mantienen el supuesto de normalidad. Esta prueba es más robusta y puede ser generalizada a más de 2 muestras lo que lo hace más confiable que el ANOVA de un factor en el caso de que no se cumpla el principio de homocedasticidad (Vallejo, Fernández, Livacic, 2010).

4. Análisis e interpretación de los resultados

Los resultados del análisis pueden observarse en la Tabla 1, en esta se aprecia una matriz con los estadísticos descriptivos de la información analizada. En la columna *N* se puede ver el tamaño de las poblaciones de cada uno de las cohortes generacionales. Se aprecia que la Generación Y o milenials es la cohorte con mayor número de integrantes (2,354 que representan 74.6% del total de empleados que renunciaron entre 2016 y 2017). En la columna nombrada *media* se observa el promedio de días trabajados por generación, aquí se puede notar que existe una diferencia de medias al menos de forma aritmética.

³ Los estadísticos robustos son una aproximación alternativa a los métodos estadísticos clásicos. El objeto es producir estimadores que no sean afectados por variaciones pequeñas respecto a las hipótesis de los modelos.

Tabla 1. Descriptivos de la antigüedad de los trabajadores.

Antigüedad en días

	N	Media días laborados	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
					Baby Boomers	46		
Gen X	636	199,5472	185.9724	15,28674	169,5285	229,5658	,00	7364,00
Gen Y o Millennials	2354	164,7935	161.415	6,72344	151,6091	177,9780	-272,00	9680,00
Gen Z	119	104,2689	39.06239	13,13916	78,2498	130,2880	9,00	995,00
Total	3155	169,9658	163.85295	5,94307	158,3131	181,6184	-272,00	9680,00

Fuente: *Elaboración propia.*

En la columna *Desviación Típica* se contabiliza la dispersión de cada una de las generaciones, llama la atención que estas desviaciones son muy diferentes entre sí, lo que pudiera estar violando el supuesto de homocedasticidad necesario para el análisis ANOVA, por lo que se procedió a la utilización de la prueba Welch. En la tabla 2 se muestran los resultados de la prueba de Welch, debido a que la significancia (p-valor) es menor a 0.05 se debe rechazar la hipótesis nula que sostiene que existe igualdad en el valor la media de los días laborados sin importar a que cohorte generacional pertenece. En otras palabras, la evidencia sugiere que las variables *antigüedad* y *generación* se encuentran relacionadas y que sí hay diferencia significativa entre los grupos y los días de permanencia en el trabajo. La antigüedad promedio en días de los operadores varía en relación a la cohorte generacional a la que pertenecen.

Tabla 2. Pruebas robustas de igualdad de las medias de la variable antigüedad en días.

	Estadístico ^a	gl1	gl2	Sig.
Welch	8,607	3	176,558	,000
Brown-Forsythe	4,979	3	422,526	,002

a. Distribuidos en F asintóticamente.

Fuente: *Elaboración propia.*

La prueba de Welch aporta elementos suficientes para rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre grupos y evidencia que sí existe diferencia en las medias de los días laborados, pero no ayuda a identificar entre que grupos se encuentra la diferencia de medias de días laborados, es decir qué cohorte o cohortes generacionales rotan de manera distinta entre sí.

Para tal efecto se realizó una comparación a posteriori (post hoc), el cual consiste en todas las posibles comparaciones de medias de 2 a 2 y se realiza cuando el ANOVA sugiere rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias. Para este análisis se utilizó el método de Scheffe, debido a que es el que presenta ventaja en caso de que los grupos no tengan un tamaño homogéneo en sus valores, como es el caso de la muestra analizada ya que los valores de la variable *generación* no presentan el mismo tamaño entre sí. La tabla 3 muestra las comparaciones múltiples del análisis pot hoc. En esta tabla se aprecia una comparación de 2 a 2 entre los valores de la variable *generación*. Debido a que el p-valor es menor a 0.05 en la comparación de los valores de la cohorte generacional Generación X y Z se asume que entre estas cohortes generacionales es donde se encuentra la diferencia que señaló el análisis anterior.

