



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**La gestión de la diversidad generacional docente y sus  
desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso**

Tesis para optar el grado de Magister en Educación con mención en Gestión de la  
educación, que presenta

DIEGO ENRIQUE CUYA RUIZ

Dr. Osbaldo Turpo Guebera (Asesor)

Dra. Carmen Diaz Bazo

Mg. Alex Sánchez Huarcaya

San Miguel, 2017

## TABLA DE CONTENIDOS

	Página
RESUMEN	i
ABSTRACT	iii
INTRODUCCIÓN	iv

### PARTE I: MARCO DE REFERENCIA

<b>CAPITULO I</b>	
<b>GESTIONAR LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS</b>	2
1.1 ¿Qué entender por diversidad?	3
1.2 ¿Cómo entender las generaciones?	4
1.2.1 Los veteranos	9
1.2.2 Los Baby Boomers	9
1.2.3 La Generación X	11
1.2.4 La Generación Y	12
1.3 ¿Por qué gestionar la diversidad generacional en las organizaciones educativas?	16
1.3.1 Las generaciones y su relación hacia el trabajo en equipo	20
1.3.2 Retos de la gestión de la diversidad generacional de los docentes en las organizaciones	23

### PARTE II: DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS

<b>CAPITULO I</b>	
<b>DISEÑO METODOLÓGICO</b>	30
1.1 Enfoque metodológico, tipo y nivel de la investigación	30
1.2 Problema, objetivos y categorías de investigación	31
1.3 Método de investigación, población y muestra	33

1.4 Técnicas e instrumentos para el recojo de la información. Diseño y validación de los instrumentos	37
1.5 Procedimiento para asegurar la ética de la investigación	40
1.6 Procedimientos para procesar, organizar y analizar la información	41
<b>CAPITULO II</b>	
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	43
2.1 Valoración hacia la diversidad generacional	44
2.2 Disposición hacia el trabajo de las diversas generaciones	45
2.3 Interacciones en el trabajo en equipo de docentes	46
2.4 Acompañamiento en la gestión del trabajo en equipo intergeneracional	50
2.5 Retos y propuestas para la gestión del trabajo en equipo	51
2.6 Discusión sobre los resultados	52
<b>CONCLUSIONES</b>	56
<b>RECOMENDACIONES</b>	58
<b>REFERENCIAS</b>	59
<b>ANEXOS</b>	
Anexo N° 1: Instrumento: Guion de entrevista	63
Anexo N° 2: Ficha para validación de guion de entrevista semi estructurada – Juicio de expertos	65
Anexo N° 3: Matriz de coherencia interna	67
Anexo N° 4: Protocolo de consentimiento informado	68

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por acompañarme a lo largo de este proceso y por dotarme de paciencia, fortaleza y esperanza.

A mi familia, en especial a mis padres, por todo el apoyo y comprensión que me han brindado a lo largo de mis años de estudio. Sin ustedes, no hubiese podido lograr todo lo vivido hasta ahora.

A mis compañeros y profesores quienes, desde sus experiencias, me han permitido entender más del fenómeno educativo. Muchas gracias por el apoyo y la amistad brindada a lo largo de nuestra estancia en la universidad.

A la familia América, no solo por continuar formándome como docente sino por permitirme aprender de la experiencia de cada uno de los que integran la institución. Gracias por permitirme formar parte de una familia generacionalmente diversa y motivarme a realizar la presente investigación.

A mis informantes y compañeros de labores, especialmente a aquellos pertenecientes a las generaciones “mayores”. Gracias por sus enseñanzas y por el legado que nos dejan a quienes continuamos desarrollando nuestra labor dentro del Colegio América.

**La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos  
frente al trabajo en equipo: un estudio de caso**

**Diego E. Cuya Ruiz**

**RESUMEN EJECUTIVO**

La diversidad generacional es un aspecto muy poco considerado en la dinámica que se dan en las organizaciones educativas. A pesar de ello, es en las escuelas que encontramos una gran diversidad entre quienes forman parte de esta. Frente a ello, la presente investigación titulada “La gestión de la diversidad generacional docente y sus desafíos frente al trabajo en equipo: un estudio de caso”, analiza los desafíos de la diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo. Desde un enfoque cualitativo y aplicando entrevistas a ocho informantes representantes de las diversas generaciones señaladas en el estudio, se ha logrado identificar la disposición que tienen los docentes hacia la diversidad generacional existente en la institución estudiada, además de analizar cómo se dan las interacciones entre estos y describir cómo se da el acompañamiento para el desarrollo del trabajo en equipo desde la óptica generacional. En ese sentido, se ha identificado que los docentes informantes consideran valiosa la diversidad generacional ya que aporta al desarrollo de la institución y a su desarrollo personal; no obstante, se encuentran ciertas percepciones que dificultan las relaciones intergeneracionales, como el no compartir una misma visión sobre un determinado aspecto o el percibir actitudes que no faciliten una adecuada interacción. Por último, los docentes reconocen la necesidad de generar espacios y momentos que permitan un adecuado acompañamiento, aspecto que no se desarrolla satisfactoriamente en la IE. Se puede concluir que, a partir de esta investigación, se reconoce que, pese a la existencia de desafíos y retos en la gestión de la diversidad generacional, esta cumple un papel relevante para el desarrollo del trabajo en equipo docente y, por ende, en un adecuado clima organizacional.

i

Palabras clave: diversidad generacional, docente, trabajo en equipo, clima organizacional, estudio de caso.

**"Managing generational teacher diversity and its challenges to  
teamwork: a case study"**

**Diego E. Cuya Ruiz**

**ABSTRACT**

*Generational diversity is a poorly rated fact in the dynamics of educational organizations. In spite of this, it is in schools that we find a great diversity among those who are part of it. Faced with this, the research "Managing generational teacher diversity and its challenges to teamwork: a case study", analyzes the challenges of generational teacher diversity in the management of teamwork. From a qualitative approach and applying interviews to eight informants representing the different generations indicated in the study, it has been possible to identify the willingness that the teachers have towards the generational diversity existing in the studied institution, as well as to analyze how the interactions between these and describe how the accompaniment for the development of teamwork teaching from the generational point of view is given. In this sense, it has been identified that informing teachers consider the generational diversity as valuable as it contributes to the development of the institution and to its personal progress; however, certain perceptions are found that interfere with intergenerational relations, such as not sharing the same vision about a specific aspect or perceiving attitudes that do not facilitate an adequate interaction. Finally, teachers recognize the need to create spaces and moments that allow adequate accompaniment, an aspect that is not satisfactorily developed in the institution. It can be concluded that, based on this research, it is recognized that despite the existence of challenges and challenges in the management of generational diversity, it plays a relevant role for the development of work in a teaching team and, therefore, in an adequate organizational climate.*

*Keywords: generational diversity, teachers, teamwork, organizational climate, case study.*

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, en las organizaciones educativas encontramos la necesidad de atender a la diversidad que encontramos en estas. Para ello, se ha establecido una serie de políticas que promueven la aceptación de las diversas características que pueden tener los estudiantes, como son el enfoque de equidad de género, la promoción de escuelas inclusivas, la revaloración de la diversidad cultural y étnica de los estudiantes, entre otras que están presentes en el Currículo Nacional. No obstante, frente a otros agentes del sistema, como los docentes, no se han considerado lineamientos o políticas que reconozcan la diversidad de estos, cómo abordarlas o cómo el sistema educativo deba atenderlas. Dentro de los diversos factores que hacen diferentes a los docentes, está la época en la que se desarrollaron, la cultura en la que lo hicieron, los hechos o eventos coyunturales que afectaron su vida; es decir, la generación a la que pertenecen.

En las escuelas, somos testigos de una coexistencia de varias generaciones de docentes que vienen interactuando y enseñando a un mismo grupo etario. Encontramos, según la literatura especializada, cuatro en particular: los veteranos, *baby boomers*, Generación X y Generación Y. Cada una de estos presentan características que los diferencian de otros, pero todos desarrollan un mismo objetivo: educar y formar a una nueva generación. Esta tarea, evidentemente, debe desarrollarse en equipos, pero no se es consciente de qué es lo que implica esto. Ante ello, resulta relevante preguntarse: ¿qué desafíos representa la diversidad generacional de los docentes en la gestión del trabajo en equipo en una IE? El punto de vista de los docentes es sumamente valioso para poder comprender cómo se da esta interacción en los equipos de docentes e identificar los retos que hay en esta convivencia. Todo esto permite que se mejore el clima organizacional de la escuela y repercuta directamente en el objetivo que es la formación de los estudiantes.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, descriptivo y se ha adoptado el estudio de casos como método para desarrollarla. El objetivo general

que se persiguió fue analizar los desafíos de la diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo; asimismo, se tuvo como objetivos el poder caracterizar la diversidad generacional docente en una IE privada y describir la gestión del trabajo en equipo intergeneracional en ella. La investigación se encuentra enmarcada dentro de contexto de la maestría en Educación con mención en Gestión. En este marco, se espera contribuir a la línea de investigación: “El capital humano en las organizaciones educativas” y al subeje de estudio: “Clima organizacional de las IE”.

Para desarrollar la investigación, se optó por llevar a cabo entrevistas semiestructuradas. ¿Por qué entrevistas? Para Báez y Pérez de Tudela (2007), la entrevista resulta ser una técnica que permite profundizar en aspectos específicos sobre un aspecto. Asimismo, permite que se dé una interacción bastante cercana entre el informante y el investigador, lo cual favorece el análisis de la información obtenida. Para ello, se elaboró un guion de entrevista semiestructurado, el cual fue validado por cuatro expertos antes de ser aplicado a los ocho docentes que sirvieron de informantes para el estudio. Cabe señalar que los informantes fueron seleccionados en función a la generación a la que pertenecían.

Los hallazgos de la investigación permiten identificar que, en diferentes magnitudes, los informantes consideran valioso el tratar la diversidad generacional en la IE ya que no solo aporta a la formación o experiencia de cada uno de ellos, sino también a la institución. A pesar de esto, los informantes señalan que existen algunas resistencias en lo que implica las relaciones entre las generaciones, específicamente entre la de los veteranos y la Y. Un hallazgo importante fue la poca atención que los informantes perciben sobre la gestión que hay de los equipos de trabajo docente, señalando que la diversidad generacional no es considerada como un elemento clave para este debido a la forma como se ha ido manejando el clima de la organización.

