

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades**

**El Reverse Mentoring y su Influencia en los Estereotipos y  
Prejuicios de Edad hacia los Millennials.  
Proyecto de Investigación**

**Ana Belén Pazmiño Torres**

**Psicología**

Trabajo de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de  
Licenciada en Psicología

Quito, 08 de mayo de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ  
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

**HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**El Reverse Mentoring y su Influencia en los Estereotipos y Prejuicios de  
Edad hacia los Millennials.**

**Ana Belén Pazmiño Torres**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo Andrade,  
Máster en Docencia Universitaria

Firma del profesor

---

Quito, 08 de mayo de 2019

### Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: \_\_\_\_\_

Nombres y apellidos: Ana Belén Pazmiño Torres

Código: 00123773

Cédula de Identidad: 1715964464

Lugar y fecha: Quito, 8 de mayo de 2019

## RESUMEN

Esta investigación intenta determinar si el reverse mentoring disminuye los prejuicios de edad existentes en la fuerza laboral por parte de los pertenecientes a la generación de los Baby Boomers hacia los Millennials. Este es un tema nuevo debido a que los prejuicios por edad en las organizaciones se han enfocado mayormente hacia los profesionales de mayor edad. El procedimiento inicia encontrando una empresa lo suficientemente grande que contenga varias generaciones trabajando juntas, para después aplicar una encuesta sobre prejuicios hacia los millennials en dos grupos de personas pertenecientes a los Baby Boomers. Uno de los grupos será expuesto al reverse mentoring por 6 meses mientras el otro grupo se mantendrá trabajando sin ningún cambio en el mismo periodo de tiempo. El método de evaluación utilizado es pretest- posttest por lo que se les aplicará la encuesta a ambos grupos para poder obtener resultados significativos de si el reverse mentoring disminuye prejuicios intergeneracionales o no.

**Palabras clave:** mentoring, reverse mentoring, prejuicios, organización, generaciones, millennials, baby boomers, fuerza laboral.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to determine if reverse mentoring decreases age prejudices existing at the workforce from all the people that belongs to the generation of Baby Boomers against Millennials. This is a new topic because normally age prejudices in organizations have been usually against older professionals. The procedure begins with finding an organization large enough that contains different generations working together. Once the organization is found the application of a survey to two groups of people that belong to the Baby Boomers start. One group will be exposed for 6 months to reverse mentoring while the other group will be working in normal conditions in the same period of time. The evaluation method is using pretest-posttest model so that each group will be applied two surveys at the beginning and in the end, this will help us to observe if the method of reverse mentoring helps to decrease intergenerational prejudices in the organization.

**Key words:** mentoring, reverse mentoring, prejudices, organization, generations, millennials, baby boomers, workforce.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>El Reverse Mentoring y su Influencia en los Estereotipos y Prejuicios de Edad hacia los Millennials. ....</b>	<b>9</b>
<b>Planteamiento del problema .....</b>	<b>9</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>10</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>11</b>
Baby boomers. ....	14
Millennials. ....	15
Prejuicios, Estereotipos.....	19
Resistencia al cambio.....	26
Reverse Mentoring.....	33
<b>Diseño y Metodología.....</b>	<b>36</b>
Diseño. ....	36
Población.....	37
Instrumentos o materiales. ....	37
Procedimiento y recolección de datos.....	38
<b>Consideraciones Éticas .....</b>	<b>40</b>
<b>Discusión .....</b>	<b>41</b>
Fortalezas y limitaciones de la propuesta. ....	41
Recomendaciones para Futuros Estudios.....	41
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO A: Instrumentos .....</b>	<b>47</b>
<b>ANEXO B: Formulario de Consentimiento Informado .....</b>	<b>49</b>

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1 Valores Baby Boomers vs Millennials. ....	19
---	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin.....	31
Figura 2.2 Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello. ....	32
Figura 3.3 Modelo de Investigación-Acción. ....	33



## **EL REVERSE MENTORING Y SU INFLUENCIA EN LOS ESTEREOTIPOS Y PREJUICIOS DE EDAD HACIA LOS MILLENNIALS.**

### **Planteamiento del problema**

Los prejuicios y estereotipos se pueden encontrar en cualquier organización, sin embargo, los más comunes son los prejuicios hacia la raza, el género y la etnia como se puede encontrar en la literatura (Wiener, Willborn, 2011). No obstante, también se encuentra información acerca de los prejuicios y estereotipos hacia las personas discapacitadas y hacia la edad. Generalmente los prejuicios en contra de la edad en ámbito laboral se dan hacia los profesionales de mayor edad (Wiener, Willborn, 2011).

Esta investigación consiste en otro enfoque de la discriminación por edad en las organizaciones y se orienta a la discriminación y prejuicios por edad que existen desde la perspectiva de los jóvenes profesionales. A pesar de que la mayoría de estudios realizados en el tema de la discriminación por edad es en contra de los profesionales de mayor edad este estudio demuestra los prejuicios y estereotipos en contra del grupo de los millennials.

El problema reside en que la existencia de prejuicios está y ha estado presente no solo en la vida cotidiana sino también en la vida laboral Fiske (1998).

Los profesionales de mayor edad que trabajan ya por un largo periodo de tiempo en una empresa pueden tener prejuicios hacia los jóvenes profesionales que emergen al mercado laboral (Ballart, 2001). Por otro lado, la resistencia a la innovación y al cambio que llegan con los jóvenes o en ocasiones de personas externas a su organización.

La pregunta principal de esta investigación es: ¿Cómo y hasta qué punto el reverse mentoring influye en los estereotipos y prejuicio de edad hacia los millennials de parte de los profesionales de mayor edad en una organización de servicios bancaria?

La aplicación de esta investigación tendría lugar en una empresa de servicios bancarios considerando que estas empresas tienen una fuerza laboral extensa y conformada de diferentes generaciones. De dicha empresa se recaudarán los datos necesarios y se aplicará el reverse mentoring con la esperanza de poder observar en cómo y que tanto influye en los prejuicios de edad, se esperaría obtener una diferencia significativa estadísticamente para confirmar que la técnica funciona.

### **Justificación**

El significado del estudio es determinar si la técnica del reverse mentoring disminuye los estereotipos existentes hacia los millennials de parte de los profesionales de mayor edad desde el punto de vista laboral. También se espera observar si el reverse mentoring influye en la disminución de la resistencia al cambio que traen los millennials de parte de los profesionales de mayor edad.

Como se mencionó con anterioridad mayoría de investigaciones para este tipo de discriminación son en contra de los profesionales mayores pero esta investigación se enfoca inversamente; cómo la discriminación por edad afecta a los profesionales jóvenes.

Como objetivo principal de estudio es observar que el reverse mentoring influye en la disminución de estereotipos y prejuicios contra los millennials y como objetivo secundario es determinar si los prejuicios y estereotipos de edad se relacionan con la resistencia al cambio en las organizaciones.

Después de la búsqueda de estudios similares en las Universidades del Ecuador se puede decir que este estudio de los prejuicios con enfoque hacia los jóvenes profesionales es nuevo. El estudio propone investigar organizaciones de servicios bancarias ya que estas empresas son lo suficientemente grandes para que diferentes generaciones convivan en la misma. Este estudio es único porque se utiliza la técnica del reverse mentoring para observar cómo y hasta qué punto influye en los prejuicios por edad en las organizaciones

desde otra perspectiva. Se podrá entender cómo los prejuicios por edad pueden afectar también a los jóvenes profesionales negativamente y de qué manera el reverse mentoring puede disminuir los prejuicios y estereotipos de edad.

A pesar de que la investigación se enfoca en las organizaciones bancarias se puede aplicar a diferentes tipos de organizaciones alrededor del mundo mientras tengan dentro de su fuerza de trabajo a múltiples generaciones conviviendo. Específicamente la generación milenio o los pertenecientes a la generación de los “Millennials” y otras generaciones como lo son los Baby Boomers.

### **Marco Teórico**

Una generación es definida según Kopperschmidt como un grupo de personas que comparten años de nacimiento, eventos significativos en el transcurso de su vida y momentos críticos de desarrollo (Hannay & Fretwell, 2011). Las diferencias entre generaciones pueden ser muy grandes entre algunas, pero muy similares entre otras.

Uno de los desafíos más grandes en la actualidad para las empresas es que manejan diferentes generaciones en su fuerza laboral (Hannay & Fretwell, 2011). Sin contar que la diversidad generacional enriquece a una empresa con diferentes perspectivas e ideas, también entra en consideración las diferentes necesidades y valores entre generaciones para un alto rendimiento organizacional. Es necesario que las organizaciones estudien y entiendan a cada una de las generaciones que entran a su empresa para poder destacar en sus fortalezas y llevar a su empresa al éxito (Hannay & Fretwell, 2011).

Uno de los principales desafíos para una organización con múltiples generaciones en su fuerza laboral son los estereotipos que pueden surgir dependiendo de las generaciones, estos estereotipos pueden generar problemas tanto personales como a nivel organizacional (Papillion & Aaron, 2017).

Las últimas generaciones que se encuentran actualmente en el ámbito laboral son los Baby Boomers quienes comprenden de 1946 a 1964, esta generación fue conocida como la generación “Yo” con deseos de dinero, títulos, reconocimientos; existe una generación en medio conocida como la Generación X que comprende de 1965 a 1980, esta generación se caracterizó principalmente por la búsqueda de un balance entre la vida diaria y finalmente la Generación de los Millennials o conocidos también como la Generación Y que comprende entre los años 1979 a 2000 esta generación es conocida por ser la más grande, existen 76 millones de personas en este grupo según Koeller, 2012 y son la generación más sana y segura. En esta investigación nos concentraremos en la relación existente entre la generación de los Baby Boomers y la generación de los Millennials (Koeller, 2012).

