

REVISTA

YACHAYISSN: 2412-2963
e-ISSN: 2520-9051

Universidad Andina del Cusco.

Envío: 30/03/2023

Revisión: 10/04/2023

Aceptado: 01/05/2023

Autor corresponsal

Eli Vicente Raudales-García

eliraudales92@gmail.com**Cómo citar:**

Raudales-García, E.V.; Patricia-Chinchilla, L. (2023). Análisis exploratorio del desempeño laboral en tres generaciones: X, Millennials y Centennials *Yachay*, 12 (1), 53-57. <https://doi.org/10.36881/yachay.v12i1.667>

Fuente de financiamiento:

Ninguna.

Declaración de conflictos de interés: Los autores declaran no tener conflictos de interés.

Análisis exploratorio del desempeño laboral en tres generaciones: X, Millennials y Centennials

Eli Vicente Raudales-García

Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Universidad Nacional Autónoma de Honduras UNAH

Doctorado en Dirección Empresarial

eliraudales92@gmail.com<https://orcid.org/0000-0002-5066-2294>**Leyla Patricia-Chinchilla**

Investigador Independiente, Siguatepeque, Comayagua, Honduras

patty4chinchilla@gmail.com<https://orcid.org/0009-0002-7216-0276>**Resumen**

En este artículo se analiza el desempeño laboral de tres generaciones: X, Millennials y Centennials, a partir de una revisión de la literatura. Se identifican las características distintivas de cada generación en cuanto a sus expectativas, fortalezas y debilidades en el trabajo. Se concluye que las diferencias generacionales son relevantes para el manejo efectivo del talento humano en las organizaciones y que se requieren políticas y estrategias de recursos humanos adaptadas a cada grupo generacional a efecto de integrar la fuerza laboral basada en diferencias etarias.

Palabras clave: desempeño laboral, diversidad generacional, talento humano

Exploratory analysis of job performance in three generations: X, Millennials and Centennials

Abstract

This article analyzes the job performance of three generations: X, Millennials and Centennials, based on a literature review. The distinctive characteristics of each generation in terms of their expectations, strengths and weaknesses at work are found. It is concluded that generational differences are relevant for the effective management of human talent in organizations and that human resources policies and strategies adapted to each generational group must integrate the workforce based on age differences.

Keywords: job performance, generational diversity, human talent**Introducción**

La gestión del talento humano es crucial para el éxito de cualquier organización (Castro, 2021). En un entorno en constante evolución, las empresas deben invertir más en el desarrollo del capital humano (Peña Torres et al., 2020), ya que el desempeño laboral es una de las principales fortalezas que llevan a resultados sostenibles en el tiempo (Chênevert y Vandenberghe, 2013 como se citó en Bautista Cuello y Cienfuegos Fructus, 2020). Esta importancia se magnifica aún más en el contexto actual de la pandemia de COVID-19, que ha tenido un gran impacto en la dinámica laboral (Chuco Aguilar et al., 2021; Santillán-Marroquín, 2020).

El desempeño laboral de cada generación puede verse influido por una variedad de factores, como la estructura organizacional, la capacitación, la motivación y las actitudes de los trabajadores (Zaragoza Andrade *et al.*, 2023). Por esta razón, la diversidad generacional en el lugar de trabajo ha adquirido una importancia cada vez mayor en las últimas décadas. La fuerza laboral actual está compuesta por varias generaciones que han experimentado diferentes contextos sociales, económicos y tecnológicos a lo largo de sus vidas, como han señalado varios autores (Cennamo y Gardner, 2008; Kapoor y Solomon, 2011; Díaz-Sarmiento et al., 2017; Maldonado Acosta y Osio Havriluk, 2018; Navós y Rau, 2019).

OPEN ACCESS**Distribuido bajo:**

Dentro de estas generaciones, la generación X, los Millennials y los Centennials son especialmente relevantes debido a su impacto en el mundo laboral actual y futuro (Chirinos, 2009; Díaz-Sarmiento et al., 2017). La generación X comprende a las personas nacidas entre los años 1965 y 1979, los Millennials a aquellos nacidos entre 1980 y 1996, y los Centennials a aquellos nacidos a partir de 1997 (Bustani y Bastidas, 2019). Cada una de estas generaciones tiene características y expectativas específicas que pueden influir en su desempeño laboral (Bohórquez et al., 2022). Por tanto, comprender las diferencias y similitudes en el desempeño laboral entre estas generaciones resulta fundamental para diseñar estrategias de gestión de recursos humanos efectivas y para maximizar el potencial de la fuerza laboral.