Los resultados del estudio posibilitarán desarrollar más investigaciones sobre la diversidad generacional en docentes, ya que es un espacio en el cual no se han

v

realizado investigaciones de este tipo, especialmente en el Perú. Asimismo, habría que hacer una revisión de cómo se dan las generaciones en contextos latinoamericanos debido a que las categorías encontradas en la literatura sobre el tema, inclusive en nuestro país, hacen referencia a categorías provenientes de Europa y EEUU. Sería interesante, además, abordar esta temática desde una metodología distinta como lo es el estudio de vida, lo cual implicaría profundizar en la experiencia profesional de un docente y estudiar cómo se han dado sus interacciones hacia las otras generaciones.

El informe final del presente estudio está organizado en tres partes: (a) marco de referencia, en el cual se han planteado algunos elementos que resultan clave para poder entender el fenómeno generacional y la diversidad existente entre los docentes, lo que permite dar una base que apunta a alcanzar los objetivos de la investigación; (b) diseño metodológico y resultados, en el cual se profundiza en la metodología empleada, el tratamiento a la data recolectada y el análisis de los resultados y hallazgos; y (c) conclusiones y recomendaciones, en donde se han sintetizado los principales hallazgos logrados tras la investigación y algunas sugerencias que se dan como producto de esta.

Se espera que el estudio tenga impacto en la gestión de las instituciones educativas, especialmente en la gestión del personal docente que forma parte de estas; ya que, al conocer cuáles son los desafíos que representa la diversidad generacional docente, se puede plantear estrategias que permitan mejorar las relaciones y percepciones que puede tener el personal docente sobre sus pares. Esto es determinante para lograr un adecuado clima institucional.

**PRIMERA PARTE:**  
**MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I**

### **GESTIONAR LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES**

El reconocimiento de que el Perú es un país culturalmente diverso es innegable. Somos herederos de una vasta tradición histórica en la que confluyen diversas tradiciones, estilos y culturas. Esta diversidad forma parte de nuestro quehacer diario y es característico en los diferentes sectores de nuestra sociedad.

A pesar de ello, en la sociedad peruana se encuentra un fenómeno social muy arraigado que perjudica este reconocimiento de otras culturas: la discriminación. Callirgos (1995) señala que esta puede ser de diversos tipos: basadas en el género, la raza, entre otras, como el poseer características físicas o rasgos de la personalidad que diferencien a unos de otros.

La discriminación —es decir, el rechazo a lo diverso— se encuentra enraizado en los diversos sectores y estamentos de la sociedad peruana. Esto genera el

principal reto frente a la sana convivencia entre las personas en las empresas, las escuelas y otros espacios en los que se desarrolla el quehacer diario.

El reconocimiento de la diversidad es un primer paso para lograr mejores resultados, no solo en la sociedad, sino en organizaciones como empresas, clubes, escuelas, universidades y demás espacios donde se da la interacción de individuos quienes, en muchos casos, tiene un objetivo en común.

### 1.1 ¿QUÉ ENTENDER POR DIVERSIDAD?

Considerar la diversidad en las organizaciones es un aspecto amplio. Pero, ¿qué es la diversidad? Rosa María Fuchs señala que “la diversidad se puede definir como cualquier diferencia percibida entre las personas en lo que se refiere a edad, género, profesión, orientación sexual, origen geográfico, estilo de vida, entre otras” (2010, pp. 1-2). Por su parte, Parrilla (1999) señala que:

[...] la diversidad es una manera de pensar, de hacer, de actuar y, nosotros añadiríamos, de comprender la realidad. No podemos entender la diversidad ajena a la totalidad, pues esta no existe si no es con relación a otros, ni tampoco entenderla como algo ajeno a la normalidad, pues lo común y normal es que todos seamos diferentes y diversos (citada en Más & Olmos, 2012, p. 161).

Esta diversidad puede ser, según Fuchs, clasificada en tres aspectos (o dimensiones):

- i. Diversidad cultural, entendida como la relación que hay entre tradiciones, creencias, valores y costumbres de los colaboradores.
- ii. Diversidad de género, la cual plantea que hombres y mujeres puedan aportar a las organizaciones y aprovechar las oportunidades que se presentan de manera equitativa.
- iii. Diversidad de edad (o generacional), entendida como la coexistencia de personas de diversas edades.

## 1.2 ¿CÓMO ENTENDER LAS GENERACIONES?

Gilburg (2007) señala que el término generación es entendido como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” Asimismo, menciona que “el alcance de una generación es aproximadamente el periodo de una fase de vida” (citado en Chirinos, 2009, p. 137).

Por su lado, Smola y Sutton (2002) señalan que por generación debe entenderse “un grupo de nacidos en los mismos años que comparten eventos significativos en etapas de desarrollo clave, incluyendo experiencias históricas o sociales cuyos efectos sean relativamente persistentes a lo largo de sus vidas” (citado en Laino, 2013, p. 11).

Laino señala, a partir de lo mencionado por Barford y Hester (2011), que “no es necesario que dichos acontecimientos hayan sido experimentados personalmente por cada sujeto sino que basta con que éste sea consciente de ellos a lo largo de su vida” (2013, p. 11).

Lo mencionado anteriormente permite plantear una propia definición sobre qué se entenderá por “generación”: un grupo de nacidos en un intervalo de años que comparten experiencias a partir de diversos eventos significativos y relevantes para ellos. Los acontecimientos pueden ser tanto locales, como regionales, nacionales y mundiales. Esto último lleva a afirmar que las generaciones trascienden límites geográficos, de género o culturales; no obstante, también permite reconocer que estos eventos no siempre serán homogéneos o iguales en todas las circunstancias.

Frente a lo señalado, es necesario recordar que estas experiencias, que van a distinguir a cada generación, producen una especie de “quiebre” entre estas, dando paso a una tensión que afirma las características individuales de cada una. Este

mismo aspecto se refleja en el informe *Gen Up: How the four generations work*, en donde, tomando de base a Wyatt (1993), se señala que:

*Each generation creates its own traditions and culture through shared attitudes, preferences and dispositions. Such differences can be lifelong and are influenced by a combination of:*

- *societal trends around raising and educating children;*
- *traumatic social events;*
- *a significant change in the economic cycle;*
- *the influence of significant leaders and entrepreneurs or*
- *a dramatic demographic shift which influences the distribution of resources in a society*<sup>1</sup> (PENNA-CIPD, 2008, p. 6).

Dentro de la literatura, se reconocen las siguientes generaciones: los veteranos o tradicionales, los *baby boomers*, la Generación X, la Generación Y y la Generación Z. Si bien no se ha identificado un punto exacto que de origen a esta teoría, se ha podido identificar algunos puntos referenciales. Por ejemplo, Smolla y Sutton (2002) señalan que, si bien hay distintas propuestas para categorizar las generaciones, se tiene la propuesta de Kupperschmidt quien agrupa a las generaciones previas al año 1940 bajo la etiqueta de “tradicionales”.

Por otro lado, Martínez (2016) ha señalado que, en el caso de la Generación X, el término que etiqueta a este grupo etario es acuñado por el periodista Robert Capa en 1950, siendo popularizado por Douglas Coupland, quien lanzó, en 1991, su novela *Generation X: Tales for an Accelerated Culture*. Con respecto a la Generación Y, se ha identificado que la expresión que le da nombre se usó por primera vez en agosto de 1993 en el editorial de la revista estadounidense *Advertising Age* buscando generar un quiebre con las características que definieron a la Generación X. Se debe mencionar que, para efectos de esta investigación, solo se desarrollarán

---

<sup>1</sup> “Cada generación crea sus propias tradiciones y cultura a través de actitudes compartidas, preferencias y disposiciones. Tales diferencias pueden ser de por vida y están influenciados por una combinación de:

- las tendencias sociales alrededor de la crianza y educación de los niños;
- eventos sociales traumáticos;
- un cambio significativo en el ciclo económico;
- la influencia de líderes y empresarios significativos o
- un dramático cambio demográfico que influye en la distribución de los recursos en la sociedad” (traducción propia).

las cuatro primeras debido a que estas son las que se encuentran insertas en el mundo laboral a la fecha.

Un aspecto a tomar en cuenta es que, si bien las generaciones se establecen por los años y los eventos que surgen en este, básicamente la propuesta surge a partir de eventos desarrollados en EEUU, Canadá y Europa Occidental. Para el caso latinoamericano, como señala Salar (2014), se ha identificado que los cortes generacionales no son necesariamente los mismos que en las otras sociedades y que hay pequeñas diferencias entre las características de los integrantes de estas.

A este mismo aspecto, se debe señalar lo que ha identificado Cuesta (2014): la existencia de escasa literatura sobre una clasificación de generaciones en contextos latinoamericanos es un gran limitante, sobre todo al no considerar características propias de esta realidad. No obstante, es necesario señalar que existen puntos en común en distintas dimensiones de la historia (mundial, occidental, continental), lo cual permite superar las diferencias propias de cada contexto.

Otro aspecto que invita a continuar empleando la clasificación señalada anteriormente es la existencia de investigaciones, realizadas en el Perú, sobre generaciones. Estas hacen uso de la clasificación mencionada haciendo, en pocos casos, una salvedad con respecto a los años que estas comprenden.

Es necesario señalar que las particularidades que van a formar parte de la caracterización de cada generación tienen un fin metodológico ya que se busca encontrar patrones comunes a gran parte de la población que se desarrolló en estos años, sin desarrollar o generar estereotipos. Por el contrario, se espera que estos arquetipos puedan servir como referentes para poder identificar, contrastar y relacionar comportamientos y actitudes de estos sectores de la población a partir de los hallazgos que se logren con la investigación.