El problema del cual vamos a investigar reside en que estamos en una época donde la vida laboral está conformada por diferentes generaciones y las personas trabajan con gente de la misma edad de sus padres o de la misma edad de sus hijos y aprender a convivir todas las generaciones en una empresa es un reto (Gursoy, Maier & Chi, 2008). Según Gursoy, Maier y Chi (2008), antiguamente en las organizaciones las generaciones estaban separadas en jerarquías y mezclarse no era muy común, pero ahora pueden múltiples generaciones estar a la espera de la misma posición. El tipo de administración en las empresas de hoy en día sin duda ha cambiado (Gursoy, Maier & Chi, 2008).

Por otro lado, desde el punto de vista estadístico, ¿cual es el porcentaje de personas trabajando en el Ecuador y cuantos son parte de la generación de los millennials? Para comenzar en el Ecuador se define al empleo adecuado o pleno a las personas que tienen un trabajo con una remuneración igual o mayor a la del salario básico sin importar el número de horas por semana que trabajen. El grupo de ecuatorianos con empleo adecuado es el que nos interesa en este estudio. Según el INEC (2018) a nivel nacional la tasa de

empleo adecuado en marzo del 2018 fue de 41,1% y a nivel urbano la tasa de empleo adecuado en la misma fecha fu de 50,1%. En junio 2018, el INEC postuló que a nivel nacional el empleo adecuado fue de 38,9% de la PEA. Por otro lado, el porcentaje a nivel urbano el empleo adecuado se presentó en 47,6% y a nivel rural el mismo fue de 21,8%. También se obtuvieron indicadores de que las diferencias nacionales y por áreas de residencia no fueron significativas estadísticamente. Sin embargo, Guayaquil se reconoció con la menor tasa de empleo adecuado con un porcentaje de 49,6%.

Recientemente el INEC también realizó el primer estudio acerca de los millennials, existen 3,9 millones de millennials en el país quienes representan el 23,2% del total de la población ecuatoriana. Un dato interesante arrojado por el INEC en su estudio de millennials es el porcentaje de millennials comparado con el porcentaje de la generación X que están contentos con su trabajo. Sorprendentemente, los millennials puntuaron un 70,6% y la generación X un 68,7%.

Ahora, según un estudio de Estados Unidos “Bureau of Labor Statistics” se estima que en el plazo de los próximos dos años el 50% de la fuerza laboral estará conformada por millennials y que seguirá subiendo hasta llegar al 75% a inicios del 2030 (Emmons, 2018). Después de observar estas cifras es importante que las organizaciones sepan adaptarse y sepan integrar la nueva generación que ingresa para continuar creciendo. Si las compañías existentes no aprenden sobre los Millennials y crean un ambiente laboral que integre diferentes generaciones brindando satisfacción a todos por igual entonces corren el riesgo de no prosperar, esto es previsto debido a que en unos años la generación de los Millennials llevará la delantera en la fuerza laboral.

### **Baby boomers.**

La generación de los baby boomers la conforman todos aquellos nacidos entre los años 1943 y 1960 que fue la época durante o después de la Segunda Guerra Mundial. Esta generación en su mayoría fue criada por una familia nuclear (Mangold, 2007). A los baby boomers se los relaciona con el pensamiento de que la tecnología es buena, sin embargo, no es necesaria (Mangold, 2007). Los pertenecientes a la generación de los Baby Boomers tienden a buscar seguridad profesional y es muy probable que mantengan estabilidad laboral y sean leales a su trabajo. De acuerdo a Brack y Kelly (2012) una de sus características según un estudio es que tienden a ser más individualistas.

El término de jubilación es muy conocido, pero también existe el término de jubilación gradual y flexible, este término de la jubilación gradual y flexible es una alternativa de jubilación hacia los trabajadores para facilitar el proceso definitivo de su jubilación (Alarcón, 2002). Dicho esto, las características principales de jubilación gradual y flexible son que primero es de carácter voluntario. Segundo, es diversificado en edad lo que significa que como no todas las profesiones producen el mismo nivel de desgaste físico por lo que en algunas profesiones sería más temprano, pero en otras más tardío (Alarcón, 2002). Tercero, es la flexibilidad que existe para que un empleado de trabajo completo deje de trabajar progresivamente cambiándose a un trabajo medio tiempo para ver si se ajusta a sus necesidades (Alarcón, 2002). La jubilación gradual es importante porque para los pertenecientes a la generación de los Baby Boomers ya que es bastante difícil el momento en el que se unen su época de jubilación y la entrada de los Millennials al trabajo, por lo que les cuesta acomodarse a esta nueva etapa de su vida.

El estudio de Tacchino (2013) demuestra que la jubilación gradual es algo que últimamente se ha vuelto una elección muy común. La jubilación gradual hace referencia a que las personas en su momento de culminación de carrera buscan un trabajo de medio

tiempo o alguna forma de continuar generando ingresos más flexibilidad laboral como se explicó con detalle anteriormente. La jubilación gradual empieza con el cambio de trabajo tiempo completo a un trabajo de medio tiempo sin embargo con esto también tienden a reducir sus responsabilidades laborales (Tacchino, 2013).

Otra investigación de Gibson, Greenwood & Murphy (2009) en donde comparan los valores, comportamientos y creencias de la generación de los Baby Boomers, la Generación X y la Generación Millennial se pudo encontrar que la generación de los Baby Boomers es descrita con cierta desconfianza a la autoridad a diferencia de los millennials a quienes se les describe como personas que esperan un *feedback* o retroalimentación de su trabajo de sus jefes (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009).

En la investigación de Gibson, Greenwood & Murphy (2009) se analizó los valores de las diferentes generaciones y se hizo un rango de los dieciocho valores principales para predecir qué es los más importantes para cada generación y de ahí se observó que los Baby Boomers tenían como valor principal la salud, pero para los millennials es la seguridad familiar (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009).

### **Millennials.**

Por otro lado, la generación millennial comprende el rango de los nacidos entre 1979 y 2000. Esta generación también es conocida como la generación “net” y esto se debe a que estas personas son parte de la era de la tecnología (fuente). Los millennials son personas que crecieron con los avances de la tecnología y por eso llevan consigo a las organizaciones nuevos avances y metodologías distintas. Se considera que los millennials son rápidos aprendiendo y capaces de “multitasking” (Connaway, Radford, Dickey, Williams, Confer, 20015). Otro aspecto positivo encontrado sobre los millennials es que para esta generación la motivación no se centra únicamente en los ingresos, si no que siempre buscan mejorar sus habilidades y crecimiento personal (Brack & Kelly,

2012). El reconocimiento es una gran parte en la vida de los millennials que según el estudio de Brack & Kelly, 2012 los dos reconocimientos de mayor interés para los millennials son la oportunidad de hacer la diferencia, dar sentido a su trabajo y horarios de trabajo flexibles. También se los asocia con la tendencia al trabajo en grupo y colaboración en el trabajo. En el estudio de Brack y Kelly (2012) de Estados Unidos predice que en el 2020 el porcentaje de Millennials en el trabajo será de alrededor del 46% comparando con el porcentaje del 2014 que fue de un 34%; esto significa que con el alto ingreso de millennials y el incremento de Baby Boomers retirados los empleados empezaran a necesitar llenar los puestos de liderazgo faltantes y la dinámica laboral entrara en una etapa de cambio.

La pregunta esta en, ¿existe o no la discriminación o prejuicios hacia los millennials en un ámbito laboral? La respuesta es sí.

Según Raymer, Reed, Spiegel & Puranova (2017) demuestran que los jóvenes profesionales reportan un alto nivel de discriminación por la percepción que existe en cuanto a la edad, con esto nos referimos a los profesionales de mayor edad. Según Snape y Redman (2003) después de recaudar los datos de un cuestionario en el Reino Unido se observó una mayor percepción de discriminación por edad a las personas menores de 30 años y menos reportes de discriminación por edad de parte de las personas de más de 50 años. De este cuestionario se puede concluir que las personas menores de 30 años sienten mayor discriminación por su edad que las personas mayores de 50 años.

Sin embargo, estos resultados fueron obtenidos de la perspectiva de dos grupos de personas, el de los menores de 30 años y el de los mayores de 50 años por lo que con otra investigación se logra comprobar que las personas entre 20-34 años tienden a presentar mayores índices de desempleo en comparación con otros grupos de edad laboral (Raymer, Reed, Spiegel, Puranova, 2017). El estudio de Gallup (2016) reveló que es verdad que



los millennials son menos comprometidos en su lugar de trabajo que antiguas generaciones y esto puede llegar a ser un problema en las organizaciones debido a la pérdida económica que esto significa e la parte productiva de una empresa. También se encuentra información acerca de que los millennials buscan que su lugar de trabajo les permita aprender y crecer es en lugares con estos beneficios en los cuales los millennials buscan quedarse, a comparación con otras generaciones las cuales se movilizaban principalmente por la parte remunerativa.

No obstante, otro estudio demostró que los millennials presentaron niveles bajos en lealtad a las instituciones e inestabilidad en la vida laboral (Hayes, Parks, McNeilly, Johnson, 2018). Por otra parte, los principales estereotipos que existen hacia los millennials son que tienen poca motivación, son perezosos, conocedores de la tecnología y egocéntricos (Hayes et al., 2018). Por otro lado, para los pertenecientes a la generación de los Baby Boomers, los millennials son conocedores de la tecnología, tienen un inmenso deseo de retroalimentación constante, anhelan el refuerzo positivo y son egocéntricos. En la publicación de Hayes, Parks, McNeilly & Johnson (2018) se demuestra que desde la perspectiva de un millennial al responder la pregunta de: ¿qué estereotipos existen acerca de los millennials? las respuestas cambiaron un poco, los resultados obtenidos fueron que son conocedores de la tecnología, son cómodos con su trabajo, tolerantes y de mente abierta. De esta misma investigación se obtuvo que los millennials tienen la mayor tasa de desempleo en la actualidad comparado con otras generaciones en su momento.