En ese sentido, el objetivo de este artículo fue presentar un análisis exploratorio del desempeño laboral en tres generaciones: X, Millennials y Centennials.

Método

La investigación se fundamentó en un análisis exploratorio que implicó una revisión de la literatura simple de varios textos especializados relacionados con el tema de estudio. Esta revisión de la literatura se realizó siguiendo el proceso de revisión sugerido por Gómez-Luna et al. (2014), que se compone de cuatro fases como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Proceso de revisión de la literatura



Etapa 1. Definición del problema: la revisión de la literatura del tema de estudio se inició con la definición precisa del problema y las variables de estudio. Esto permitió tener una base sólida para explorar y analizar la literatura científica relevante.

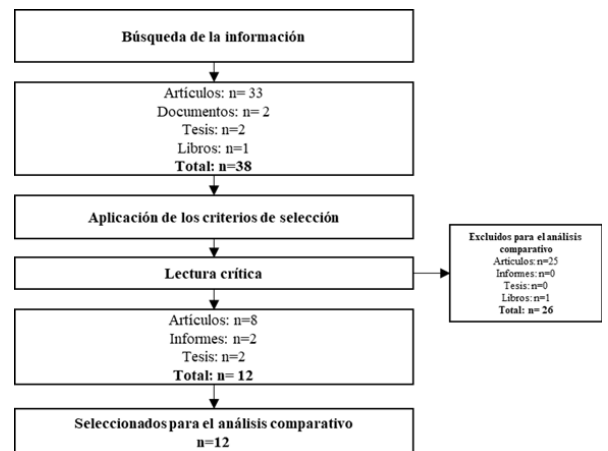
Etapa 2. Búsqueda de la información: para esta investigación se recurrió a bases de datos reconocidas, como Scopus, Google Scholar, SciELO y otras bases de apoyo. Se utilizaron operadores booleanos con las siguientes palabras clave: “desempeño laboral”, “diversidad generacional” y “talento humano”, así como sus equivalentes en inglés, sin limitar el periodo de tiempo, ya que se incluyeron referencias clásicas y actuales. También se revisaron documentos de repositorios institucionales e informes oficiales de OBS Business School y Sintec Consulting.

Etapa 3. Organización de la información: esta etapa consistió en seleccionar los artículos, documentos, tesis y libros más pertinentes para el tema de estudio. Para ello, se realizó una búsqueda de información en diversas fuentes, de las cuales se seleccionaron 33 artículos 2 documentos,

2 tesis y 1 libro, que conformaron una muestra inicial de n=38. Se seleccionaron 8 artículos, 2 documentos y 2 tesis (n=12) para el análisis comparativo, basándose en criterios de relevancia, actualidad, calidad, originalidad y accesibilidad de la información y lectura crítica. Otros 25 artículos y 1 libro obtenido una muestra de (n=26) se excluyeron del análisis, pero se incluyeron en la revisión bibliográfica de este artículo. La Figura 2 muestra el procedimiento seguido.

Figura 2

Procedimiento para la organización de la información



Etapa 4: Análisis de la información: se analizó la información recopilada sobre el tema de estudio. Se revisaron las fuentes consultadas y se expusieron las diferentes opiniones de los autores. Finalmente, se elaboraron las conclusiones que responden al propósito de esta investigación y que sintetizan los hallazgos más importantes.

Desarrollo

En la actualidad, las transformaciones en los distintos entornos laborales han generado una necesidad imperante para las organizaciones de acelerar su ritmo de trabajo, a fin de ser competitivas y lograr el éxito. Para alcanzar este objetivo, resulta fundamental que las organizaciones administren de manera efectiva su capital humano, tomando en cuenta los procesos que este debe seguir en el seno de la institución (Pedraza et al., 2010).

Entre estos procesos, uno de los más importantes es la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores. El surgimiento y evolución del concepto de desempeño laboral se basa en el desarrollo conceptual a lo largo de etapas secuenciales, relacionadas con la motivación y satisfacción del empleado, la orientación hacia el cliente y las estrategias (Fernando Irving y Mamani Palacios, 2021).