Al respecto, Berk hace una aclaración importante sobre el uso de estas categorías:

*Each generation is infinitely more complex than any single profile can reveal. The members of each generation comprise a fluid, messy, and diverse group, where a one-size-fits-all mold ignores their variability in skills, abilities, personalities, experience, socio-economic levels, ethnicity, nationality, gender, sexual orientation and class. It is appropriate to acknowledge these limitations in any description of generations. However, it is also legitimate to suggest a set of characteristics and cultural trends derived from sound scientific research that can provide insight on values and expectations and guide the workplace practices for administrators, faculty, and staff in higher education (Berk, 2013, p. 12)<sup>2</sup>.*

Sobre ese mismo aspecto, cabe acotar que Leccardi y Feixa (2011) señalan que, durante los años setenta, se buscó abandonar la teoría sobre generaciones al ser considerada conservadora y anticuada desde una manera sociológica. No obstante, esta fue nuevamente empleada en la última parte de 1985, no solo en Europa, sino también en América. Asimismo, los autores mencionados rescatan la propuesta de Beck y Beck-Gernsheim quienes proponen un cambio a la clásica visión de las generaciones por una visión universal basada en un cosmopolitanismo metodológico en el que se tenga un panorama basado en las influencias de los desarrollos nacionales e internacionales, a nivel local y global. A esto, Beck y Beck-Gernsheim lo denominan “constelaciones generacionales cruzadas”.

Lo señalado anteriormente resulta clave, ya que refuerza la postura de que, si bien hay elementos particulares a los individuos, también hay elementos y patrones que son comunes y que, de alguna u otra manera, han impactado en la forma de vida de cada uno de estas personas que han coexistido en una determinada época. Si

---

<sup>2</sup> “Cada generación es infinitamente más compleja que lo que puede revelar cualquier perfil individual. Los miembros de cada generación comprenden un grupo fluido, desordenado y diverso, donde un molde de tamaño único ignora su variabilidad en habilidades, habilidades, personalidades, experiencia, niveles socioeconómicos, origen étnico, nacionalidad, género, orientación sexual y la clase. Es apropiado reconocer estas limitaciones en cualquier descripción de generaciones. Sin embargo, también es legítimo sugerir un conjunto de características y tendencias culturales derivadas de una sólida investigación científica que puede proporcionar una visión de los valores y las expectativas y orientar las prácticas de trabajo para los administradores, profesores y personal en la educación superior” (traducción propia).

bien estos pueden ser algo distantes o lejanos, permiten encontrar algunos rasgos comunes desde una visión general.

Tabla 1

Las generaciones en el contexto peruano y mundial

Generación	Periodo aprox.		Contexto: eventos en la historia	
	Inicio	Fin	Mundial	Perú
<b>Veteranos</b>	1925	1945-1946	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1929: caída de la bolsa de Nueva York.</li> <li>- 1933: golpe de Estado en Cuba por F. Batista.</li> <li>- 1936: guerra civil española.</li> <li>- 1945: creación de la ONU. Bomba en Hiroshima y Nagasaki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1928: guerra con Colombia.</li> <li>- 1929: reincorporación de Tacna.</li> <li>- 1930: inicio del tercer militarismo.</li> <li>- 1937: inicio de la radio comercial.</li> <li>- 1940: terremoto en Lima.</li> </ul>
<b>Baby boomers</b>	1947	1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1947-1949: guerra de Palestina.</li> <li>- 1948: fundación de la OEA.</li> <li>- 1949: inicio de la República Popular China.</li> <li>- 1950-1953: guerra de Corea.</li> <li>- 1955-1975: guerra de Vietnam.</li> <li>- 1957: La URSS pone en órbita el Sputnik I.</li> <li>- 1959: revolución cubana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1948: golpe de Estado de M. Odría.</li> <li>- 1950s: inicio de las olas migratorias.</li> <li>- 1955: Se da el voto a las mujeres.</li> <li>- 1958: inicio de la televisión comercial.</li> <li>- 1963: primer gobierno de Belaúnde.</li> <li>- 1960: inicio de movimientos guerrilleros.</li> </ul>
<b>Gen. X</b>	1964	1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1968: revuelta estudiantil en Francia.</li> <li>- 1969: el hombre llega a la Luna.</li> <li>- 1973: guerra del Yon Kipur (medio oriente).</li> <li>- Pinochet toma el poder en Chile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1968: golpe de Estado de Velasco Alvarado.</li> <li>- 1969: reforma agraria.</li> <li>- 1970: terremoto en Yungay.</li> <li>- 1975: gobierno de Morales Bermúdez.</li> <li>- 1977: huelga de la CGTP.</li> </ul>

<b>Gen. Y</b>	1979	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1979: Margaret Thatcher es primera ministra en el Reino Unido.</li> <li>- 1983: EEUU invade Grenada, en el Caribe.</li> <li>- 1986: explota un reactor nuclear en Chernobyl.</li> <li>- 1989: caída del muro de Berlín.</li> <li>- 1990: reunificación de Alemania.</li> <li>- 1991: fin de la URSS.</li> <li>- 1994: Nelson Mandela es presidente de Sudáfrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1980: segundo gobierno de Belaúnde.</li> <li>- 1985: primer gobierno de Alan García.</li> <li>- 1987: estatización de la banca.</li> <li>- 1985 y 1988: visitas del papa Juan Pablo II.</li> <li>- 1990: primer gobierno de Alberto Fujimori.</li> <li>- 1992: autogolpe y cierre del Congreso. Captura de Abimael Guzmán.</li> <li>- Aparición del Internet con la Red Científica Peruana.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 1.2.1 Los veteranos

Llamados también “tradicionalistas”, “*lucky few*”<sup>3</sup> o “generación silenciosa”. Son aquellos que nacieron en el contexto de la Segunda Guerra Mundial. Algunos datan a esta generación entre los años 1925 y 1945-1946. Este escenario, según Guzmán (2010), les ha marcado haciéndolos venerar la disciplina y respetar las cadenas de mando, las cuales deben ser para ellos verticales y rigurosas. En ese sentido, el trabajo tiene más valor si es que ha sido duro. El compromiso hacia su jefe y la organización es primordial.

Laino (2013) los caracteriza como conservadores y afirma que poseen una mirada orientada al pasado. Asimismo, sostiene que aquellos que se encuentran activamente trabajando ocupan cargos ejecutivos. Guzmán (2010) señala que esto es consecuencia de la fidelidad y la relación larga que establecieron con sus empresas u organizaciones.

### 1.2.2 Los *baby boomers*

<sup>3</sup> Traducido como “pocos suertudos”.

Se denomina *baby boomers* a la generación nacida aproximadamente entre los años 1947 y 1964. El nombre recibido por esta generación hace referencia al aumento exponencial de la tasa de natalidad que se vivió en diversos países considerados de “primer mundo”, como Inglaterra y Francia (Guzmán, 2010).

En EEUU, también se desarrolló un “boom” con un aproximado de 17 millones más de bebés nacidos a lo estimado para la época (Tolbize, 2008). Para el caso español, se señala que esta se produjo con 10 años de retraso; no obstante, se alargó hasta 1979 (Fundació Factor Humà, 2012).

Tolbize (2008) señala que, para el caso estadounidense, los *baby boomers* fueron testigos y participaron de los más grandes eventos sociales y políticos de la época: la guerra de Vietnam, la revolución sexual, las protestas por los derechos civiles, los asesinatos de J. F. Kennedy y Martin Luther King, el festival Woodstock, entre otros más.

Karp, Fuller y Sirias (citados por Tolbize, 2008) señalan que “*Boomers were raised to respect authority figures, but as they witnessed their foibles, learned not to trust anyone over 30*”<sup>4</sup> (Tolbize, 2008, p. 2). Esta misma idea la señala Guzmán, quien además afirma que:

[...] son competitivos, lo cual se condice con la cantidad de personas de esta generación que tuvo que pugnar por un empleo satisfactorio; son idealistas y ambiciosos; no consideran el balance entre la vida laboral y personal como un factor decisivo, con lo cual son muy propensos a largas horas de trabajo, con las consecuencias sociales, especialmente en lo familiar (Guzmán, 2011, p. 7).

Esta misma idea es trabajada por Laino, quien enfatiza que esta generación considera que el trabajo duro y la apropiada realización de tareas sin estar bajo supervisión son elementos de solidez moral. Se les asocia con una buena disposición hacia el trabajo en equipo y actitud optimista.

<sup>4</sup> “Los Boomers fueron criados para respetar figuras de autoridad, no obstante como fueron testigos de sus debilidades, aprendieron en no confiar en alguien más de 30” (traducción propia).

Tomando a Smola y Sutton, Laino señala que comprenden el éxito en términos materiales y posee valores tradicionales. Asimismo, la autora refiere que entre sus preferencias está el tomar decisiones por consenso, la interacción cara a cara y el evitar los enfrentamientos directos (Rich, citado en Laino, 2013, p. 12).

A los *baby boomers*, Cervetti (2014) los caracteriza como una generación que se encuentra en una alta competencia por ocupar los cargos laborales, por ello son señalados como *workaholics* debido a que tienen la presión de ser medidos por “qué tan productivos son” en sus trabajos. La retroalimentación se da una vez al año y se espera un reconocimiento de por medio. Para esta generación, el trabajo es un sacrificio que se verá recompensado con dinero. Es por ello que, para los *baby boomers*, la felicidad es la meta a alcanzar (Molinari, citado en Penagos & Rubio, 2015).

Conocer algunas de las características de los *baby boomers* resulta importante para el desarrollo de esta investigación ya que, según Penagos y Rubio (2015), los integrantes de este grupo ocupan la mayoría de puestos de mayor responsabilidad, junto con los veteranos, en las distintas organizaciones (como en las escuelas), logrando definir las culturas de estas, los valores, rutinas y normas. Asimismo, los autores señalan que, en el caso de los *baby boomers* peruanos, ya se encuentran próximos a salir de la población económicamente activa.

### 1.2.3 Generación X

El desarrollo de esta generación se sitúa entre los años 1964 y 1978. Algunos estudios, como los que menciona Tolbize (2008), señalan que la población de esta generación podría inclusive considerarse entre los años 1963 a 1982, llegando a ser en su mayoría los hijos de los primeros *baby boomers*. Surgen tras la guerra fría y han sido testigos de cambios sociales, como la problemática del VIH, las píldoras anticonceptivas y el inicio de la era tecnológica. Al respecto, Tolbize —basándose en la propuesta de Karp et al.— señala lo siguiente:

*Members of Generation X [...] are the children of older boomers, who grew up in a period of financial, familial and societal insecurity. They witnessed their parents get laid off and the decline of the American global power. They grew up with a stagnant job market, corporate downsizing, and limited wage mobility, and are the first individuals predicted to earn less than their parents did. They have grown up in homes where both parents worked, or in single parent household because of high divorce rates, and as such, became latchkey kids forced to fend for themselves<sup>5</sup> (Tolbize, 2008, p. 3).*

Lo mencionado anteriormente se refuerza con lo presentado por Laino (2013), quien señala que, para esta generación, los conceptos de lealtad y compromiso hacia una organización ya no son tan fuertes como los de sus predecesores. Asimismo, se les caracteriza como independientes, adaptables, sin temor a expresar sus opiniones, capaces de asumir riesgos y predicar con el ejemplo.