A pesar de que existe basta información de los principales prejuicios y estereotipos que se asignan a los millennials también existen estudios que demuestran las fortalezas que trae esta generación, se encontraron con dos características de esta generación que no se compara con ninguna otra. El estudio fue basado en las respuestas

250.000 personas seleccionadas al azar de la base de datos de “Clifton Strengths” esta encuesta arrojó datos de la generación millennial, Gen Xers, Baby Boomers y Traditionals (Gallup, 2016). Después de obtener las 5 principales fortalezas de cada una de las generaciones se encontró que algo único en los millennials fue la empatía y la adaptabilidad que no se encontró en ninguna otra generación (Gallup, 2016). Las cinco principales fortalezas de los millennials fueron: conquistadores, empatía, aprendiz, adaptabilidad y responsabilidad. Comparándolos con los Baby Boomers que fueron: responsabilidad, aprendiz, conquistador, informador, estratégico (Gallup, 2016). Sin embargo, en el estudio se habla de que estas son solo listas de palabras de las cuales las diferentes generaciones tienen mayor tendencia a desarrollar, pero el verdadero valor se encuentra en el momento que las personas empiezan a trabajar; día a día en un trabajo que puede convertirse en repetitivo. Se habla de que los millennials al ser más empáticos que otras generaciones, teniendo tal contacto con las redes sociales y ser una de las generaciones más diversas tienden a dar mucha importancia hacia los sentimientos de otra persona y aprenden a ver el mundo desde otros ojos (Gallup, 2016). Esta característica es muy importante en una empresa ya que una persona empática puede anticipar lo que otros piensan y hacer algo al respecto que cubra esa necesidad insatisfecha lo que crea un ambiente laboral más fuerte.

En el recuadro a continuación Tabla 1.1 se puede visualizar los cuatro valores principales en orden de importancia para los Baby Boomers versus los Millennials. Es importante que las organizaciones tengan en cuenta esto para poder basar su estrategia en satisfacer las necesidades de sus empleados dependiendo de la generación a la que pertenezcan y de esta manera consolidar y mantener una fuerza laboral activa y comprometida con la organización.

<b>BABY BOOMERS</b>	<b>MILLENNIALS</b>
1. Salud	1. Seguridad Familiar
2. Seguridad Familiar	2. Salud
3. Auto-respeto	3. Libertad
4. Una vida cómoda	4. Amistad Verdadera

*Tabla 1.1 Valores Baby Boomers vs Millennials (Gibson, Greenwood & Murphy, 2009).*

Los millennials no solo llegan con las diferencias que traen con la generación a la que pertenecen, sino que también, la época de los millennials ha sido mucho más diversa (Holt, Marques & Way, 2012). Con la facilidad que existe de viajar alrededor del mundo hoy en día más todos los casos de inmigración la generación de los millennials es una de las más diversas por esta razón se recomienda y no se debería utilizar las mismas prácticas de liderazgo para todas las generaciones. De hecho, se esperaría que los estilos de liderazgo se vayan transformando, desarrollando e innovando con cada generación. De esta manera se enriquecen las empresas de nuevas estrategias de liderazgo, evitan el quedarse estancados en un modelo tradicional e impulsan el desarrollo organizacional atrayendo a la nueva generación a ser parte de la fuerza laboral e integrarlos de tal manera que contribuyan en el crecimiento de la empresa.

### **Prejuicios, Estereotipos.**

Los prejuicios, discriminaciones y estereotipos entre seres humanos han estado presentes por bastante tiempo y se han dado en diferentes aspectos; personales, laborales y entre otros. Es importante tener en cuenta que estos tres términos se asemejan, sin embargo, no significan lo mismo. Fiske (1998) propone que los estereotipos son la parte cognitiva, los prejuicios la afectiva y la discriminación es la parte del comportamiento en una persona. No obstante, otros investigadores contradicen estos hechos describiéndolos diferente. Dovidio, Hewstone, Glick & Esses, 2010 reconocen a los estereotipos como la

noción que se tiene hacia un grupo de personas, es la forma que se percibir a otros socialmente. Complementan al concepto de estereotipo añadiendo que son equivalentes a todas las creencias que se tiene acerca de un respectivo grupo de personas, en otras palabras, es un conjunto de toda la información que se tiene acerca de un grupo social específico (Dovidio et al., 2010). Sin embargo, no se especifica si la información es favorable o desfavorable para dicho grupo social.

Dicho esto, en otra publicación de Fiske (1998) los conceptos cambian un poco, el autor sugiere que los prejuicios son compuestos por una actitud negativa integrando la parte afectiva, cognitiva y de comportamiento. A pesar de que los conceptos suenen similares, Fiske especifica que son compuestos con una actitud negativa lo cual no se menciona en otras teorías. En cuanto a la discriminación, Fiske (1998) habla de dos distintas categorías de discriminación, la “fría” y la “caliente”. Para ejemplificar en un ámbito laboral la discriminación fría se pudiera observar en como una persona puede no ser promovida en su trabajo, con esto nos referimos a que este tipo de discriminación no es agresiva simplemente no se capacita a la persona discriminada, no se la promueve o no se la cree capaz, sin embargo, no se la agrede tampoco. Por otro lado, la discriminación caliente es descrita como aquella que es hostil, agresiva y conductual. En estos casos la persona discriminada si sufre consecuencias de agresión principalmente verbal, malos tratos y conductas inadecuadas directas de parte de sus atacantes.

Por su puesto existen diferentes tipos de discriminación, por mencionar algunos está la discriminación por raza, por sexo, por clase social, entre estos tipos se encuentra también la discriminación por edad, la cual será nuestro centro de investigación. Los autores Bayl-smith & Griffin (2014) argumentan que la discriminación por edad es una de las más fuertes y dañinas; no obstante, continúa ocurriendo de carácter socialmente

aceptable. La discriminación es también definida como el trato inadecuado o injusto hacia algún individuo o grupo de personas (Bayl-smith & Griffin, 2014).

Normalmente, la discriminación por edad se presenta más hacia los profesionales mayores y según el estudio de Posthuma, Wagstaff & Champion (2012) esto empieza a partir de los 40, la discriminación por edad en el trabajo se asocia más hacia los empleados retirados. Por eso en esta propuesta vamos a tener un enfoque inverso, de cómo afectan los estereotipos y la discriminación por edad en contra de los jóvenes profesionales.

La discriminación por edad o “ageism” aparece en los años noventa, esto inició como una nueva tendencia en el Reino Unido y representaba la salida temprana del trabajo de los empleados de avanzada edad (Duncan & Loretto, 2004). Algunas investigaciones han recaudado información acerca de los diferentes tipos de discriminación por la edad. Duncan & Loretto (2004) encontraron la negación a oportunidades de ascender en una organización debido a la edad; también se observó la negación de oportunidades de entrenamiento en nuevas tecnologías. En el caso de los jóvenes profesionales los prejuicios por edad pueden deberse a diferentes aspectos; entre estos, el cambio (Ballart, 2001). Cuando nuevos jóvenes profesionales ingresan en una organización traen consigo innovación, cambio, nuevas ideas, nuevos puntos de vista y propuestas. La innovación implica nuevos comportamientos y su fin es conseguir un nuevo proceso, servicio o producto; esto puede generar resistencia de parte de los profesionales que ya han sido parte de la organización por mucho tiempo (Ballart, 2001). Es por esta razón que se recomienda la diversidad en las organizaciones para mantener un constante de innovación. Una asociación a la innovación muy común es la novedad ya que cuando algo sobre sale en el mercado, llama la atención al público y su innovación es lo que provoca ser diferente al resto de servicios del mercado.

Existe el famoso experimento de Sherif conocido como “Robbers Cave Experiment” que fue aplicado en niños de 11 y 12 años para poder entender qué es lo que genera tensión y dónde se originan los prejuicios entre grupos. Para el experimento se separó en dos grupos a los niños y se hizo actividades de competencia donde solo habría un ganador, esto generó tensión entre grupos, conductas inadecuadas y prejuicios. Después se esperó uno o dos días a que se calmaran las cosas y se les puso un objetivo en común a los dos grupos y toda la tensión desapareció y trabajaron conjuntamente por llegar a la meta. (Sherif, 2004)

Este experimento se puede relacionar con el ambiente laboral, ya que los Baby Boomers y los Millennials solo son dos grupos de personas que necesitan tener metas en común para poder eliminar las barreras y ayudarse mutuamente. De aquí es donde la aplicación del reverse mentoring funcionaría como una forma de generar “*team building*” y hacer que ambas generaciones se integren y trabajen conjuntamente para alcanzar una meta. El “*team building*” es una de las intervenciones de desarrollo grupal más aplicadas en el ámbito organizacional en la actualidad (Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke & Lyons, 2009). El “*team building*” incluye algunas actividades en equipo, algunas pueden ser conducidas al aire libre y otras pueden ser discusiones de procesos internos (Klein et al., 2009). Las organizaciones deben tener amplia comprensión de cómo practicar “*team building*” de la manera más eficaz posible, esto es de suma importancia en una empresa debido al gran impacto que puede tener en la compañía. El “*team building*” es clave para mejorar la efectividad del grupo. Sin embargo, se debe aplicar un entrenamiento previo o actividades de formación de equipos para que las intervenciones de “*team building*” sean más efectivas.

Una vez conociendo como funciona y para qué es el “*team building*”, el reverse mentoring también consiste en compartir con otro grupo de personas en este caso de otra

generación, pero a diferencia del *“team building”* en el reverse mentoring se comparte mutuamente conocimientos que la otra persona no sepa o necesite mejorar. Otra diferencia es que el reverse mentoring puede funcionar en parejas como en grupos por lo que existe el mentor y el mentoreado. En el *“team building”* probablemente. La edad no sea un inconveniente o un aspecto importante como lo es en el reverse mentoring.