En ese sentido, el desempeño laboral se define como el conjunto de acciones y conductas sobresalientes de un colaborador que impulsan el crecimiento de las empresas a través del logro de las metas trazadas por

las organizaciones (Campbell et al., 1990). De este modo, es crucial reconocer que una gestión efectiva del desempeño laboral es un componente esencial para alcanzar el éxito de las organizaciones.

El lugar de trabajo, bajo una perspectiva actual, se convierte en un espacio donde conviven diferentes generaciones, cada una con sus propias características, expectativas y necesidades (Díaz-Sarmiento *et al.*, 2017). Entre estas generaciones, la Generación X, los Millennials y los Centennials son particularmente relevantes debido a su influencia en el mundo laboral actual y futuro de las organizaciones.

La Generación X, nacida entre 1965-1980, se caracteriza por ser independiente, orientada a los resultados y escéptica (Zúñiga *et al.*, 2019). Esta generación valora el crecimiento laboral basado en méritos y recompensas inmediatas, es orientada al logro y prefiere la estabilidad laboral dentro de la misma empresa (Jaimes Pérez y Ardón Centeno, 2020). Aunque nacieron y se desarrollaron en una época de muchos cambios tecnológicos, tienen una perspectiva menos idealizada del mundo laboral y no desean envejecer trabajando en la misma empresa (Lasierra, 2019). Además, la generación X se caracteriza por su ingenio, independencia, fuertes lazos de amistad, sofisticación técnica y capacidad de adaptación al cambio, aunque esto puede desencadenar agotamiento (Rollan Oliveira y Siles González, 2022).

Por otro lado, los millennials, también conocidos como Generación Y, son aquellos que han nacido entre 1981 y 1995, en pleno apogeo económico (Buceta, 2022). Según Ramírez Angel, (2022), la generación de la que se habla inicia entre 1977 y 1983 y culmina entre 1992 y 2005, aunque no existe consenso en cuanto a las fechas exactas. Algunos autores proponen un período de 1980 al año 2000. Esta generación es considerada egoísta por lo que necesita supervisión en el ámbito laboral. Franco-López (2022) indica que son personas creativas y flexibles que no disfrutan de la monotonía o la rutina, gracias a su uso y predilección por las tecnologías. Por lo tanto, encuentran atractivos los trabajos en los que se utilizan las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Sin embargo, los millennials, también conocidos como Generación Y, prefieren una comunicación informal y se consideran una generación muy activa en el escenario público (Gonzalez *et al.*, 2018).

Por último, se puede afirmar que los Centennials, también conocidos como Generación Z, Generación del Cambio y Generación APP, han nacido entre 1995 y 2010, en una época caracterizada por la globalización, la digitalización y el cambio de milenio, tal como lo señala Buceta (2022). De acuerdo con Flores y Ruiz, (2022), aún se debate acerca del inicio de la generación Centennials, que puede ser desde los nacidos en 1990, 1991 o a partir del año 2005. Esta generación se caracteriza por ser dinámica y defensora de la inclusión y la economía colaborativa, según Martín Critikián *et al.*, (2022). Además, Velesaca *et al.*, (2020) los denominan “multitasking”

debido a su alta capacidad para realizar varias tareas al mismo tiempo. Los centennials son enteramente nativos digitales, según Tapia-Villagómez (2018), como se citó en Moreno Carrillo y Toscano Moctezuma, (2022), lo que les brinda una perspectiva diferente del mundo. Muchos de ellos optan por el emprendimiento en lugar de seguir una carrera establecida, dadas las oportunidades que ofrece la digitalización. Los centennials prefieren buscar soluciones sencillas y son menos pragmáticos, ya que se dedican a negociar, según Moreno Carrillo y Toscano Moctezuma (2022).

En la Tabla 1, se expone un análisis comparativo sobre el desempeño laboral en las diferentes generaciones

Estas tres generaciones según lo indican Moreno Carrillo y Toscano Moctezuma, (2022), confrontan a sus predecesoras en diferentes ámbitos, sin que el ámbito laboral sea la excepción, las generaciones más jóvenes no valoran la experiencia de las generaciones anteriores, y las generaciones con más longevidad no creen en el conocimiento y utilidad de las nuevas generaciones, por tanto, Rojas (2021), observa que todas las generaciones cuentan con una serie de características propias como base de su actuar y pensar y que van ligadas estas a su desempeño laboral.