Se les reconoce también el hecho de independizarse a temprana edad y estar orientados hacia el éxito. Esto se traduce en caminos de carrera no lineales y la búsqueda de empleos que les den reconocimiento por su *performance* en el tiempo dedicado al trabajo (Buaheene y Kovary, citados en Cervetti, 2014).

La generación X tiene una valoración especial por sus familias, amigos y todo aquello que les de placer. Es por eso que señalan que “trabajan para vivir” (Molinari, citado en Cervetti, 2014). En relación a lo señalado por Penagos y Rubio (2015) con respecto a los *baby boomers* y su rol dentro de las organizaciones, se puede señalar que la generación X ocupa los estamentos de mando medio, además de ser la mayoría de la fuerza laboral de rangos inferiores en las empresas.

#### 1.2.4 Generación Y

---

<sup>5</sup> “Los miembros de la Generación X [...] son los hijos de los *baby boomers* más viejos, que crecieron en un período de inseguridad financiera, familiar y social. Ellos fueron testigos del desempleo de sus padres y la disminución del poder global estadounidense; crecieron con un estancamiento del mercado de trabajo, con la reducción de las empresas y la movilidad salarial limitada; y son los primeros individuos que prevén que ganarán menos que sus padres. Ellos han crecido en hogares donde ambos padres trabajaban, o en un hogar monoparental debido a las altas tasas de divorcio, y como tal, se convirtieron en niños obligados a valerse por sí mismos” (traducción propia).

Nacida entre 1979 y 1994, es conocida también como *millenials*, *nexters*, generación *www*, generación digital, *net generation*, nativos digitales, entre otros nombres más. Tolbize (2008) señala que incluso algunas propuestas, como la de Kersten, ubican el fin de esta generación en el año 2000.

Sobre el contexto en el que surge esta generación, se menciona que se crió en un mundo global capitalista, el gran avance tecnológico que ha permitido generar, crear y mantener relaciones a partir de medios de comunicación virtual. En muchos países, esta generación creció en un contexto democrático; por ejemplo, en el caso latinoamericano, se les denomina “los hijos de la democracia”. Este aspecto reflejaría que tienen una mayor vocación cívica frente a otras generaciones (Ortíz de Zevallos, citado en Penagos & Rubio, 2015).

Los “Y” también son hijos de los *baby boomers* (especialmente de los últimos). Esto repercute directamente en su forma de ser, ya que los *baby boomers* buscan criar a sus hijos de una manera distinta a la que fueron criados: en un entorno participativo, en donde puedan tomar decisiones, etc. Han experimentado la inestabilidad financiera y las inseguridades familiares producto de la pérdida de trabajo de sus padres (Irizarry-Hernández, 2009).

Esta generación recién está ingresando al mundo laboral, en algunos casos sustituyendo a los trabajadores *baby boomers*. Se le ha caracterizado por aportar entusiasmo junto con un sentido de derecho (Chirinos, 2009); valorar el trabajo grupal, la innovación y el cambio (Rich, citado en Laino, 2013); tener un sentido de moralidad más fuerte; y ser más diversa éticamente que las generaciones previas (Yeaton, citado en Irizarry-Hernández, 2009).

Cervetti (2014), tomando los planteamientos de Molinari, señala que es una generación que busca el placer y diversión en el trabajo. Para ella, el trabajo debe realizarse en un contexto en donde los procesos sean rápidos, haya un entorno de

diversidad, buen clima, buenas relaciones, un ambiente informal, se dé participación, celebración y cuente con buenos jefes que componen el contexto laboral “perfecto”.

Carvallo (2014) realiza una caracterización de esta generación. Los aspectos distintivos para estos son:

- Creativos: “Han sido dotados con capacidades innovadoras que se manifiestan en su enfoque al logro de resultados, su descentralización respecto a los procesos y su disposición a aprender continuamente” (Medina, citado en Carvallo, 2014, p. 21).
- Cortoplazistas, en el sentido que prefieren dedicar su mayor esfuerzo en lograr sus objetivos. Carvallo señala que “ellos saben que pueden llegar a ser muy productivos y ágiles a la hora de realizar una tarea bajo presión, y privilegiarán aquellas que les entreguen utilidad en el menor plazo” (Carvallo, 2014, p. 212).
- De mentalidad abierta, en el sentido de que, para ellos, no existen fronteras, horarios o distancias que los frene o límite.
- Valoran el trabajo cooperativo. Esta generación no busca equilibrar su vida personal con el trabajo. Al contrario, busca que estos se fusionen y se complementen; por lo que, trabajar en un ambiente de colaboración, les permite compartir con sus amigos.
- Tienen respeto por el medioambiente y la sustentabilidad. Son sensibles también a temas sociales, ya que buscan crear un mejor lugar donde vivir. “Los Gen Y quieren que su trabajo refleje sus intereses y sus valores éticos” (Hatun, citado en Carvallo, 2014, p. 23).
- Presentan habilidades para desarrollar tareas en simultáneo. En palabras de Hatun:

Esta generación ha sido caracterizada por su capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo. Los más jóvenes son criados en un contexto de mucha estimulación, que les permitió desarrollar habilidades multitasking: pueden realizar interacciones de negocios, escuchar música y visitar Facebook en forma alternada y sucesiva (citado en Carvallo, 2014, p. 24).

- Tecnológicos en el sentido que distintos dispositivos y herramientas, como las redes sociales, han sido sus principales motores, especialmente ligados a su aptitud *multitasking*.
- Leales a sí mismos y a sus amigos, pero no a las organizaciones; ya que, para ellos, es un medio de desarrollo, no un fin. Esto explica la alta rotación que se da en algunas organizaciones. Al respecto, Hattum afirma: “Los empleados jóvenes que antes se sentían obligados a tener buenas razones para dejar un empleo en una corporación grande y respetada, hoy esperan que los empleadores les ofrezcan una razón convincente para quedarse” (Hatum, citado en Carvallo, 2014, p. 26).
- Familiarmente dependientes, necesitan refuerzo constantemente. Sobre ello, señalan diversos autores que esta generación presenta una mayor dependencia padre-hijo, buscando que sean sus padres quienes resuelvan sus problemas. En palabras de Pinaud, los *millenials* han sido el centro de atención de sus familias, haciendo que busquen el reconocimiento en cada acción realizada. Esto, ligado al aspecto laboral, los ha afectado; ya que: “Los Millenials han crecido en un ambiente enfocado al trabajo en equipo, siempre supervisado por un adulto. La falta de autonomía en esta área ha afectado su habilidad de adaptación y de resolución de conflictos” (Pinaud, citado en Carvallo, 2014, p. 26).

Frente a lo mencionado anteriormente, podemos señalar que la generación Y cuenta con una serie de características diferenciadoras de otras generaciones. Estas características pueden ser encontradas en este grupo generacional sin importar la profesión o el espacio en el que se desarrollen. No obstante, se debe acotar que no necesariamente un individuo de esta generación presente todas las características señaladas. De esta manera, no es difícil de identificar que, dentro de una organización que cuenta con una diversidad generacional entre sus colaboradores, la convivencia entre estas no sea fácil ni simple de lograr.

Tabla 2

Las características de las generaciones

Generación	Periodo aprox.		Características
	Inicio	Fin	
<b>Los veteranos</b>	1925	1945-1946	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veneran la disciplina.</li> <li>- Respetan las cadenas de mando.</li> <li>- Son conservadores.</li> <li>- Poseen una mirada orientada al pasado.</li> <li>- El compromiso hacia su jefe y la organización es primordial.</li> </ul>
<b>Los baby boomers</b>	1947	1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitivos, y ambiciosos.</li> <li>- Idealistas.</li> <li>- <i>Workaholic</i>: son muy propensos a largas horas de trabajo, con las consecuencias sociales.</li> <li>- Se les asocia con una buena disposición hacia el trabajo en equipo y actitud optimista.</li> <li>- Comprenden el éxito en términos materiales y poseen valores tradicionales.</li> </ul>
<b>Gen. X</b>	1964	1978	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independientes.</li> <li>- Adaptables.</li> <li>- Sin temor a expresar sus opiniones.</li> <li>- Capaces de asumir riesgos.</li> <li>- Predican con el ejemplo.</li> <li>- Buscan empleos que les den reconocimiento por su <i>performance</i> en tiempo dedicado al trabajo.</li> <li>- Señalan que "trabajan para vivir".</li> </ul>
<b>Gen. Y</b>	1979	1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aportan entusiasmo junto con un sentido de derecho a la organización.</li> <li>- Valoran el trabajo grupal, la innovación y el cambio.</li> <li>- Son tecnológicos.</li> <li>- Presentan habilidades para desarrollar tareas en simultáneo.</li> <li>- Se les consideran cortoplasistas.</li> <li>- Son leales a sí mismos y a sus amigos, pero no a las organizaciones; ya que, para ellos, es un medio de desarrollo.</li> </ul>

Elaboración propia, en base a Carvallo (2014), Cervetti (2014), Guzmán (2011), Laino (2013) y Penagos y Rubio (2015)

### 1.3 ¿POR QUÉ GESTIONAR LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS?

Para iniciar este apartado, es relevante señalar que la tipología de generaciones desarrollada en la investigación tenía una mirada desde el aspecto sociológico y cultural, pero que ha sido incorporada al mundo empresarial, siendo en este ámbito en donde las mencionadas generaciones han ido cobrando importancia, especialmente al hablar sobre gestión del talento y clima organización. En ese sentido, esta diversidad es considerada como un factor relevante. Mandy y Noe — señalan que “la gestión o administración de la diversidad consiste en asegurar que existen factores que promueven una fuerza laboral diversa para lograr la máxima productividad” (citado en Fuchs, 2010, p. 2).