Esta parte del reverse mentoring se relaciona mucho más con otro tipo de aprendizaje cooperativo es el conocido *“Jigsaw method”*, este método es utilizado principalmente en el área académica y sirve para mantener la motivación, aprendizaje y progreso en el área. Este método consiste en hacer que los estudiantes trabajen para una misma causa y se ayuden unos a otros a aprender. Cada quien es designado un tema específico, aprende y después se enseñan lo que saben mutuamente cada uno proporciona información nueva al grupo (Kiliç, 2008). Esto se puede relacionar con el área laboral y la técnica de reverse mentoring porque esta práctica consiste en que los millennials enseñen nuevos conocimientos a los Baby Boomers. Esto empezó principalmente con la era de la tecnología ya que los Millennials nacieron conociéndola y a los Baby Boomers les costó aprender.

Según Andrés Hatum (2011) en la publicación con temática de la generación milenio, los jóvenes profesionales de la actualidad esperan que sus contratantes les brinden algo contundente y decisivo para que ellos tengan una razón mayor de quedarse en el trabajo. Esta frase dice mucho de los principales estereotipos y prejuicios que existen en contra de la generación milenio, los jóvenes profesionales a quienes se los distingue con tener una tendencia en buscar una empresa de la cual sientan que les brinda seguridad, pero aparte de eso buscan una empresa que les proporcione los beneficios necesarios para preferirla sobre otras alternativas.

Se han creado diversas intervenciones con el fin de eliminar o disminuir los prejuicios entre personas. En la publicación de Dessel (2010), se analizaron dos programas de intervención específicos con la expectativa de crear reducción en los prejuicios de la escuela, la primera intervención era de aprendizaje cooperativo y la otra de desarrollo. Slavin & Cooper (1999) brindaron un análisis de los beneficios que nos brinda el método de aprendizaje cooperativo en las relaciones intergrupales. Este método consiste en crear grupos heterogéneos y entregarles algunas actividades donde se requiere la aportación de todos los integrantes para lograr el éxito del equipo, por medio de la resolución de problemas y en la consumación de las tareas asignadas (Dessel, 2010). La principal razón por la que este método funciona es porque ofrece una nueva perspectiva grupal promoviendo interdependencia en las actividades, dejando los estereotipos de lado (Dessel, 2010). Gracias a esta metodología se logra que cada miembro del equipo logre percibir el valor y el trabajo de cada integrante del mismo y es así como se crea un grupo sinérgico. La intervención de aprendizaje cooperativo ha sido estudiada con anterioridad y en su mayoría ha arrojado resultados positivos con el tiempo (Dessel, 2010).

El segundo programa de intervención era de desarrollo, esta metodología se basa principalmente en buscar la manera de cómo mejorar las relaciones interpersonales promoviendo la educación en la justicia social (Dessel, 2010). La intervención es una combinación de la educación de razonamiento moral acompañado de un análisis crítico del prejuicio, el racismo y la opresión (Dessel, 2010). Con esta intervención se espera que los prejuicios se reduzcan través ya que el modelo de desarrollo combina procesos cognitivos en el momento de la educación, con las perspectivas sociales de los demás, en otras palabras, se espera madurez en las relaciones interpersonales y desarrollo psicosocial (Dessel, 2010). Es aquí donde los individuos después de haber sido instruidos



en los temas de prejuicios, respeto y derechos de los demás logren entender y aceptar a los demás por mas diferentes que puedan ser.

Otra intervención que se realizó en la publicación de Paluck & Green, 2009 fue la toma de perspectiva en la cual se trata de generar empatía hacia los demás, se espera lograr que las personas puedan ponerse en los zapatos de otros y entenderlos y de esta manera concientizar y reducir cualquier conflicto interpersonal dentro del grupo. Galinsky & Moskowitz, 2000 demostraron que la metodología de toma de perspectiva es una de las más eficaces para reducir los estereotipos. Ellos explican cómo influye la relación que existe entre la persona con el grupo, mientras más apegado se sienta una persona hacia el grupo las probabilidades de que tenga una perspectiva favorable hacia los integrantes del mismo aumenta (Galinsky & Moskowitz, 2000). Esto sucede porque los procesos mentales son modificados con la pertenencia y el compromiso que sienten hacia su grupo por lo que buscan ganar o llegar al objetivo pensando en el grupo como uno solo, dejan de verlo como un grupo de personas diferentes y lo perciben como uno solo (Galinsky & Moskowitz, 2000).

En la publicación de Galinsky, 2015 se explica el conflicto intergrupalo como los problemas se generan en el momento en el cual los participantes del equipo tienen objetivos diferentes, con esto queremos decir que existe competencia ya sea por atención, dinero, un puesto entre otros. Basados en esta teoría también podemos esperar que la metodología actual del reverse mentoring dé frutos positivos con respecto a la disminución de estereotipos, ya que en esta técnica primero que nada tienen que proponerse los mismos objetivos para lograr conexión intergeneracional.

Después de tener una noción básica de otras metodologías usadas en las empresas podemos observar cómo el reverse mentoring se diferencia de las demás y en qué casos

sería preferible aplicar reverse mentoring dependiendo de qué es lo que se necesita en la organización, cuál es el objetivo y que impacto queremos generar.

El problema de los prejuicios se encuentra en todas partes del mundo y en todas las edades. Existen diferentes clases y tipos de prejuicios como lo hemos mencionado con anterioridad, es por esta razón que se han realizado un sin número de estudios buscando métodos y estrategias que ayuden a reducir los prejuicios. Por ejemplo, en el ámbito escolar se han implementado diferentes metodologías para evitar los prejuicios y discriminación entre compañeros de clase. Es en el ámbito escolar donde más han implementado estas técnicas debido a la diversidad que tienen, en edades, en etnias, en clase social entre otras.

### **Resistencia al cambio.**

El cambio que llega con la innovación es conocido como un proceso social donde se transforma un estado en otro generando reformas (López, Restrepo & López, 2013). Los seres humanos al ser individuos cambiantes necesitan la innovación constantemente, sin embargo, pueden aparecer distintas reacciones frente al cambio (López et al., 2013). El cambio hoy en día es inevitable, y lamentablemente si una empresa no se transforma puede estancarse hasta extinguirse (Ordóñez, 2010).

La resistencia al cambio según Piderit's es descrita como una actitud afectiva, cognitiva y de comportamiento negativo hacia el cambio (Oreg,2006). Esta resistencia al cambio es una de las reacciones más comunes y se da no solo en el espacio organizacional sino también en el personal (López et al.,2013). Una de las formas en las que se expresa la resistencia al cambio en las organizaciones es mediante la carencia de participación y apego hacia la empresa (López et al.,2013). Algunos autores mencionan que la resistencia al cambio se puede dividir en dos categorías: la resistencia abierta, la cual se manifiesta de manera inmediata y puede ser expresada verbalmente como también puede ser

demostrada con un trabajo mediocre (Acosta, 2002). Y la segunda es la resistencia implícita que es la que casi no genera reacción en el momento del cambio pero que con el paso del tiempo esta resistencia se acumula y puede generar desmotivación laboral, ausentismo o pérdida de lealtad de parte de los empleados (Acosta, 2002). Es de suma importancia notar la resistencia con tiempo para poder tomar acción sobre la misma ya sea evitar o disminuir sus efectos negativos en la organización.

Regresando a la descripción de resistencia al cambio de Piderit's quien integra tres factores; el de afección, cognición y comportamiento podemos representarlo en distintos aspectos en el proceso de cambio o reforma organizacional. Cada una de estas tres características se pueden presentar el momento de un cambio organizacional y por lo general van de la mano ya que la parte afectiva es como la persona se siente al enfrentar el cambio, la parte cognitiva es lo que una persona piensa acerca del cambio y la conductual es como la persona se comporta al respecto. Una investigación demostró mediante encuestas de auto informe de parte de alrededor de 300 gerentes que los comportamientos contra el cambio generalmente se expresan de manera pasiva (Erwin, Garman, 2010). Por ejemplo, cuando no se apoyan a las iniciativas de la organización o se demuestra un comportamiento que afecte a la efectividad de los procesos. Por otro lado, en la parte afectiva el cambio puede traer consigo ansiedad, miedo enojo y desde la parte cognitiva el cambio puede exaltar estas reacciones afectivas las cuales son analizadas y completadas mediante una acción (Erwin, Garman, 2010).

Oreg (2006) sugiere que se encontró una relación entre la personalidad de los empleados con la resistencia al cambio. El estudio describe que las personas con mayor pre disponibilidad a aceptar un cambio son aquellos que presentan mejor autoestima, mayor tolerancia al riesgo y necesidad de logro (Oreg, 2006).

Ahora, el rechazo y prejuicios hacia los millennials por parte de la fuerza laboral activa del momento se puede deber a diversas razones como lo hemos expuesto con anterioridad, sin embargo, es aquí donde el cambio es la razón más fuerte que puede ser un beneficio o un obstáculo para esta generación. Si bien cada generación llega con nuevas características que la hacen especial, los millennials del momento están generando un gran impacto en la fuerza laboral. Los millennials están entrando como motores de la economía mundial, tanto como consumidores y empleados (Bannon, Ford, Meltzer, 2011). Por esta y muchas otras razones es importante que las empresas sepan cómo recompensar, reconocer y satisfacer las necesidades de los millennials para que de esta manera logran retenerlos en la fuerza laboral y mejorar su rendimiento (Bannon, Ford, Meltzer, 2011).