Así, en torno a las diferencias generacionales, una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones hoy día, es la de gestionar la fuerza laboral denominada como multigeneracional (Zúñiga *et al.*, 2019). Así Lasierra, (2019), expresa que esta gestión será difícil si no se toman en cuenta las diferencias características de cada generación, a efecto de gestionarlas e integrarlas de forma exitosa.

En relación con esto, Sánchez Henríquez y Loyola Vergara (2021) expresan que, son las diferencias etarias entre generación las que aportan las dificultades para los procesos administrativos y la gestión de recursos humanos, para Díaz-Sarmiento *et al.*, (2017) esto resulta complejo en el sentido de que hay que fidelizar esa fuerza de trabajo por muy diferente que esta sea. Maioli (2016) observa que las empresas toman algunas líneas de acción para adaptarse a esta diversidad, sin embargo, en la práctica la problemática resulta no ser tan real sino, tan sólo ideas equivocadas de la realidad.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo consistió en explorar las diferencias y similitudes entre las generaciones X, Millennials y Centennials en el desempeño laboral, basándose en un análisis de la literatura existente. A partir de dicho análisis se considera que cada generación tiene rasgos distintivos que se relacionan con el contexto histórico, social y tecnológico en el que se han desarrollado. Así, se describe que la generación X tiende a ser más individualista, por lo que ha sido una generación mayormente independiente, pragmática y orientada a la estabilidad y las recompensas; los Millennials por su parte, resultan ser más flexibles, colaborativos y requieren de mayor supervisión, ya que no crean una conexión de estabilidad laboral. Finalmente, los Centennials son más tecnológicos, multifuncionales e idealistas, prefieren

la flexibilidad en lo laboral, que destaca en horarios de trabajo adaptables, luchas por sus ideologías ya que son más abiertos y no temen demostrarlo en cualquier ámbito, incluso en el laboral, al cual no son sumamente apegados y fieles.

Por ende, esta investigación, constituye un aporte académico importante, en vista de que surge como un punto de partida al respecto de las diferencias, el contraste generacional y su desempeño en el ámbito laboral, con lo que a partir del estudio se generan perspectivas que coadyuvan a la solución de problemas que se presentan en la disyuntiva generacional y su desempeño laboral en el ámbito académico y que a la vez sirven de base teórica que ampara la postura de la nueva administración y gestión de recursos humanos. Sin embargo, se encontraron algunas limitantes que se resumen en el acceso a información oportuna en torno, al tema, ya que existen diversos estudios sobre la diversidad generacional, pero éstos no se orientan precisamente al desempeño laboral, razón por el cual este trabajo se caracteriza por ser una revisión teórica simple que abre la puerta a futuras investigaciones más profundas sobre el tema .

Contribución de autoría

Eli Vicente Raudales-García: Concépto, curación de datos, análisis, metodología, proyecto, supervisión, escritura inicial, redacción: edición y revisión final.

Leyla Patricia-Chinchilla: Concépto, curación de datos, análisis, proyecto, supervisión, redacción: edición y revisión final.

Tabla 1.