A pesar de ello, la atención a la diversidad de quienes forman parte de una institución es un aspecto que recién está tomando valor. En el caso peruano, la gestión de esta se encuentra en una etapa inicial: no se ha logrado plantear medidas que permitan recoger información sobre cómo se da la eliminación o reducción de las brechas de género entre los colaboradores de una organización dentro de sus mismos centros; inclusive si este es un elemento tomado en cuenta en la generación de un óptimo clima organizacional.

En ese mismo sentido, la autora del artículo señala que uno de los retos que enfrentan quienes dirigen las organizaciones hoy en día es el de coordinar esfuerzos con personal heterogéneo, reconociendo el aporte que comparte cada uno de los colaboradores a la organización. Es por ello que se refuerza esta idea de contar con estrategias que ayuden a reconocer y valorar esta diversidad en beneficio de la organización.

En efecto, la autora —tomando a Cox y Blake, así como a Chemers y otros— señala que gestionar la diversidad en una organización contribuye a que se fomenten y promuevan aspectos como creatividad, innovación, solución de problemas, entre otros. No obstante, advierte que pueden darse dificultades que afecten al clima organizacional si es que se encuentra resistencia de parte de colaboradores muy tradicionales.

Por otro lado, pero apuntando al mismo sentido, Callirgos (1995) señala que hay una mayor investigación frente a relaciones asimétricas (como la discriminación) producidas por cuestiones de género, raza y factores socioeconómicos, mas no por factores o rasgos que hacen que un individuo o grupo se diferencie de otro. Dentro de estos rasgos señalados por Callirgos, se puede inferir que la edad también genera diferencias entre los individuos o grupos a partir de las creencias y costumbres que poseen.

Estas diferencias planteadas por el autor, responden a lo bosquejado por Fuchs: el atender a la diversidad generacional en las organizaciones se ha vuelto un aspecto importante, toda vez que es más frecuente encontrar en una organización personas que recién se están incorporando al mercado trabajando junto a otras que están a punto de jubilarse. Es en este escenario que se encuentra una diversidad de generaciones que interactúan y desarrollan un trabajo en conjunto, buscando una meta en común. Ese mismo aspecto lo señala el informe *Gen Up* (PENNA-CIPD, 2008), en el cual se afirma lo siguiente:

*The four generations in the workplace are bringing divergent skills, learning styles and expectations around reward. There are clear opportunities to harness the engagement and performance of each generation. Yet it seems few organisations are responding to the diversity of attitudes and needs*<sup>6</sup> (PENNA-CIPD, 2008, p. 5).

Evidentemente, esta situación no es ajena a la escuela; ya que, como en toda organización, las escuelas también se encuentran con una diversidad bastante peculiar, tanto entre los estudiantes como en el personal docente, administrativo y de servicio que forma parte de esta. Sin embargo, no siempre se encuentra en la escuela los mismos patrones culturales o políticos que en una empresa, si es que la

---

<sup>6</sup> “Las cuatro generaciones en el el lugar de trabajo están trayendo divergentes habilidades, estilos de aprendizajes y expectativas en torno a la recompensa. Hay claras oportunidades para aprovechar el compromiso y el rendimiento de cada generación. Sin embargo, pocas organizaciones están respondiendo a la diversidad de actitudes y necesidades” (traducción propia).

cultura escolar no está bien cimentada o no es del conocimiento de quienes forman parte de esta.

Es por ello que resulta necesario señalar las características que presentan las escuelas y el personal que forma parte de esta, en especial los docentes, en el marco de la gestión de la diversidad generacional: en una escuela es necesario el trabajo colegiado o en equipo a fin de lograr los objetivos y metas esperadas en la institución.

Al respecto, Ball (1994) señala un caso en que la inclusión de jóvenes profesores puede ser una fuente de agitación del clima escolar en una institución si es que no hay una adecuada gestión. Considerando que en una escuela no solo encontramos una diversidad generacional entre los docentes, sino en los estudiantes, esto se complica.

Frente al caso presentado, se señala lo siguiente: “La mayoría de los conflictos entre profesores de los que se informó en las entrevistas se producen entre ‘jóvenes’ y ‘viejos’ profesores” (Peterson, citado en Ball, 1994). En un contexto más exacto, también se señala lo siguiente: “Durante los periodos de amplios cambios en el sistema educativo, [...], cuando los jóvenes defensores de las innovaciones cuentan con el apoyo público a sus ideas, puede ocurrir que los profesores de mayor edad experimenten una sensación de anomalía profesional” (Ball, 1994, p. 78).

Ball deja ver que los conflictos que pueden darse entre las diversas generaciones de docentes se dan por las ideas y los valores que estos traen. En la escuela, es necesario tener puntos de vista en común entre los colaboradores que forman parte de ella a fin de lograr los objetivos que promueve; ya que, en una organización de este tipo, el trabajo en equipo resulta importante para ello.

Ante esto, resulta importante identificar cómo se da el trabajo en equipo, así como los retos que se presentan y que ponen en riesgo el logro de los objetivos de la

organización. Dentro de los factores a identificar, se espera que las características de los colaboradores o docentes de una organización puedan influenciar en el trabajo en equipo, en el clima organizacional y permitan plantear medidas o acciones que ayuden a gestionar estos desafíos.

### **1.3.1 Las generaciones y su relación con el trabajo en equipo**

Líneas arriba se menciona algunos eventos, tanto de la historia peruana como de la historia universal, que sirvieron para identificar los hechos que podrían permitir los cortes generacionales. Algunos de estos, de alcance transnacional, se relacionan de alguna u otra manera entre sí. Estos eventos, de acuerdo a lo expresado con anterioridad, podrían haber influenciado en las características de toda una generación haciendo que las generaciones sean particularmente diferentes entre sí. Por ello, es necesario identificar de qué manera los colaboradores de una determinada generación se relacionan con el trabajo en equipo.

Se ha mencionado que las instituciones educativas necesitan de un trabajo en equipo; pero, ¿qué entender por “equipo”? Del Pino señala que un equipo es “un grupo de personas con conocimientos, capacidades y habilidades concretas pero que se complementan para conseguir un objetivo, poniendo en práctica estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas” (Del Pino, 2012, p. 24). Asimismo, la autora señala que hay algunas características que debe reunir:

- i. Combinación armónica de funciones y actividades desarrolladas por sus integrantes
- ii. Responsabilidad compartida por todos sus miembros
- iii. Las actividades deben ser desarrolladas de forma coordinada
- iv. Imprescindible que la planificación que se haga en equipo apunte a un objetivo común. (Del Pino, 2012, p. 24).

Estas características señaladas por Del Pino son reforzadas por Acosta (2011), quien dice que, para que el trabajo en equipo se eficaz, es importante tener las siguientes condiciones:

- Definir los objetivos.
- Definir la organización del equipo.
- Favorecer la comunicación: generar un clima en el que esta sea fluida y positiva.
- Propiciar la escucha activa: que se escuche a los demás y se expliciten los acuerdos.
- Crear un clima democrático donde todos opinen libremente. Que fomente la participación de todos los integrantes y cada persona pueda expresarse con libertad.
- Favorecer el consenso en la toma de decisiones.
- Intercambiar información y conocimientos, entre otros más.

Tras identificar las características y condiciones de un equipo, es necesario ver de qué manera las características de los colaboradores que pertenecen a una determinada generación aportan a este tipo de trabajo.

Con respecto a la relación que hay entre el trabajo en equipo y las generaciones, en el informe *Gen Up* (PENNA-CIPD, 2008), se señala que los veteranos buscan organizaciones en donde puedan servir a los demás, trabajos donde puedan tener la oportunidad y autoridad de tomar decisiones. Son un grupo generacional propenso a mostrar un mayor esfuerzo de manera discreta a comparación de otras generaciones. Dentro del trabajo en equipo, el reconocimiento que reciben del grupo al que pertenecen tiene un gran valor para ellos. En ese sentido, los veteranos se comprometen más si reconocen su experiencia y toman en cuenta sus opiniones e ideas. A pesar de ello, Tolbize (2008) no identifica que esta generación tenga actitudes que la lleve a preferir el trabajo en equipo.

El informe de PENNA-CIPD señala, para el caso de los *baby boomers*, en relación al trabajo en equipo, lo siguiente: “*Baby Boomers are the generation least inclined to desire teamworking. In fact, only half of Boomers feel that success is more easily achieved through teams than individually*”<sup>7</sup> (PENNA-CIPD, 2008, p. 18). Para los *boomers* es importante sentirse valorados por su entorno. Asimismo, señala que, de tener un trabajo desafiante, los *boomers* se comprometen más con la organización.

Sobre la generación X, Tolbize (2008) señala que esta trabaja tan fuerte como se necesita o lo que demanda la labor a realizar. Esta generación se acostumbra mucho más fácil a estructuras jerárquicas planas y demandan flexibilidad, la cual no debe ser entendida como un deseo por trabajar menos. El trabajo es visto, por esta generación, como una oportunidad para socializar y los que la conforman tienden a sentir lealtad hacia los integrantes de la organización más que a la organización misma; por ello, el trabajo en equipo será un determinante para comprometerse con la organización.

La última generación en incorporarse a la vida laboral es la generación Y. Según el informe *Gen up* (PENNA-CIPD, 2008), los miembros de esta generación buscan pertenecer a un equipo. Esto influirá directamente en el trabajo de los miembros de esta generación ya que se sentirán comprometidos a obtener mejores resultados.

El trabajo debe ser cada vez más desafiante para generar compromiso hacia la organización a la que pertenece; debe de brindar beneficios que le permitan satisfacer sus necesidades; y, tener las oportunidades de crecer tanto en lo personal como en lo profesional. El lugar de trabajo, asimismo, debe ser un ambiente grato.

---

<sup>7</sup> “Los *baby boomers* son la generación que menos desea trabajar en equipo. De hecho, solo la mitad de los *boomers* sienten que éxito se logra más fácil a través de equipo que de manera individual” (traducción propia).