Los millennials en la investigación de Gallup, 2016 son vistos como la generación que propone la iniciativa para provocar un cambio en el mundo y esto va a afectar directamente en el ámbito laboral. En el mismo estudio se describe a los millennials como la generación que no acepta la frase *“esta es la manera en la que lo hacemos”* los millennials se proponen retos y buscan formas alternas de llegar al mismo objetivo de una forma distinta quieren liberarse de las viejas reglas de la organización para identificar a los líderes de la organización y adaptarse a eso (Gallup, 2016). La generación de los Millennials es considerada la generación que impulsa el cambio en las organizaciones, buscan romper con las estructuras y antiguas políticas laborales. Los millennials anhelan líderes que reformulen las estrategias empresariales, abrir las barreras de diversidad e igualdad, encontrar nuevos recursos más eficientes. Buscan un propósito en los procedimientos algo que exalte su desarrollo (Gallup, 2016). Enfrentarse al cambio organizacional es sin duda difícil, es un reto para todas las empresas que tengan la capacidad de adaptarse y de saber transformar a toda su organización y sus empleados,

en un estudio en Chile, a las empresas capaces de superar este desafío se las llama “organizaciones que aprenden” (Carvallo, Pinaud, 2014). Los millennials promueven la diversidad y la multiculturalidad en el ámbito laboral debido a que traen consigo nuevas ideas y propuestas laborales, nuevas metodologías más eficaces y actualizadas (Chaudhuri & Gosh, 2012).

Un estudio sugiere que la resistencia al cambio se conforma de algunos componentes los cognitivos y los afectivos que son parte del proceso del cambio. Muchas veces en una empresa las reacciones frente a un cambio son ambivalentes ya que los empleados pueden tener reacciones positivas o negativas dependiendo de su perspectiva hacia las nuevas estructuras (Oreg, 2006). La resistencia al cambio puede desencadenarse en diferentes cosas dependiendo de a dónde afecte el cambio, ya sea afectivo, de comportamiento o cognitivo puede afectar en la parte de satisfacción laboral, intenciones de renunciar o de compromiso con la empresa (Oreg, 2006).

El cambio organizacional ha sido tema de estudio por algunos años por lo cual varios autores han propuesto distintos modelos de cambio para que la transformación organizacional sea exitosa. Algunos autores conocidos que han propuesto modelos de cambio son Kurt Lewin, John Bruckman, Faria Mello entre otros.

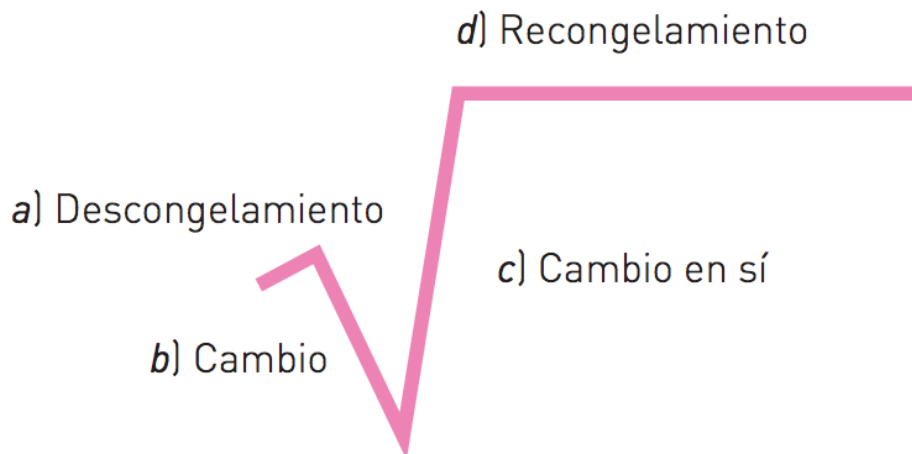
En la publicación de Bruckman (2008) se realizó un estudio acerca de los factores, las intervenciones y los valores críticos que los empleados experimentan en un cambio organizacional. Bruckman (2008) habla de la importancia del trabajo en grupo. De acuerdo con Bruckman (2008) cualquier cambio organizacional requiere atención en once ramas principales.

Según la teoría de Bruckman (2008) el primer factor es mismo hecho de trabajar en grupo, su segundo factor es considerar la perspectiva del grupo respecto al cambio ya que con apoyo mutuo es la única forma de prosperar. El tercer factor es construir

confianza entre los miembros para que de esta manera exista una comunicación abierta acerca del cambio al cual todos se exponen. El cuarto factor es de suma importancia, es evitar manipular el trabajo en grupo con esto Bruckman quiere decir que se debe evitar pretender que las decisiones están siendo tomadas en grupo cuando realmente ya está decidido. El quinto es comprometerse con el equipo, el sexto factor es lograr un espacio para que los integrantes del grupo puedan exponer sus ideas para el proceso del cambio. El séptimo es creer en las acciones no en palabras vacías, si se propone un proceso, aplicarlo. El octavo factor es dar una buena retroalimentación o una recompensa no financiera por los nuevos comportamientos en el cambio, ya que una recompensa monetaria no refuerza el nuevo comportamiento (Bruckman, 2008).

Es importante considerar la perspectiva grupal acerca del cambio ya que se necesita el apoyo de los empleados para que cualquier proceso de cambio sea próspero, también se debe tomar en cuenta crear confianza y evitar manipular al grupo con esto se hace referencia a que las decisiones deben ser tomadas de forma colectiva se debe escuchar las buenas propuestas y llegar a un acuerdo conjuntamente.

Por otro lado, (Guízar, 2013) describe el modelo de cambio de Kurt Lewin, en este modelo se habla bastante de dos fuerzas; las fuerzas impulsadoras y las fuerzas restrictivas, las cuales mantienen un comportamiento estable. Las fuerzas impulsadoras según el modelo de Lewin son las que impiden que se dé el cambio mientras que las fuerzas restrictivas son las que mantienen el *statu quo*. Estas dos fuerzas trabajan conjuntamente en una organización para mantener un estado “cuasi estacionario” sin embargo, para poder generar un cambio dentro de la organización se tiene que modificar estas fuerzas para abrir la posibilidad a un cambio. En el modelo de Lewin se plantean 3 fases específicas: el descongelamiento, el cambio y el re-congelamiento, las cuales son ilustradas en una raíz cuadrada mostrada a continuación (Guízar, 2013).



*Figura 1.1 Modelo de Cambio de Kurt Lewin.*

En la primera fase de su modelo, el descongelamiento es donde se reduce las fuerzas que mantienen a la organización nivel normal de funcionamiento. En la fase de cambio, se introduce el nuevo estado o nivel organizacional implementando nuevos hábitos y conductas (Guízar, 2013). Es en esta fase donde se introducen nuevos valores y actitudes organizacionales. En la ilustración se observa que existe el paso: cambio en sí esta fase es parte del proceso de cambio ya que en un principio en el proceso de cambio puede existir un decremento de productividad, aun así, se espera que una vez asimilado el cambio la productividad vuelva a incrementar. Finalmente, la fase de re-congelamiento, donde se estabiliza a la organización en su nuevo nivel, para esto se necesita apoyo de la cultura organizacional, políticas y estructura (Guízar, 2013).

Según (Guízar, 2013) en el modelo de Faria Mello se describe un modelo de cambio planeado el cual se divide en distintas etapas de asesoría. Se puede observar en la Figura 1.2 que la fase inicial es conformada del contacto, contrato y entrada. El modelo de cambio de Faria Mello se caracteriza por ser un proceso cíclico y tiene como objetivo una descripción rápida del plan de trabajo (Guízar, 2013).

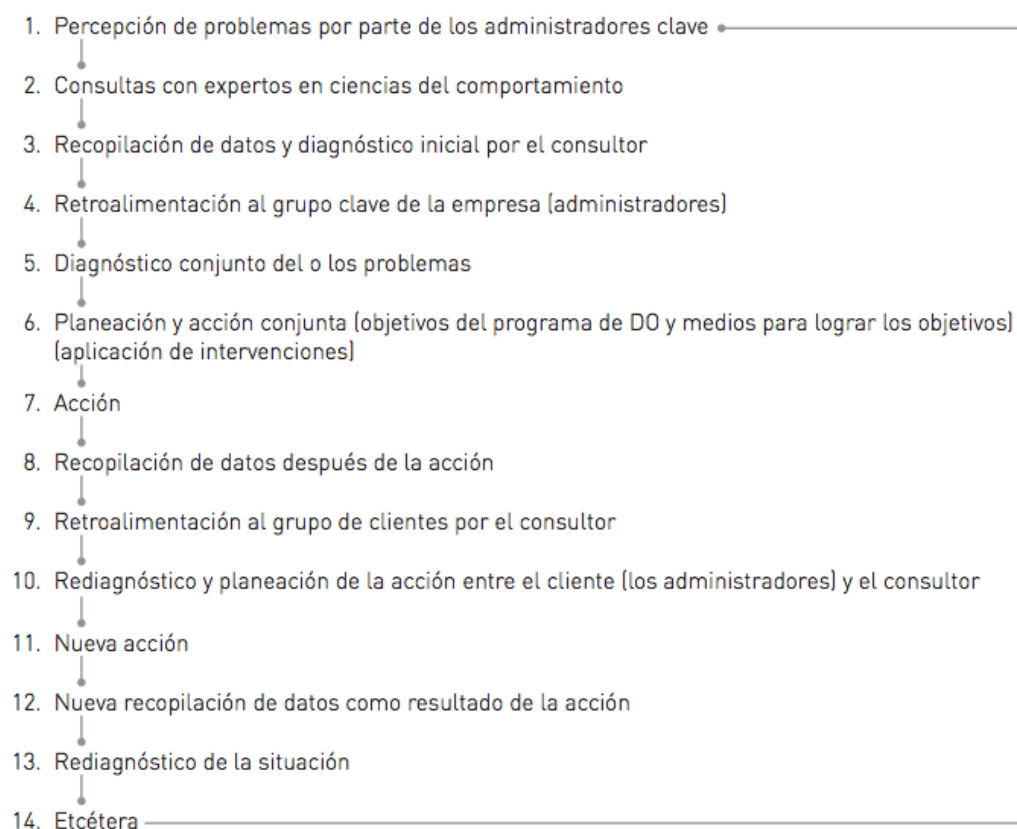


Figura 2.2 Modelo de Cambio Planeado de Faria Mello.