Análisis comparativo sobre el desempeño laboral en las diferentes generaciones

Generación	Características	Expectativas	Fortalezas en el trabajo	Debilidades en el trabajo	Trabajos citados
X	Nacidos entre 1965 y 1979	Valoran la estabilidad laboral. Dan importancia a las recompensas inmediatas. Orientados al logro	Excelente capacidad de liderazgo. Buena habilidad para trabajar en equipo. Fuerte ética laboral Independencia	Pueden ser menos adaptables al cambio. Menos tolerantes a la diversidad. A veces poco abiertos a nuevas ideas	(Bustani y Bastidas, 2019; Jaimes Pérez y Ardón Centeno, 2020; Castro Vargas, 2018; Delgado Velesaca et al., 2020; Díaz-Sarmiento et al., 2017; Rollan Oliveira y Siles González, 2022)
Millennials	Nacidos entre 1980 y 1996	Buscan un equilibrio entre trabajo y vida personal. Valoran el desarrollo profesional y personal. Tecnológicamente hábiles	Habilidad para trabajar en equipo. Habilidades interpersonales. Creatividad e innovación	Pueden ser impacientes, tener baja tolerancia al fracaso. Dificultad para trabajar sin supervisión constante. Problemas de estrés y ansiedad	(Ayala, 2017; Bustani y Bastidas, 2019; Buceta, 2022; Castro Vargas, 2018; Chirinos, 2009; Clausi, 2021; Delgado Velesaca et al., 2020; Díaz-Sarmiento et al., 2017; Rollan Oliveira y Siles González, 2022)
Centennials	Nacidos después de 1997	Altamente tecnológicos Adaptativos. Prefieren trabajos con propósito social. Buscan equilibrio entre trabajo y vida personal	Multitasking. Habilidades tecnológicas. Adaptabilidad al cambio. Dinámicos. Inclusivos. Negociadores	Pueden tener dificultad para trabajar bajo presión. Poca paciencia. Tendencia a buscar gratificación instantánea. Problemas de estrés y ansiedad	(Ayala, 2017; Bustani y Bastidas, 2019; Buceta, 2022; Castro Vargas, 2018; Chirinos, 2009; Clausi, 2021; Contreras Lévano y Vargas Merino, 2021; Delgado Velesaca et al., 2020; Díaz-Sarmiento et al., 2017; Rollan Oliveira y Siles González, 2022)