A través de lo mencionado arriba, se ha podido tener la visión del trabajo y del trabajo en equipo de las distintas generaciones. Estas características dan un panorama de cómo se da la interacción que hay entre los colaboradores de diversas edades en una organización, como puede ser una empresa o una escuela.

El convivir en un equipo genera una serie de desafíos y retos debido a las características particulares de los integrantes. Es por ello, que frente a estos, se debe buscar trabajar una adecuada gestión de los integrantes de esta a partir del reconocimiento y valoración de su diversidad.

### **1.3.2 Retos de la gestión de la diversidad generacional de los docentes**

Un aspecto importante y que del Pino (2012) busca evidenciar es que, en el trabajo en equipo, se debe tener claro el concepto de líder, ya que sin este, se corre el riesgo de que el equipo no funcione. Asimismo, el establecer roles y funciones dentro de los equipos, permitirá que estos alcancen sus objetivos.

Acosta (2011) identifica diversos roles dentro de los equipos: roles formales, informales; así como positivos y negativos, en relación a la influencia que ejercen. A continuación, se señalan algunos de los roles positivos y negativos que se pueden identificar en los equipos:

- Negativos:
  - Crítico: se centra en los aspectos negativos. No se opone a nadie en especial, sino a todos
  - Antilíder: le gustaría ser líder pero no cuenta con el carisma para ello. Por ello, descalifica al resto.
  - Negativo: lo ve todo oscuro. Corta la energía del grupo e inhibe los intentos positivos de este.
  - Charlatán: necesita que lo escuchen. Por ello, habla sin pensar y no aporta al equipo

- Sabelotodo: también busca notoriedad en el grupo, motivado muchas veces por su inseguridad.
- Positivos:
  - Animador: trata de mantener un buen clima en el equipo
  - Experto: conoce temas de utilidad para el equipo además de saber cómo resolver problemas.
  - Secretario: registra lo que va ocurriendo en el equipo
  - Facilitador: se encarga del aspecto logístico así como de la búsqueda de la información.
  - Portavoz: es el vocero del equipo al manejar la comunicación hacia fuera de este.
  - Líder.

Una adecuada gestión del equipo podrá evitar que los roles señalados como negativos puedan afectar el logro de la tarea que el equipo tiene planteado. Por ello se deben fortalecer y promover roles positivos ya que aportan al trabajo en equipo. Con respecto a las fortalezas, Chirinos (2009), señala que los Baby Boomers dominan habilidades de liderazgo, practican lo que dicen y cuentan con experiencia política. Asimismo, ejercen un liderazgo con un estilo participativo. Sobre la Generación X, la autora señala que las políticas corporativas son un gran desafío para el liderazgo que ejerce, el cual es caracterizado por no ser intimidado por las autoridades, ser competente frente al trabajo y adaptarse al cambio. En ese sentido, se puede señalar que en esta generación prevalece un liderazgo informal. Por último, para la Generación Y, Chirinos (2009) señala que se intimidan frente a los conflictos que se dan en las organizaciones y que carecen de resiliencia. A pesar de ello, señala que se muestran optimistas ante situaciones difíciles y son dedicados en su labor.

Lo señalado anteriormente invita a que se reflexione sobre lo que implica el quehacer del docente dentro de las organizaciones educativas y la necesidad que se

tiene de realizar un trabajo en conjunto a fin de lograr los objetivos y fines esperados. No obstante, también invita a reflexionar sobre las dificultades y retos que se presentan para lograr la meta propuesta.

Dentro del trabajo en equipo docente, es necesario advertir algunos retos que se presentan en el día a día. Hay aspectos que se presentan a lo largo del trabajo colegiado. Acosta (2011) señala algunos de estos:

- El reparto de poder e influencia
- El objetivo, las necesidades comunes y particulares
- La aceptación mutua y el respeto a la intimidad de cada uno
- La identidad de cada uno de los miembros.

Sobre este último, es importante recalcar que la identidad de los integrantes de un equipo se da en función a distintos aspectos culturales como el lugar de procedencia, las costumbres y valores. Con respecto a los dos últimos aspectos (costumbres y valores), estos se relacionan directamente al contexto en el que el individuo se desarrolló. Se debe señalar que el aspecto cultural y lo generacional se relacionan de manera íntima generando diferencias entre aquellos grupos diversos generacional y culturalmente. Un ejemplo de ello puede ser la concepción que hay sobre lealtad o fidelidad hacia el trabajo, conceptos que son asumidos no necesariamente de igual manera por todos los individuos al haber una influencia no solo del contexto en el que se desarrollan los individuos como colectivos, sino de la formación familiar: valores, fe, idiosincrasia, etc.

Según el informe *Gen Up* (2008), uno de los principales retos que tienen las organizaciones es la retención y cómo las generaciones la asumen. Tanto los veteranos como los *baby boomers* pueden señalar que las generaciones posteriores tienen un menor sentido de lealtad frente a las organizaciones y a los objetivos que estas persiguen. Esto debido a que, a pesar de poder trabajar más horas, son difíciles de retener por más de 3 a 5 años de trabajo (generación X) y porque su

círculo social o compañeros de trabajo se encuentra por encima de su estadía en la organización.

Debido a las diversas maneras de concebir su plan de vida, las metas e intereses de cada una de las generaciones, se percibe un reto para los gestores de las organizaciones al manejar la fidelidad y permanencia de los colaboradores en una organización. En el caso de una escuela, este aspecto puede resultar importante de manejar y gestionar; ya que, si se busca alcanzar un objetivo a largo plazo, es necesario contar con cierta estabilidad dentro del personal que forma parte de ella, además de ser un factor importante para contar con un adecuado clima institucional.

Otro aspecto que señala el informe que pueda generar un reto para las organizaciones es la comunicación interna. Para los veteranos, las prioridades en el trabajo no siempre son comunicadas de manera clara, lo cual dificulta su quehacer. Desde la perspectiva del informe de PENNA-CIPD (2008), este aspecto haría que requieran mayor dirección que los colaboradores de la generación X, quienes consideran que estas son comunicadas claramente.

Para el caso de los *boomers*, el mencionado informe señala que: "*Boomers find internal communication important to their engagement yet they are less happy with it than Gen X*"<sup>8</sup> (PENNA-CIPD, 2008, p. 30). Por último, en el caso de la generación Y, se señala que hay una comunicación interna mucho más positiva, desde su perspectiva. Debido a las características señaladas con anterioridad, esta generación no tiene dificultades en tener a su superior como parte de sus contactos en redes sociales.

La comunicación interna en las organizaciones se ha visto en un proceso de cambio constante gracias a la incorporación de nuevas tecnologías. Las percepciones señaladas anteriormente, de acuerdo a cada una de las generaciones,

---

<sup>8</sup> "Los *boomers* consideran a la comunicación interna como un aspecto importante para su compromiso (hacia la organización), sin embargo, son menos felices con ella en comparación a la Generación X" (traducción propia).

pueden deberse a esta innovación constante de las TIC. De no lograr una adecuada gestión de la comunicación, se corre el riesgo que se dejen “rezagados” a los veteranos y *baby boomers* que no se adapten a dicho proceso (PENNA-CIPD, 2008).

Otra tensión y reto que se puede dar en las organizaciones es cómo las generaciones perciben el trabajo como una oportunidad de desarrollo profesional. Según el informe de PENNA-CIPD (2008), los veteranos y los *baby boomers* esperarían que las organizaciones les ayuden a desarrollar su línea de carrera. Esta visión “choca” con la postura que presentan los colaboradores de la generación Y, quienes son vistos como “autosuficientes” por el hecho de asumir su propio desarrollo profesional y no depender de las organizaciones. A pesar de ello, esta generación considera que sus superiores (en las organizaciones) les brindan oportunidades para aprender y crecer tanto en lo personal como en lo profesional.

Las interacciones que se dan en un espacio como la escuela, por parte de los docentes, permiten identificar una serie de tensiones propias del quehacer, del trabajo cotidiano. Estas tensiones son solo algunos de los retos que enfrentan las diversas organizaciones, como las escuelas, frente a la diversidad generacional de los colaboradores que forman parte de esta.

Resulta necesario identificar si es que las tensiones presentadas se dan en una organización educativa peruana de gestión privada, la cual posee una diversidad de docentes como lo es el aspecto generacional, haciendo de este un caso peculiar frente a sus pares. No obstante, más significativo resulta identificar y plantear alternativas que permitan mejorar la gestión de los docentes considerando la diversidad generacional de estos.

En ese sentido, el próximo capítulo tendrá como propósito comprobar si es que los planteamientos presentados en esta parte de la investigación se dan en una determinada realidad educativa. Tras levantar la información, se planteará propuestas que permitan a los directivos de esta organización educativa gestionar al

personal docente de esta escuela tomando en cuenta la diversidad generacional de quienes forman parte de ella.

**SEGUNDA PARTE:**  
**DISEÑO METODOLÓGICO Y RESULTADOS**

## **CAPÍTULO I**

### **DISEÑO METODOLÓGICO**

Como se señaló, en este capítulo se describe y sustenta los procesos metodológicos que han permitido responder al problema de investigación: ¿qué desafíos representa la diversidad generacional de los docentes en la gestión del trabajo en equipo en una IE privada?

Para ello, los hallazgos teóricos presentados en el capítulo anterior ayudaron a definir con claridad los objetivos y categorías que guiaron la investigación. De esta manera, se pudieron establecer el enfoque metodológico, el tipo y nivel de la investigación, el método de investigación, la población y muestra, entre otros aspectos relevantes para comprenderla.

#### **1.1 ENFOQUE METODOLÓGICO, TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque adoptado en la ejecución de la investigación fue el cualitativo. Se optó por este debido a que se buscaba comprender de forma específica el trabajo en equipo entre docentes de diversas generaciones; es decir, el objeto de estudio (Flick,

2004). En ese sentido, se ha buscado conocer e interpretar la realidad que se está estudiando (la institución que sirve de contexto en donde se dan las interacciones de los docentes) y contrastar lo que plantea la teoría con lo señalado por los informantes. Yin (2003) señala que el estudio de casos surge del deseo de comprender un fenómeno complejo que se da en un contexto social particular, permitiendo que se conserve las características del caso de manera holística y significativa. Esta misma es la intención que se tiene en este estudio: comprender de manera holística las interacciones que se dan entre los docentes de diversas generaciones de una IE en particular, buscando que este análisis sea objetivo.