Otro conocido modelo de cambio expuesto por (Guízar, 2013) es el de investigación – acción este modelo propone que para implementar un cambio se debe primero que nada recopilar datos y diagnosticarlos antes de tomar acción al respecto, después planificar la acción e implementar. Este modelo implica la cooperación de parte de los miembros de la organización y de los miembros de recursos humanos encargados del desarrollo organizacional de la empresa y finalmente generar una evaluación después de que la acción haya sido realizada (Guízar, 2013). En esta investigación se aplicará un procedimiento bastante similar a este modelo donde se aplicará como acción la



metodología del reverse mentoring. Se puede observar el procedimiento del modelo a continuación en la Figura 1.3.



*Figura 3.3 Modelo de Investigación-Acción.*

### **Reverse Mentoring.**

El reverse mentoring es un proceso innovador que tiene como objetivo promover el aprendizaje y facilitar las relaciones intergeneracionales (Murphy, 2012). El reverse mentoring funciona de manera que un joven profesional es mentor de un profesional de edad avanzada y logra compartir experiencias y el profesional mayor es su aprendiz (Murphy, 2012). Jack Welch es acreditado por haber introducido esta técnica, él es el CEO de la empresa General Electric. Welch hizo que 500 empleados del directivo de su empresa busquen un empleado joven para que reciban el programa de mentoring y aprendan acerca del internet y sus usos, esto sucedió alrededor de 1999 (Greengard,

2002). A partir de eso, el reverse mentoring fue aplicado en otras grandes empresas y fue calificada como una de las mejores prácticas dentro de la organización (Greengard, 2002).

Tayşır & Ülgen (2017) mencionan en su investigación cierto número de empresas que utilizan las practicas del reverse mentoring; algunas de las empresas que han implementado este sistema como una forma de entrenamiento para sus empleados son: General Electric, Best Buy, 3M, Procter&Gamble. El potencial de esta técnica ha crecido tanto que ha llegado hasta Turquía y ha sido establecido en empresas reconocidas como Akbank, Garanti, Total Oil Turkey, Bosch entre otras. El reverse mentoring ha tenido un gran desarrollo en el ámbito de negocios y empresas; sin embargo, también tiene un lugar en la parte académica (Tayşır & Ülgen, 2017). Sin contar todos los beneficios que puede traer el reverse mentoring existen barreras en las organizaciones de ambos lados, tanto de los mentoreados como de los mentores. Por parte de los mentoreados que forman parte de la generación de los Baby Boomers con la resistencia a aprender de alguien joven ya que en su opinión el conocimiento y sabiduría están ligados a la madurez y experiencias, también lo pueden sentir como amenaza el reconocer su falta de conocimiento con miedo a perder su empleo y ser reemplazados con un nuevo integrante en la fuerza laboral (Tayşır & Ülgen, 2017). Por el otro lado, los mentores que forman parte de la generación de los Millennials es posible que tengan el conocimiento pero que no tengan las habilidades para poder transmitirlo de manera efectiva o que tengan falta de confianza en sus conocimientos y habilidades lo que afectaría en como los mentoreados reciben la información. Estas barreras se pueden prevenir con cambios en la cultura organizacional (Tayşır & Ülgen, 2017).

En el libro de Earl Creps (2008) *“How Young Leaders Can Transform The Church And Why Should We Let Them”* describen al reverse mentoring como el opuesto al aprendizaje, ya que las técnicas de enseñanza en la actualidad son características “top

down” lo que significa que los mayores enseñan a los jóvenes (Creps, 2008). Este libro también explica cómo el reverse mentoring al ser una forma de aprendizaje inversa suele tener mayor rechazo por parte de los pertenecientes a la generación de los Baby Boomers (Creps, 2008).

Esta práctica del reverse mentoring ayuda tanto a individuos como a organizaciones ya que existe un beneficio mutuo donde se comparten experiencias se enseñan habilidades. Este proceso se da específicamente entre los millennials y los baby boomers. Esta técnica fue pensada para que las personas del área de recursos humanos sepan encontrar una forma de facilitar la relación intergeneracional y que se puedan compartir los conocimientos de manera eficaz (Murphy, 2012).

La técnica de reverse mentoring beneficia a ambos tipos de empleados ya que los baby boomers siempre están buscando desarrollo personal, valoran la importancia de aprender algo nuevo (Chaudhuri & Gosh, 2012). La tecnología es el principal problema para esta generación; quienes se encuentran en preparación hacia una nueva etapa a la que se le puede llamar la fase de culminación de su vida laboral, trabajan por menos horas y buscan flexibilidad en las horas laborales (Chaudhuri & Gosh, 2012). Esta nueva fase a la que los baby boomers se enfrentan; la “retirada del trabajo” es una fase difícil de aceptar en tiempos modernos. Ahora el término ha ido cambiando y las personas de esta generación tienden a buscar una jubilación parcial o buscan otras maneras de seguir ganando ingresos (Hamilton & Hamilton, 2006). Por otro lado, el beneficio para los millennials que son quienes generalmente acaban de iniciar sus carreras profesionales está principalmente la oportunidad de liderazgo.

Otras utilidades del reverse mentoring es que incluye beneficios en los costos de la empresa ya que no se necesita de un profesional externo para aprender, sino que el aprendizaje se da entre los mismos empleados, diversidad en aplicación esto involucra a

diferentes generaciones, alta participación integradora y el compromiso de parte de ambos tanto el mentor como el aprendiz (Leh, 2005).

## **Diseño y Metodología**

### **Diseño.**

El diseño de esta investigación es experimental de evaluación pretest-posttest control group design. Este tipo de test es una metodología de evaluación que consiste en aplicar el mismo test a las mismas personas y bajo las mismas circunstancias en dos momentos diferentes en el tiempo. En este caso se les aplicará un test a ambos grupos, después el grupo experimental será sometido al reverse mentoring por unos meses mientras el otro se encontrará aislado de cualquier influencia experimental y en el final se les volverá a aplicar el test a todos (Leedy, & Ormrod, 2013). Una limitación común de este tipo de test es el efecto de aprendizaje lo cual tiene influencia directa en los resultados de la segunda prueba. Para evitar que suceda este error se debe dejar transcurrir el tiempo suficiente para que la siguiente prueba no sea aprendida sesgando las respuestas (Leedy, & Ormrod, 2013).

En otras palabras, la parte experimental será analizada con la creación de dos grupos de empleados pertenecientes a diferentes sucursales de la organización, se esperaría que estos grupos contengan un mínimo de 25 personas cada uno. Estos grupos serán las variantes y uno de ellos será manipulado implementando el reverse mentoring mientras el otro seguirá operando de manera natural. A continuación, la obtención de datos que se recogerá de las encuestas realizadas a los dos grupos acerca de los estereotipos y prejuicios hacia los millennials. Estas encuestas se harán mediante la metodología de pretest-posttest, con esto se hace referencia a que se tomará una encuesta los dos grupos después se implementará el reverse mentoring uno de los grupos mientras el otro se mantendrá intacto, después de los 6 meses de aplicación se realizarán las

siguientes encuestas. Cabe recalcar que las encuestas se aplicarán a todos los dos grupos dos veces en el lapso de 6 meses.

En el momento de aplicación se debe tener en cuenta los siguientes principales aspectos: a) los participantes que en este caso sería un porcentaje de la fuerza laboral de una empresa bancaria b) la intervención con la metodología de reverse mentoring y su objetivo c) los principales obstáculos para la intervención con reverse mentoring d) la respuesta a la intervención con reverse mentoring.

### **Población.**

La población a la que se aplicaría esta investigación corresponde a dos grupos de empleados seleccionados de una organización del Ecuador de preferencia de servicios financieros para que cumpla con el requisito de una fuerza laboral diversa en generaciones. Es por esto que se seleccionará dos sucursales de un mismo banco para evitar que haya un sesgo entre empleados de la misma sucursal de trabajo. Cada grupo debe ser de 30 personas generando un total de 60 empleados seleccionados. Esta investigación será aplicada a personas que pertenezcan específicamente a la generación de los Baby Boomers (1943 – 1964) y de la generación de los Millennials (1979 – 2000) que tengan empleo en un banco y sean ecuatorianos. El estudio excluye a las personas fuera del rango de edad, que no sean parte de esas generaciones, también excluye a personas que no estén trabajando tiempo completo y que no sean de nacionalidad ecuatoriana.

### **Instrumentos o materiales.**

Los instrumentos necesarios para esta investigación son un cuestionario de prejuicios y estereotipos acerca de los millennials, que será realizado dos veces con un intervalo de tiempo de 6 meses, una computadora para poder ingresar los resultados por medio de Excel y sacar una base de datos del antes y después. El cuestionario utilizado

es en base a la escala de Likert, esta escala es un instrumento de medición psicométrica y recolección de datos en una investigación social principalmente para medir actitudes, esta escala suele ser utilizada en cuestionarios. Sin embargo, es muy común para formular encuestas. Consiste en un conjunto de ítems, refiriéndonos a un ítem como una frase o proposición donde se expresa una idea positiva o negativa del tema de nuestro interés y para poder conocer el juicio o reacción de los participantes acerca de nuestros ítems se utiliza un formato entre (*totalmente de acuerdo, ..., totalmente en desacuerdo*). Esta escala refleja una actitud positiva o negativa acerca de nuestro tema de interés.

Se utilizarán preguntas basadas en literatura para saber que respuestas son consideradas de prejuicio y que respuestas son consideradas sin prejuicios.