Fuente: elaboración propia basada en la información recopilada de diversos autores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayala, E. (2017). Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI. *Revista Ciencia Administrativa*, 20(17), 174–184. <https://www.uv.mx/iesca/files/2017/10/20CA201701.pdf>
- Bautista Cuello, R., & Cienfuegos Fructus, R. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Bohórquez, C. E. O., Caraballo, D. M. B., Malagón, I. A. O., & Muñoz, G. E. M. (2022). *Liderazgo en el siglo XXI. En Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia*. UNIMINUTO. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16551/1/Libro_Direcci%C3%B3n%20escolar%20y%20liderazgo_2022.pdf
- Buceta, N. (2022). *Informe OBS: Los Millennials y Centennials durante la actual pandemia del Covid-19*. OBS Business School. <https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-los-millennials-y-centennials-durante-la-actual-pandemia-del-covid-19>
- Bustani, D., & Bastidas, L. (2019). *Generations at Work*. Sintec Consulting. <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/sintec-uploads/wp-content/uploads/2019/07/30104027/Reporte-Generations-At-Work.pdf>
- Campbell, J. P., Mchenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Castro Vargas, V. (2018). *Simpatía generacional: Una relación paradójica entre la generación X, Millennials y Centennials en el espacio laboral*. Universidad Santo Tomás. <http://hdl.handle.net/11634/15162>
- Castro, M. F. G. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 318-329. <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/2942/6404>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>
- Chuco Aguilar, V. J., Álvarez Pejerrey, J. A., Chávez Ramírez, M. G. A., & Cuba Rosales, L. A. F. (2021). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del covid-19. *Review of Global Management*, 6(1), 50–55. <https://doi.org/10.19083/rgm.v6i1.1489>
- Clausi, V. A. (2021). *La influencia de la generación "Y" en la estructura organizacional: Una perspectiva desde las características generacionales que impactan en el desempeño laboral*. [Tesis de Grado] Universidad Católica de Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/12156/1/influencia-generacion-y-estructura.pdf>
- Contreras Lévano, M. A. D. C., & Vargas Merino, J. A. (2021). Conceptualización y caracterización del comportamiento del consumidor. Una perspectiva analítica generacional. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 15–28. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.2>
- Delgado Velesaca, D. I., Urgilés Quintuña, D. H., & Vega Feijóo, P. K. (2020). X-Y. Ahora vienen los Z: Una Generación de nuevos Ciudadanos. *Revista Científica*, 5(16), 290–304. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662985016/563662985016.pdf>
- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambráño, M., & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X Y Millennials. *Clio América*, 11(22), 188-204. <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Fernando Irving, T. S., & Mamani Palacios, B. R. (2021). Un acercamiento teórico del desempeño laboral. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 86-98. <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1633>
- Flores, J. A., & Ruiz, E. A. (2022). Impacto de las Compensaciones Empresariales: Su Influencia en la Atracción y Retención de las Nuevas Generaciones. *Revista Científica Hallazgos21*, 7(3), 309-319. <https://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/article/download/596/567>
- Franco-López, J. (2022). Permanencia de la generación millennials en las organizaciones. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(2), 31-46. <https://doi.org/10.15649/2346030X.2678>
- Gómez-Luna, E., Navas, D. F., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Literature review methodology for scientific and information management, through its structuring and systematization. *DYNA*, 81(184), 158. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- González, P. A., Cañizares Alvarado, C. A., & Patiño Mosquera, G. A. (2018). Las redes sociales como factor de decisión: Millennials frente a la generación X. *Revista Economía y Política*, XIV (27), 1-30. <https://doi.org/10.25097/rep.n27.2018.01>
- Jaimes Pérez, C. F., & Ardón Centeno, N. R. (2020). *Desempeño laboral de la generación millennial revisión bibliográfica, 2019* [Tesis de Maestría]. Pontificia Universidad Javeriana. <https://doi.org/10.11114/Javeriana.10554.50989>
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Lasierra, J. (2019). Generational differences in work in Spain. A review. *Review of Business Management*, 21(4), 953-969. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4024>
- Maioli, Dr. E. (2016). New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016). *Journal of Business*, 2(1), 01. <https://doi.org/10.18533/job.v2i1.53>
- Maldonado Acosta, L., & Osio Havriluk, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: Un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 1, 84-98. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465554397008/465554397008.pdf>
- Martín Critikán, D., Solano Altaba, M., & Serrano Ocejja, J. F. (2022). Hábitos de consumo de moda a través de influencers en la Generación Z. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 155, 39-68. <https://doi.org/10.15178/va.2022.155.e1387>
- Moreno Carrillo, L. H., & Toscano Moctezuma, J. A. (2022). Gestión estratégica de los equipos de trabajo intergeneracionales en las organizaciones. *Revista Torreón Universitario*, 11(32). <https://doi.org/10.5377/rtu.v11i32.15004>
- Navós, O., & Rau, G. (2019). Nuevas generaciones. *Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 19(2), 256-270. <https://doi.org/10.33836/interacao.v19i2.162>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16, 493-505. http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-95182010000300010&script=sci_artext
- Peña Torres, P., Vargas Ramírez, A. D., & Rodríguez Ortiz, J. A. (2020). Administración de la gestión humana: Un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1), 1-27. <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Ramírez Angel, L. M. (2022). Caracterización de la generación del milenio en el contexto laboral: Una revisión de la literatura. *Revista Universidad y Empresa*, 24(42), 1-37. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.8230>
- Rojas, T. (2021). Beneficios laborales y diversidad generacional: Caso de la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 4(2), 11-27. <http://20.225.127.54/index.php/relais/article/download/2759/3057>
- Rollan Oliveira, S., & Siles González, J. (2022). Diferencias y similitudes generacionales de enfermeras asturianas de los siglos xx y xxi desde la perspectiva de género. *Revista Cubana de Enfermería*, 38(2), 1-17. <http://scielo.sld.cu/pdf/enf/v38n2/1561-2961-enf-38-02-e4616.pdf>
- Sánchez Henríquez, J. A., & Loyola Vergara, J. (2021). Análisis bibliométrico de las generaciones etarias. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 14(42), 43-67. <http://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i42.5282>
- Santillán-Marroquín, W. (2020). Teletrabajo en el COVID-19. *CienciaAmérica*, 9(2), 65–76. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Velesaca, D. I. D., Quintuña, D. H. U., & Feijóo, P. K. V. (2020). XY. Ahora vienen los Z: Una Generación de nuevos Ciudadanos. *Revista Científica*, 5(16), 290-304. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662985016/563662985016.pdf>
- Zaragoza Andrade, W. A., Pineda Martínez, J. A., Salazar Nogueira, L. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño Laboral. Revisión literaria. *Commercium plus*, 5(1), 1–12. <https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Zúñiga, D. C., Aguado García, D., Rodríguez Barroso, J., & De Miguel Calvo, J. M. (2019). Work Ethic: Analysis of differences between four generational cohorts. *Anales de Psicología*, 35(3), 496-505. <https://doi.org/10.6018/analesps.35.3.342671>