Es así que, gracias al recojo de datos, se puede tener una interpretación neutral, pero propia, sobre las interacciones que se dan entre los docentes de la IE en la que se desarrolló el estudio. Para ello, se ha utilizado descripciones detalladas brindadas por los informantes sobre cómo, para ellos, se producen las interacciones con sus colegas y otros aspectos que se dan a raíz de esta primera interacción (Vincent & Mertz, 2015).

En ese sentido y en concordancia con los objetivos de la investigación, esta es de tipo empírico, ya que los datos obtenidos permiten describir e identificar cómo, tomando en cuenta las particularidades y los perfiles de los docentes de diversas generaciones, se da la gestión del trabajo en equipo docente en una determinada IE.

La investigación tiene un nivel descriptivo, ya que se ha descrito cómo se da la gestión del trabajo en equipo docente considerando a la diversidad generacional como característica (o propiedad) primordial. Se hace énfasis en este aspecto porque es un elemento diferenciador y clave para la investigación. Esto permite extraer conclusiones que resulten significativas sobre el contexto estudiado.

## **1.2 PROBLEMA, OBJETIVOS Y CATEGORÍAS DE INVESTIGACIÓN**

El estudio realizado permitió identificar los desafíos que representa la diversidad generacional en la gestión de equipos de trabajo docente en un contexto particular. Es por ello que la pregunta que se planteó para guiar esta investigación es: ¿qué desafíos representa la diversidad generacional de los docentes en la gestión del trabajo en equipo en una IE privada?

¿Cómo surge esta problemática? Es sabido que, hoy en día, encontramos una preocupación por parte del Estado, a través del Ministerio de Educación, en atender a la diversidad de estudiantes en los diferentes contextos educativos. No obstante, no recordamos que esta diversidad sea inherente a todo tipo de población, como los docentes.

Otro aspecto común a distintos contextos y espacios, como lo es la escuela, es la coexistencia de diferentes grupos generacionales en un mismo espacio. Podemos observar en las escuelas a docentes que cuentan con diversos años y experiencias, conviviendo con los que recién se van incorporando al ejercicio docente.

Frente a ello es que se planteó el siguiente objetivo general: analizar los desafíos de la diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo. Para lograr este objetivo, se planteó los siguientes objetivos específicos:

- Caracterizar la diversidad generacional docente en una IE privada.
- Describir la gestión del trabajo en equipo intergeneracional en una IE privada.

Para el estudio, se definió una categoría, la cual tuvo tres subcategorías que permitieron alcanzar lo planteado por los objetivos específicos. Estos se presentan en la tabla 3.

Tabla 3  
Categorías y subcategorías de estudio

Categoría	Subcategorías
La diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo	Disposición hacia el trabajo de las diversas generaciones.
	Interacciones en el trabajo en equipo docente.
	Acompañamiento en la gestión del trabajo en equipo intergeneracional.

Fuente: elaboración propia.

### 1.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA

Para desarrollar la investigación, se eligió el estudio de casos como método para el trabajo. ¿Por qué el estudio de casos? Según López, el estudio de casos es “la investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano” (2013, p. 140). Sobre ese mismo aspecto, Stake señala que el estudio de caso analiza “la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (1998, p. 11). Este aspecto es sumamente importante ya que el contexto real del caso es vital al analizar las relaciones que se dan en el trabajo en equipo docente.

Al respecto, se debe señalar que la institución educativa que sirvió de contexto para el caso reúne ciertas características relevantes para la investigación. Esta institución, ubicada en la región Callao, es de gestión privada, fue fundada en 1891 hace 125 años y cuenta con el auspicio de una iglesia evangélica. Es una institución de educación básica regular que atiende a los tres niveles: inicial, primaria y secundaria, con aproximadamente 1160 alumnos.

Entre los tres niveles, laboran 85 docentes: 28 en el nivel secundario, 32 en primaria y 25 en inicial. Asimismo, la institución cuenta con 1 director y 10 docentes que ejercen coordinaciones. Un aspecto a resaltar es que, en la institución, se encontró población docente perteneciente a las cuatro generaciones mencionadas en el capítulo anterior, siendo la población clasificada como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Clasificación de la población del caso

Generación	Rango de edad (al 2016)	Porcentaje
Veteranos	De 70 años a más	8%
<i>Baby boomer</i>	De 69 a 52	28%
Gen. X	De 51 a 38 años	34%
Gen. Y	De 22 a 37 años	30%
TOTAL		100%

Fuente: elaboración propia.

Lo señalado anteriormente permite poder caracterizar cómo se desarrolla el caso: el trabajo en equipo entre docentes. Se debe señalar que hay diversas formas de trabajo docente. En el caso de primaria, hasta 4.º grado, las docentes desarrollan la unidocencia; es decir, enseñan las cuatro áreas básicas (Matemática, Comunicación, Ciencias y Personal social), además de ejercer la tutoría o consejería del salón que tienen. Dependiendo del grado, se tiene tres o cuatro profesoras compartiendo el trabajo en un mismo grado. Asimismo, estas profesoras acompañan a sus estudiantes en diversas clases, como Pintura, Música, Formación laboral, Informática y otras áreas, lo cual genera que las docentes interactúen y trabajen en conjunto.

En el caso de los docentes de 5.º y 6.º de primaria y secundaria, se desarrolla la polidocencia; es decir, cada área académica es asumida por un docente distinto al de otra área. Existen áreas para las que, por la carga horaria del curso, solo hay un docente que se encarga de todo el nivel; en otras, se cuentan con dos o más docentes, llegando a haber hasta tres de una misma área a cargo de un año. Ante la primera situación, la interacción que debe darse entre los docentes es importante para lograr los objetivos de la institución, especialmente en aspectos que atañan a la formación integral de los estudiantes. Con respecto a la segunda situación, el compartir un mismo grado invita a que los docentes coordinen y unan esfuerzos para lograr lo planteado.

En muchos casos, tanto los docentes de primaria como de secundaria asumen la tutoría o consejería de un grupo, lo cual implica desarrollar acciones y proyectos en favor de un determinado grado. Esta labor se desarrolla también de manera colectiva, siendo entre tres y cuatro docentes, dependiendo del grado, quienes asumen esta labor con un grado en particular. Algo que se busca al momento de desarrollar los equipos de tutores o de consejeros es contar con docentes que tengan distintas experiencias desarrollando esta labor. Por ello, se busca que el equipo de consejeros de un grado este conformado por alguien nuevo, por alguien con mucha experiencia (o “antiguo”) y por alguien que tenga cierta experiencia en el sistema.

Lo señalado anteriormente explicita las condiciones que se dan desde la institución para la conformación de equipos de trabajo, lo cual confirma que la investigación realizada sea un estudio de caso único, ya que las particularidades propias de esta son complejas de volver a encontrar en otro espacio educativo. De esta manera, el caso reafirma su carácter especial y peculiar, diferenciándolo de otras escuelas de su contexto.

Para lograr los objetivos de la investigación, se trabajó con una muestra. Esta fue sistémica, ya que se dieron ciertos criterios para seleccionar a los participantes:

- Pertenecer a una de las cuatro generaciones que forman parte del estudio. El número ideal es de dos representantes por cada generación.
- Formar parte de un equipo de trabajo docente (sea por área académica o por la labor de consejería).

A fin de que la muestra pueda ser lo más exacta y que represente a la población docente, se buscó que los informantes cumplan otras condiciones:

- Desempeñarse en diversos niveles de educación: inicial, primaria, secundaria.
- Representar tanto a varones como a damas.
- Contar con una variedad de años de permanencia en la institución.

- Contar no solo con docentes de formación inicial.
- Dictar o desarrollar diversas áreas de aprendizaje.

Si bien la selección de los participantes de la muestra se rigió a las condiciones ya mencionadas, esta también consideró el tiempo del participante y la disposición de este a participar. Frente a lo señalado líneas arriba, la muestra del estudio estuvo compuesta por ocho docentes. Del total, tres son docentes del nivel primaria, tres de secundaria y dos coordinadoras. El total de encuestados se encuentra inserto en equipos de trabajo, sea porque han asumido una labor en una consejería o porque forman parte de un área académica y un nivel educativo (primaria o secundaria). Del total, dos son varones.

Se debe señalar que seis de los informantes han desarrollado labor de consejería o tutoría, siendo cuatro los que a la fecha desarrollan esta labor. Otro dato relevante es la participación de dos coordinadoras académicas en la muestra, lo cual obedece a que, en la institución donde se aplica la investigación, las coordinaciones académicas son las encargadas de guiar y conducir los equipos de cada área académica. Asimismo, por las labores que realizan y el cargo que desempeñan, son las instancias más adecuadas para dar una postura desde la visión organizacional sobre cómo se desarrolla el trabajo en equipo. El contar con esta visión (organizacional o general) del caso permitirá identificar puntos de concordancia o no frente a este en comparación a lo que pueden decir los docentes que desarrollan el trabajo en equipo entre pares desde su perspectiva generacional.

Es pertinente señalar que, por cuestiones de horario y facilidades, no se pudo considerar a docentes del nivel inicial ni contar con una mayor participación de docentes varones en la muestra.

A continuación, se presenta un cuadro con la información básica de cada uno de los entrevistados. En este se señala las características relevantes para la investigación: sexo del informante, área que tiene a su cargo, formación profesional

inicial, tiempo en la institución y generación a la que pertenece. Sobre este último aspecto, se consideró señalar la generación; ya que, en concordancia con estudios similares sobre esta temática y con los objetivos de esta investigación, es un factor relevante para identificar los retos de la gestión del trabajo en equipos en el contexto señalado.

Tabla 5  
Datos de la muestra seleccionada

Informante	Área a su cargo	Sexo	Formación profesional inicial	Tiempo en la IE	Generación a la que pertenece
1	Portugués – Secundaria	Fem.	Geografía	2 años	Gen. Y
2	Comunicación – Secundaria	Fem	Educación secundaria en Lengua y literatura	17 años	<i>Baby boomer</i>
3	Formac. Laboral – Primaria	Fem	Artesanía (cerámica)	25 años	Veteranos
4	Inglés – Primaria	Masc.	Educación en Lengua extranjera	1 año	Gen. X
5	Unidocencia – Primaria	Fem	Educación primaria	6 años	Gen. Y
6	Coordinación de Ciencias	Fem	Educación secundaria en Física y Química	4 años	<i>Baby boomer</i>
7	Coordinación de CCSS	Fem	Educación secundaria en CCSS	38 años	Veteranos
8	Matemática – Secundaria	Masc.	Educación secundaria en Matemática	7 años	Gen. X

Fuente: elaboración propia.