Tabla 3. Comparaciones múltiples

Variable dependiente: Antigüedad en días

Scheffé

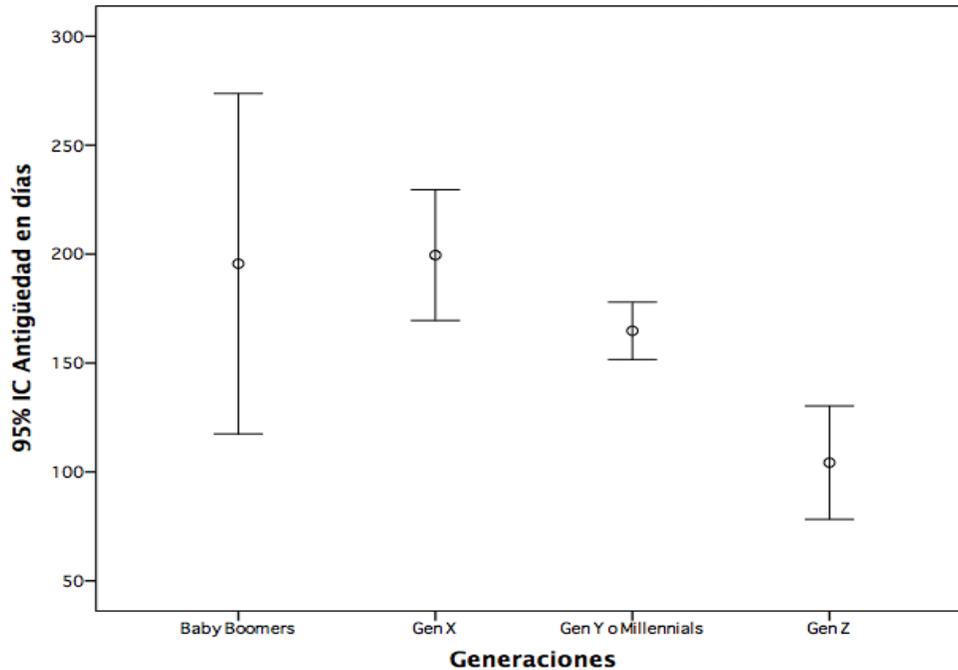
(I) gen_22 Generaciones	(J) gen_22 Generaciones	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
	Gen X	-3,93847	50,90754	1,000	-146,3266	138,4497
Baby Boomers	Gen Y o Millennials	30,81515	49,63876	,943	-108,0242	169,6545
	Gen Z	91,33979	57,88779	,477	-70,5721	253,2517
	Baby Boomers	3,93847	50,90754	1,000	-138,4497	146,3266
Gen X	Gen Y o Millennials	34,75363	14,90051	,143	-6,9230	76,4303
	Gen Z	95,27826*	33,30189	,043	2,1330	188,4235
	Baby Boomers	-30,81515	49,63876	,943	-169,6545	108,0242
Gen Y o Millennials	Gen X	-34,75363	14,90051	,143	-76,4303	6,9230
	Gen Z	60,52464	31,32801	,292	-27,0997	148,1489
	Baby Boomers	-91,33979	57,88779	,477	-253,2517	70,5721
Gen Z	Gen X	-95,27826*	33,30189	,043	-188,4235	-2,1330
	Gen Y o Millennials	-60,52464	31,32801	,292	-148,1489	27,0997

*. La diferencia de medias es significativa al nivel 0.05.

Fuente: *Elaboración propia.*

Este análisis post-hoc señala que la diferencia significativa en la media de días trabajados por cohorte generacional provienen de la diferencia generada entre la generación X y la generación Z, esta evidencia sugiere que las cohortes generacionales no presentan diferencias significativas entre *Baby boomers*, *Gen X* y *Gen Y*. Debido que la Gen Y o milenials no presentan diferencia significativa entre los grupos, podemos afirmar que los milenials rotan en la misma proporción que los otros grupos. Esta evidencia rechaza la creencia popularizada que los milenials permanecen menor número de días en el trabajo o que son más proclives a cambiar de empleo que las otras cohortes generacionales. La figura 1 ayuda a ilustrar la información de la tabla de las comparaciones múltiples, en esta gráfica se muestran las barras de error. Se puede apreciar sobre el eje de la X los distintos cohortes generacionales y sobre el eje de la Y la antigüedad en días de los operadores de la empresa.

Figura 1. Barras de error de las variables Antigüedad y Generaciones.



Fuente: Elaboración del autor.

La longitud de una barra de error indica la incertidumbre del valor. Una barra de error larga como la que se aprecia en el grupo de los baby boomers significa que la concentración de los valores sobre la que se calculó el promedio es baja, y que, por lo tanto el valor promedio no se conoce con mucha precisión. En el caso contrario, una barra de error corta como la que presenta el grupo de los milenials, significa que la concentración de los valores es elevada, por lo que su valor se conoce con más seguridad. En los grupos representados en esta gráfica resalta que el único grupo que su media se aleja significativamente de los demás es el denominado Gen Z.

4. Conclusiones

Según la evidencia empírica obtenida por esta investigación confirma la hipótesis que sí existe relación entre la antigüedad de un trabajador y la generación a la que pertenece. Sin embargo, esta confirmación no es novedosa, especialmente para las investigaciones que buscan vincular



características de algunas generaciones (como la de los milenials) y su supuesta proclividad a cambiar frecuentemente de empleos. Es un hecho que existe una correlación positiva entre la edad del trabajador y su permanencia en el trabajo (Ciutiene & Railaite, 2015) así lo sugiere trabajos como el de Joseph, Kok, Koh y Ang (2007) donde se evidencia que los empleados con mayor edad tienden a ser más estables y menos propensos a dejar su trabajo. Por lo que la edad pudiera ser un mejor predictor para la permanencia o rotación de un empleado que la cohorte generacional a la que pertenece.