#### **Procedimiento y recolección de datos.**

Para la implementación del reverse mentoring en esta investigación se utilizará un plan de acción. El plan se divide en algunas etapas, primero se debe consultar con el departamento de recursos humanos de la empresa acerca de la estrategia de reverse mentoring y del pretendido comportamiento o creencia de rechazo y prejuicios hacia los Millennials de parte de los miembros de la organización pertenecientes a una generación distinta, para ser específicos de los Baby Boomers. El procedimiento de recolección de datos de esta investigación se realizará primero con la selección de una empresa adecuada donde existan algunas generaciones conviviendo en el ambiente laboral, dos grupos de empleados pertenecientes a dos distintas sucursales de preferencia de un banco. Una vez escogiendo la empresa donde queremos realizar la investigación se pedirá los permisos necesarios para poder realizar encuestas y aplicar la técnica del reverse mentoring. Se separará dos grupos de empleados a los que se los nombrará para uso de los investigadores Grupo A y Grupo B. A los dos grupos se les aplicará la misma encuesta acerca de estereotipos, prejuicios y creencias acerca de las generaciones; millennials y baby

boomers. Después, el Grupo A será al que se le aplicará la técnica de reverse mentoring por algunos meses; de preferencia 6 meses de corridos. Por lo cual, los empleados que sean de este grupo practicarán esta técnica entre ellos millennials y baby boomers. Por el otro lado, a los del Grupo B no se les aplicará la técnica de reverse mentoring y se mantendrá su estrategia y forma de trabajo exactamente igual por el mismo periodo de tiempo que el Grupo A. Después de los meses asignados se reunirá a los grupos nuevamente y se les tomará una encuesta de prejuicios a los empleados.

Finalizando con el procedimiento se hace la recolección de datos y se esperaría que exista una diferencia significativa entre el Grupo A y B en el antes y después de la aplicación del reverse mentoring. Con los resultados obtenidos la técnica del reverse mentoring puede ser aplicada al total de empleados del banco para disminuir los estereotipos existentes, optimizar la satisfacción laboral y crear lealtad de parte de los empleados a la organización, saber integrar a todas las generaciones a su fuerza laboral como uno solo para consolidar los procesos, el desarrollo y el crecimiento organizacional.

Se seleccionará un grupo de personas, miembros de la empresa y se les aplicará una encuesta acerca de los Millennials para poder medir qué concepto o qué tendencia de pensamiento se tiene acerca de la generación Millennial, poder identificar si existen los prejuicios o rechazo hacia la nueva generación como parte de la fuerza laboral. Después se recolectaría los datos de estas encuestas. A continuación, se divide al grupo en dos grupos, a uno de los grupos se le aplicaría la metodología del reverse mentoring por 6 meses este periodo de tiempo fue determinado aleatoriamente debido a que no se encontró información acerca de cuánto es el tiempo necesario para que el reverse mentoring de efecto, tomando en cuenta que es el tiempo mínimo laboral, mientras que a la otra mitad de personas que respondieron al cuestionario se las mantendrá laborando de forma normal. Después de los 6 meses se volvería a formular la encuesta acerca de los

millennials para poder en la fase final evaluar y comparar resultados del antes y después de su perspectiva acerca de los millennials entre los dos grupos; el que fue aplicado el reverse mentoring y el que no tuvo ningún cambio. Finalmente, se esperaría que los resultados de influencia del reverse mentoring demuestren una reducción de prejuicios y que estos datos sean significativos.

### **Consideraciones Éticas**

En esta investigación se respetan todas las consideraciones éticas que están en relación en un estudio con individuos. Este estudio será enviado al Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito para su aprobación. Todos los participantes en esta investigación firmarán un consentimiento informado previo a su participación, aquí se les dará una explicación donde se especificará los objetivos del estudio y se les informará que su participación es completamente voluntaria. Los voluntarios para la investigación serán informados que podrán retirarse del estudio en cualquier momento de ser necesario. Por otro lado, se asegura el anonimato de todos los participantes.

En adición, se informará a los participantes los principales beneficios o riesgos que puedan surgir en la investigación, en este caso no existe un riesgo que pueda afectar a los participantes de manera negativa ni en el aspecto laboral ni en el aspecto personal. Por lo tanto, se les informará también los beneficios de participar en este estudio que principalmente sería un mejor conocimiento de otras generaciones, con esto se espera mejorar el entorno laboral compartiendo habilidades y conocimientos intergeneracionales gracias a la metodología del reverse mentoring que proporcionará una nueva dinámica laboral.



## **Discusión**

### **Fortalezas y limitaciones de la propuesta.**

Una fortaleza muy importante de esta investigación es que es un tema nuevo, enfocando a la discriminación y prejuicios de edad en el ambiente laboral desde otra perspectiva. Este tema abre una visión de los prejuicios existentes hacia los jóvenes profesionales. Y debido a que es un tema nuevo genera un impacto real en la sociedad y las organizaciones que manejan diferentes generaciones en sus empresas.

Sin embargo, este estudio también tiene sus limitaciones. Una limitación es que no hay una escala para medir específicamente lo que estamos evaluando es por esta razón que se han buscado escalas alternativas que miden temas similares para que nos ayude a sacar un resultado adecuado. Otra limitación de esta investigación es que la metodología del reverse mentoring toma tiempo en hacer efecto y también implica un gasto económico para la empresa el aplicarlo.

### **Recomendaciones para Futuros Estudios.**

Como una recomendación a futuros estudios del tema se necesita un estudio más profundo acerca de la discriminación por edad en el trabajo, algo que ayudaría al estudio en gran medida es lograr recaudar datos de manera más extensa, tal vez aplicándolo a nivel nacional o incluso internacional.

Ahora, por el lado de experimentación se sugiere utilizar metodologías mixtas ya que se puede utilizar métodos cualitativos que a pesar de que requieren de mayor tiempo se puede llegar a entender con mayor claridad de donde surgen los prejuicios, a que se deben y como se puede mejorar modificando este pensamiento para así mejorar la cultura y ambiente organizacional de una empresa.

Otra recomendación importante para esta investigación es incluir datos de que es lo que aprendieron nuevo de la generación, ya que ya sea si los prejuicios siguen ahí o no es importante entender si hubo un aprendizaje de por medio o no.

## REFERENCIAS

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11), 9–24.
- Alarcón, M. (2002). El concepto de jubilación flexible. *Catedrático de Derecho Del Trabajo y de La Seguridad Social, Universidad de Sevilla.*, (66), 117–152.
- Ballart, X. (2001). *Innovación en la gestión pública y en la empresa privada* (1st ed.). Madrid: Ediciones Días de Santos, S.A.
- Bannon, B. S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011). Understanding Millennials in the Workplace. *The CPA Journal*, 81(11), 61–66.
- Bayl-smith, P. H., & Griffin, B. (2014). Age discrimination in the workplace: identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(9), 588–599. <https://doi.org/10.1111/jasp.12251>
- Brack, J., & Kelly, K. (2012). Maximizing Millennials in the Workplace. *UNC Kenan-Flagler Business School*, 1–15.
- Bruckman, J. C. (2008). Overcoming Resistance to Change: Causal Factors, Interventions, and Critical Values. *The Psychologist-Manager Journal*, 211–219. <https://doi.org/10.1080/10887150802371708>
- Carvallo, P., & Pinaud, N. (2014). *Estudio de los Millenials Chilenos en el Mercado Laboral*. Universidad de Chile.
- Chaudhuri, S., & Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55–76. <https://doi.org/10.1177/1534484311417562>
- Connaway, L., Radford, M., Dickey, T., Williams, J., & Confer, P. (2015). Sense-Making and Synchronicity: Information-Seeking Behaviors of Millennials and Baby Boomers. In *The Library in the Life of the User. Engaging with People Where They Live and Learn*. Ohio.
- Creps, E. (2008). *Reverse Mentoring: How Young Leaders Can Transform The Church And Why Should We Let Them*. San Francisco: Jossey Bass a Wiley Imprint.
- Dessel, A. (2010). Prejudice in Schools: Promotion of an Inclusive Culture and Climate. *Education and Urban Society*, 20(10), 1–23. <https://doi.org/10.1177/0013124510361852>
- Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., & Esses, V. M. (2010). Prejudice, Stereotyping and Discrimination: Theoretical and Empirical Overview. In *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination* (pp. 3–29).

- Duncan, C., & Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*, 11(1), 1–21.
- Emmons, M. (2018). *Key Statistics About Millennials In The Workplace*. *Dinamic Signal*.
- Erwin, D. G., & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39–56.
- Fiske, S. T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. *The Handbook of Social Psychology*, 2, 357–411.
- Galinsky, A. D. (2002). Creating and Reducing Intergroup Conflict: The Role of Perspective-Taking in Affecting Out-Group Evaluations. *Toward Phenomenology of Groups and Group Membership*, 4, 85–113.
- Galinsky, A. D., & Moskowitz, G. B. (2000). Perspective-Taking: Decreasing Stereotype Expression, Stereotype, Accessibility, and In-Group Favoritism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 708–724. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.78.4.708>
- Gallup. (2016). How Millennials Want to Work and Live. *THE SIX BIG CHANGES LEADERS HAVE TO MAKE*, 150.
- Greengard, S. (2002). Moving Forward with Reverse Mentoring. *Workforce*, 81(3), 15.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (4ta Edición). McGraw Hill. Education.
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hamilton, M., & Hamilton, C. (2006). Baby Boomers and Retirement Dreams, fears and anxieties. *Sydney: The Australia Institute*.
- Hannay, M., & Fretwell, C. (2011). The higher education workplace: Meeting the needs of multiple generations. *Research in Higher Education Journal*, 10, 1–12.
- Hayes, J. B., Parks, C., Mcneilly, S., & Johnson, P. (2018). Boomers to Millennials: Generational Stereotypes at Work in Academic. *The Journal of Academic Librarianship*, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>
- Holt, S., Marques, J., & Way, D. (2012). Bracing for the Millennial Workforce: Looking for Ways to Inspire Generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), 81–93.

- INEC. (2018). Reporte de Economía Laboral. *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)*.
- INEC. (2018). Encuesta Nacional De Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU). *INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*.
- INEC. (2017). Hablando de Millennials. *INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*, 1.
- Kiliç, D. (2008). The effect of the jigsaw technique on learning the concepts of the principles and methods of teaching. *World Applied Sciences Journal*, (1), 109–114.
- Klein, C., Diazgranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. F. (2009). Does Team Building Works? *Small Group Research*, 40(2), 181–222. <https://doi.org/10.1177/1046496408328821>
- Koeller, M. (2012). From Baby Boomers to Generation Y Millennials: Ideas on How Professors Might Structure Classes for this Media Conscious Generation. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 12(1), 77–82.
- Leedy, P. D., & Ormrod, J. E. (2013). Qualitative Research. In *Practical research: Planning and design* (10th ed., pp. 226–257). Boston: Pearson.
- Leh, A. M. Y. S. C. (2005). Lessons Learned from Service Learning and Reverse Mentoring in Faculty Development: A Case Study in Technology Training. *Jl. of Technology and Teacher Education*, 13(1), 25–41.
- López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas, 18(1), 149–157.
- Mangold, K. (2007). Educating a New Generation Teaching Baby Boomer Faculty About Millennial Students. *Lippincott Williams & Wilkins*, 32(1), 21–23.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse Mentoring at Work: Fostering Crossgenerational Learning and Developing Millennial Leaders, 51(4), 549–574. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Ordóñez, R. (2010). El cambio como algo inevitable. In *Cambio, Creatividad e Innovación* (pp. 17–18). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Oreg, S. (2006). Personality, context , and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Otero, M. J. (2016). Discriminación laboral por razón de la edad. Intervención desde la Prevención de Riesgos Laborales. *Semana Europea*, (88), 36–47.
- Paluck, E. L., & Green, D. P. (2009). Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice. *Annual Review of Psychology*, 60, 339–367. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163607>

- Papillion, E., & Aaron, L. (2017). Managing Multiple Generations in the Workplace. *Journal of the American Society of Radiologic Technologists*, 88(4).
- Posthuma, R., Wagstaff, M., & Campion, M. (n.d.). Age Stereotypes and Workplace Age Discriminations. In *The Oxford Handbook of Work and Aging* (pp. 298–308).
- Raymer, M., Reed, M., Spiegel, M., & Purvanova, R. (2017). An Examination of Generational Stereotypes as a Path Towards Reverse Ageism. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(3), 148–175. <https://doi.org/10.1037/mgr0000057>
- Sherif, M. (2004). Experiments in group Conflict. In E. Aronson (Ed.), *The Social Animal* (pp. 413–422). California.
- Slavin, R. E., & Cooper, R. (1999). Improving Intergroup Relations: Lessons Learned from Cooperative Learning Programs. *Journal of Social Issues*, 1–26.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination, 13(1), 78–89.
- Tacchino, J. I. (2013). Will Baby Boomers Phase into Retirement? *Journal of Financial Service Professionals*, 41–49.
- Tayşır, N. K., & Ülgen, B. (2017). “Reverse Mentoring” Designs of Banking Sector in Turkey. *Yönetim Bilimleri Dergisi/Journal of Administrative Sciences*, 15, 305–317.
- Wiener, R., & Willborn, S. (2011). Finding the Assumptions in the Law: Social Analytic Jurisprudence, Disability, and Aging Workers. In *Disability and Aging Discrimination* (p. 281). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-6293-5>

## ANEXO A: INSTRUMENTOS

<b>Formato Encuesta</b>			
<b>Edad:</b>		<b>Fecha:</b>	
		<b>Grupo:</b>	
<b>Acepto voluntariamente la participación en este estudio respondiendo la encuesta de manera honesta.</b>			
<b>Leer con atención y responder con honestidad, marque si está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados.</b>			
<b>1. ¿En qué rango de edad se encuentra una persona perteneciente a la generación Millennial?</b>			
a) 13 – 20			
b) 21 – 34			
c) 35 – 50			
d) 51 – 70			
<b>2. ¿En qué rango de edad se encuentra una persona perteneciente a la generación de los Baby Boomers?</b>			
a) 13 – 20			
b) 21 – 34			
c) 35 – 50			
d) 51 – 70			
<b>Pase la página para empezar la encuesta.</b>			

<b>Para responder las siguientes preguntas tomar en cuenta las siguientes definiciones.</b>
o La generación Millennial está conformada por todas las personas nacidas entre los años 1984 -2000 (confirmar), en la actualidad se encuentran en un rango de edad de 20 a 34 años.
o La generación de los Baby Boomers está conformada por todas las personas nacidas en los años 1945 -1964 (confirmar) en la actualidad se encuentran en un rango de edad de 50 a 70 años.

<b>Leer con atención y responder con honestidad, marque en el recuadro si está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados.</b>				
<b>1. En tu opinión, la generación de los millennials tiende a cambiar de trabajo con mayor frecuencia que otras generaciones.</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>2. En tu opinión, un millennial espera al menos una retroalimentación semanal por parte de sus superiores acerca de su desempeño y áreas de mejora.</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>3. En tu opinión, para un millennial sus “compañeros de equipo” son las personas más importantes en el trabajo.</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>4. En tu opinión, los millennials saben lo que hacen y están completamente capacitados para un trabajo de tiempo completo.</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>5. En tu opinión, la generación de los millennials es más susceptible a consumir drogas que otras generaciones.</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>6. En tu opinión, el valor de la familia para la generación de los millennials tiene menor importancia que otras generaciones.</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>7. En tu opinión, la generación de los millennials es una generación hedonista? (Hedonismo= considera al placer como objetivo de vida, disfrutar los placeres de la vida evitar el dolor.)</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>8. En tu opinión, la generación de los millennials se adapta con mayor facilidad a un entorno laboral que otras generaciones?</b>				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

<b>9. En tu opinión, cuál crees que sería una razón suficiente para terminar la relación laboral para un millennial? Enumera del 1 al 5, tomando en cuenta al 1 como la razón más importante y al 5 como la menos importante.</b>				
Relación con Jefes	Trabajo rutinario	Salario	Flexibilidad horaria	Falta de desafíos laborales
<b>10. En tu opinión, enumera las siguientes razones por las cuales un millennial aplicaría a un trabajo en orden de importancia. Tomando en cuenta al 1 como la razón más importante y al 5 como la menos importante.</b>				
Crecimiento laboral, capacitaciones	Seguridad laboral, trabajo estable	Status de la empresa	Buen salario y beneficios corporativos	Ambiente de trabajo informal, mayor flexibilidad
<b>Agradecemos tu participación en esta encuesta!</b>				



## ANEXO B: FORMULARIO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

### Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos

#### Universidad San Francisco de Quito

El Comité de Revisión Institucional de la USFQ

The Institutional Review Board of the USFQ

#### Formulario Consentimiento Informado

**Título de la investigación:** El reverse mentoring y su influencia en estereotipos y prejuicios de edad hacia los millennials.

**Organización del investigador** Universidad San Francisco de Quito

**Nombre del investigador principal** Ana Belén Pazmiño Torres

**Datos de localización del investigador principal** 2899050, 0998860100, abpazmino@hotmail.com.

#### DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

**Introducción** (Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)

Este formulario incluye un resumen del propósito de este estudio. Usted puede hacer todas las preguntas que quiera para entender claramente su participación y despejar sus dudas. Para participar puede tomarse el tiempo que necesite para consultar con su familia y/o amigos si desea participar o no. Usted ha sido invitado a participar en un investigación sobre opiniones intergeneracionales en el ámbito laboral

**Propósito del estudio** (incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)

Busca encontrar que beneficios puede ofrecer el reverse mentoring en un ambito organizacional tratandose de un estudio intergeneracional.

**Descripción de los procedimientos** (breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)

Primero se reclutarán dos grupos de una empresa grande donde existan algunas generaciones trabajando conjuntamente. Después se les aplicará un cuestionario de percepción y opinion de la generación millennial. A continuación se aplicará una capacitacion con reverse mentoring durante 6 meses a un grupo y después de este período de tiempo se volvera a tomar la encuesta de percepción y opinion de la generación millennial a todos para finalizar con un analisis de datos.

**Riesgos y beneficios** (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

No existen riesgos en participar en este estudio. Sin embargo, los beneficios que la metodologia del reverse mentoring puede ofrecer son mejorar el ambiente laboral y lograr una cultura organizacional más fuerte y unida.

**Confidencialidad de los datos** (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Para nosotros es muy importante mantener su privacidad, por lo cual aplicaremos las medidas necesarias para que nadie conozca su identidad ni tenga acceso a sus datos personales:

- 1) La información que nos proporcione se identificará con un código que reemplazará su nombre y se guardará en un lugar seguro donde solo el investigador tendrá acceso.
- 2) Su nombre no será mencionado en los reportes o publicaciones.
- 3) El Comité de Bioética de la USFQ podrá tener acceso a sus datos en caso de que surgieran problemas en cuando a la seguridad y confidencialidad de la información o de la ética en el estudio.

<b>Derechos y opciones del participante</b> (se incluye un ejemplo de texto)
Usted puede decidir no participar y si decide no participar solo debe decírselo al investigador principal o a la persona que le explica este documento. Además aunque decida participar puede retirarse del estudio cuando lo desee, sin que ello afecte los beneficios de los que goza en este momento. Usted no recibirá ningún pago ni tendrá que pagar absolutamente nada por participar en este estudio.
<b>Información de contacto</b>
Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor llame al siguiente teléfono +593 998860100 que pertenece a Ana Belén Pazmiño o envíe un correo electrónico a <a href="mailto:apazminotestud.usfq.edu.ec">apazminotestud.usfq.edu.ec</a>
Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: <a href="mailto:comitebioetica@usfq.edu.ec">comitebioetica@usfq.edu.ec</a>