Por otro lado, también los resultados de este trabajo sugieren que no existe diferencia significativa entre el tiempo de permanencia de los empleados operativos de la industria automotriz en las generaciones baby boomers, Generación X y Generación Y o milenials. Como se mencionó esta evidencia rechaza la creencia popularizada que los milenials permanecen menor número de días en el trabajo o que son más proclives a cambiar de empleo que las otras cohortes generacionales. La diferencia significativa en la media de los días de laborados por generación se genera debido a los trabajadores pertenecientes a la generación Z. Es importante recalcar que esta generación Z (nacidos entre el años 2000 y 2012) actualmente son menores de edad, y su media de días laborados en la empresa podría estar siendo explicada porque debido a su edad, su empleo como personal operativo sea sólo de forma temporal y en periodos muy cortos.

Para concluir, es importante también mencionar que la limitación más importante de este trabajo es que la evidencia aportada no puede ser considerada como concluyente. Del mismo modo, este trabajo puede no ser válido o extensivo para otro tipo de industrias o países. Los datos aquí presentados y analizados fueron tomados en una empresa dedicada a la manufactura de productos para la industria automotriz ubicada en el norte de México, por lo que las características de otras industrias o los valores culturales de otros países podrían cambiar los resultados. Es bueno tener



siempre presente que las aportaciones de los estudios sobre las características intergeneracionales de los trabajadores y su posible impacto en las organizaciones suelen ser relativas y parciales; y éstas, se circunscriben a los valores culturales de su entorno, por lo que se debe ser cuidadoso con las generalizaciones en este campo. Asimismo, si bien este trabajo no buscó representar ni generalizar las características de las generaciones tratadas en el documento, sí buscó aportar información que pueda ser de utilidad para estudios futuros de la convivencia multigeneracional en las organizaciones de Latinoamérica.

5. Referencias

- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Júbasz, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8 (3), 90-106. doi: 10.7441/joc.2016.03.06.
- Ciutiene, R. & Railaite, R. (2015). Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26 (4), 391-397. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7081>.
- Gursoy, D., Geng-Qing Chi, C. & Karadag, E.. (2013). Generational Differences and attitudes among frontline and service contract employees. *International Journal of Hospitality Management*. 32. 40-48. doi: 10.1016/j.ijhm.2012.04.002.
- Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008). Generational Differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*. 27, 448-458. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002.
- Houck, C. (2011). Multigenerational and virtual: How do we bouild a mentoring program for today's workforce?. *Performance Improvement*. 50 (2). 25-30. doi: 10.1002/pfi20197



- Joseph, D., Kok-Yee, N., Koh, C., Ang, S., (2007) Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quartely* 31 (3), 547-577.
- Joshi, A., Dencker, J., & Franz, G. (2011) Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior* 31 177-205. d.o.i: 10.1016/j.riob.2011.10.002.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- 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 & Organizatinal Studies*, 19 (3), 341 – 354. doi: 10.1177/1548051812442747.
- Mannheim, K. ([1928] 1952). The problem of generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). London: Routledge.
- Mitchell, T., Holtom, B., Lee, T., Erez, M. (2001) Why People Stay: Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal* Vol. 44, No. 6 1102-1121.
- Napoli, A. (2014). Social media use and generational identity: Issues and consequences on peer-to-peer and cross-generational relationships – an empiric study. *Journal of Audience & Reception Studies*. 11 (2). 182-206.
- Park, J & Gursoy D. (2012) Generation Effects on work engagement among U.S. hotel employees *International Journal Management* 31, 1195-1202.
- Parry, E., & Urwin, P. (2010). Generational difference in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management*.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston, MA: Harvard Business Press.



- Schroer, W. (2008). Defining, Managing, and Marketing to Generations X, Y, and Z. *The Portal*, 10, 9. (<http://goo.gl/Fc40dB>) (2- 05-2017).
- Smola, K.W., Sutton, C.D., (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363–382.
- Tay, Angeline (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African journals of Business Management*, 5 (2), 249-255.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*. 71 (2). 103-113.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5): 1117–1142.
- 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. *Reviews*, 13(1), 79–96.
- Vallejo, G., Fernández, P., Livacic-Rojas, P. (2010) Pruebas robustas para modelos ANOVA de dos factores con varianzas heterogéneas. *Psicológica*. Vol.31, núm 1, 129-148 Universidad de Valencia, España.
- Van der Walt, F., Jonck, P. & Sobayeni, N. (2016). Work ethics of different generational cohorts in South Africa. *African Journal of Bussiness Ethics*. 52-66. doi: 10.15249/10-1-101



-
- Vasanthi, S. (2012) Multi generations in the workforce: Building collaboration Organisational Behavior and Human Management. 24, 48-66. Indian Institute of Management Bangalore. India.
- Wolf, M., Carpenter, S. & Qenani-Petrela, E. (2005). A Comparison of X, Y, and Boomer Generation Wine Consumers in California. Journal of Food Distribution Research. 36 (1). 186-191.
- Yogamalar, I. & Samuel, A. (2016). Shared Values and Organizational Citizenship Behavior of Generational Cohorts: A Riview and Future Directions. Management. 21 (2). 249-271.