#### 1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA EL RECOJO DE LA INFORMACIÓN. DISEÑO Y VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para poder recoger la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación, se desarrollaron guiones de entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron aplicadas en los docentes seleccionados en la muestra. ¿Por qué se realizaron entrevistas? Estas son un medio eficaz que permite recoger datos descriptivos y percepciones de agentes involucrados ante un fenómeno en particular.

Báez y Pérez de Tudela (2007) señala que la entrevista es una técnica que permite profundizar en aspectos específicos sobre un aspecto. Es a través de esta que se logra una interacción bastante cercana entre el informante y el investigador. Esta interacción es importante ya que ha permitido tener información sobre la disposición de cada docente entrevistado hacia el trabajo en la institución, ha permitido obtener cual es la percepción de estos frente al trabajo en equipo que se desarrolla en la IE y a los retos que plantea la diversidad generacional de los docentes en este contexto en particular.

El guion de entrevista semiestructurado constaba de dos partes. La primera estaba conformada por tres preguntas introductorias que permitieron conocer algunos aspectos del informante con respecto a su forma de trabajo. Preguntas relacionadas a su formación profesional inicial, tiempo de servicio en la institución y características personales que emplea en su ejercicio profesional, fueron el centro de esta sección. La segunda parte del guion contaba con cuatro preguntas guías y algunas complementarias (entre dos y tres). Esta sección se centraba en cómo los informantes percibían el trabajo en equipo intergeneracionales de docentes y el rol de la institución en la gestión de esta. Las preguntas complementarias permitían direccionar la entrevista a fin de obtener mayor información sobre el tema mencionado. Como cierre del guion, se daba la apertura para que el informante pueda dar algún comentario o conclusión sobre lo conversado (ver anexo 1).

Las entrevistas fueron aplicadas en el mes de noviembre de 2016 a ocho docentes, tal y como se detalló líneas arriba. Las entrevistas se desarrollaron en diversos espacios de la institución (sala de manualidades, coordinación y salas de

profesores) y tuvieron una duración aproximada entre 10 a 15 minutos. Durante este tiempo, se hizo la grabación del audio y se tomaron apuntes de algunos detalles o respuestas relevantes para el objetivo de esta.

El guion de entrevista, antes de ser aplicado, recibió las observaciones y aportes del asesor, permitiendo realizar los ajustes pertinentes. Luego, se pasó por un proceso de validación. En esta ocasión, se optó por la “validación por expertos”, contando con cuatro profesionales del sector educativo con experiencia en investigación:

- La experta 1 es la jefa del Departamento Académico de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú y cuenta con experiencia en la investigación educativa y el estudio sobre organizaciones escolares.
- El experto 2 ejerce el cargo de director del Instituto de Investigación y Políticas Educativas de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya. Él se especializa en gestión, educación y políticas educativas.
- El experto 3 ejerce la docencia y la investigación en la Universidad Privada del Norte; asimismo, cuenta con experiencia como asesor de tesis.
- La experta 4 es la actual directora del programa de segunda especialidad profesional en Gestión escolar con liderazgo pedagógico realizado por la UARM. Cuenta con experiencia en la docencia universitaria y en la gestión de proyectos.

El instrumento empleado por los expertos para la validación fue una ficha de validación, que buscaba asegurar que las preguntas planteadas estén íntimamente relacionadas con los objetivos de la investigación, permitiendo así obtener la información necesaria para el estudio. Por ello, además de la ficha de validación, los expertos contaron con la matriz de coherencia interna (véase anexos 2 y 3).

Los expertos hicieron adecuadas correcciones y brindaron muy valiosas observaciones para mejorar los instrumentos tomando como referencia los criterios de validación propuestos. Entre las recomendaciones brindadas, se encuentra:

- Considerar, dentro del instrumento, datos referentes a su formación profesional inicial, tiempo de trabajo en la institución y tiempo de experiencia en el ejercicio de la docencia.
- Reorientar algunas preguntas para dar mayor énfasis a la subcategoría “Acompañamiento en la gestión del trabajo en equipo intergeneracional”
- Agilizar la presentación. Hacerlo más sintético.
- Revisar la redacción de las preguntas, pues se podrían asumir respuestas cerradas para estas.

Las observaciones planteadas fueron incorporadas al instrumento permitiendo alcanzar lo esperado en esta etapa: optimizar el instrumento a fin de contribuir a un recojo de información más eficaz.

### **1.5 PROCEDIMIENTO PARA ASEGURAR LA ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Como en toda investigación, existen ciertas implicancias éticas que deben tenerse en cuenta al momento de realizarla. Más aún en una investigación cualitativa en la que se debe evitar el mal uso de la información y de los sujetos informantes.

Para ello, se ha incorporado, a lo largo del proceso, los principios éticos de la investigación de la Oficina de Ética de la Investigación e Integridad Científica de la PUCP: respeto por la persona; beneficencia, no maleficencia; justicia; integridad científica; y responsabilidad.

En consecuencia, con estos principios se desarrolló un procedimiento para asegurar la ética en este estudio:

- Se construyó el consentimiento informado (ver anexo 4), el cual se presentó previamente a los entrevistados. Se debe señalar que la

participación de los entrevistados fue voluntaria y que no habrá repercusiones por el hecho de participar o no en esta. Cada uno de los entrevistados recibió una copia dicho consentimiento.

- A partir del consentimiento informado, se aprovechó para explicar a los entrevistados los objetivos y alcances de la investigación. Asimismo, se hace énfasis en que la información solo será empleada para fines del estudio realizado.
- Se explicó a los informantes el tiempo aproximado que duró la entrevista, el instrumento que se usó (guion) y el mecanismo a usar para registrar la información (grabación de voz y toma de apuntes).
- Se aseguró a los participantes que la información es confidencial y anónima. De esta manera, se ha buscado asegurar el respeto por los informantes y su bienestar.
- Los informantes cuentan con la posibilidad de solicitar los resultados de la investigación cuando esta haya finalizado. Para ello, se facilitó los datos para contactar al investigador.

#### **1.6 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESAR, ORGANIZAR Y ANALIZAR LA INFORMACIÓN**

Una vez realizado el acercamiento a la realidad analizada y haber aplicado las entrevistas a los informantes, se procedió al procesamiento y a la organización de la data recolectada. Este consta de la codificación de los audios (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 y E8) para poder iniciar la transcripción literal de cada una de estas, lo cual implicó la escucha minuciosa, en forma reiterada, de las entrevistas realizadas. Los audios fueron transcritos por el investigador, lo que se realizó de manera confiable y responsable, sin alterar la información dada por los docentes, tal y como se mencionó en el apartado anterior.

Tras realizar la transcripción, se procedió a identificar aspectos claves que puedan ser relevantes para investigación. Para ello, se empleó el programa Atlas.ti,

en el cual se introdujeron las transcripciones de la entrevistas a los informantes, pudiendo identificar, agrupar y clasificar algunas de las frases u opiniones de estos que se encuentran en las respuestas de los entrevistados, siendo los párrafos las unidades de análisis. Para esta clasificación, se ha empleado las tres subcategorías que forman parte del estudio. Adicionalmente, se ha incorporado dos elementos que permitieron agrupar otro tipo de respuestas importantes para la investigación: “valoración hacia la diversidad generacional” y “retos y propuestas para la gestión del trabajo en equipo”. De esta manera, se pudo identificar la existencia de patrones o aspectos comunes entre las respuestas de los ocho entrevistados que guardaban relación directa con los objetivos de la investigación. Todo ello permitió el análisis de la data a partir de la interpretación de las respuestas recogidas durante el proceso, lo cual se presentará en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Una etapa importante en esta investigación es el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos a los informantes seleccionados para el estudio. Se debe señalar que el análisis estuvo centrado en las percepciones que tienen los informantes sobre el trabajo en equipo docente que son generacionalmente diversos y el rol que tiene la institución frente a la gestión de estos equipos.

Como se ha mencionado líneas arriba, para desarrollar el análisis se tuvo como eje las subcategorías que se presentaron para la investigación:

- Disposición hacia el trabajo de las diversas generaciones.
- Interacciones en el trabajo en equipo docente.
- Acompañamiento en la gestión del trabajo en equipo intergeneracional.

Adicionalmente, se incluyeron dos elementos más para la clasificación de las respuestas de los entrevistados:

- Valoración hacia la diversidad generacional.

- Retos y propuestas para la gestión del trabajo en equipo.

## 2.1 VALORACIÓN HACIA LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Con respecto a esta unidad de clasificación, es importante señalar que el total de los entrevistados consideran que el trabajo docente en equipo intergeneracional es un aspecto valioso para las instituciones educativas en general, ya que mantiene a la institución “fresca” al permitir una interacción constante con diversas experiencias. Al respecto, se pueden señalar los siguientes comentarios:

Yo creo que nosotros tenemos un privilegio en ese sentido, porque aun a pesar de los cambios, se mantiene el hecho de que te preocupas por el más joven, tratas de darle tu experiencia, de acercarte a él (E7, 2).

Es lo más importante que puede haber. Es como si hablara de una reingeniería: el coger el aporte de una persona que ha tenido una experiencia digamos de tiempo de servicio en una institución, una persona joven, una persona que recién se integra, que viene de otro lugar, con otras experiencias (E8, 2).

Estos extractos refuerzan la necesidad de abordar la diversidad generacional docente dentro de espacios como la escuela, la cual es percibida como una institución dinámica que se encuentra en constante cambio y que demanda una atención a quienes forman parte de esta.

Para uno de los informantes, que recién se ha incorporado a la institución este año, este aspecto también es clave. Al respecto, señala lo siguiente:

Es bastante importante porque compartimos, comparten experiencia y eso para mii fue bastante esencial para desenvolverme aquí en el colegio porque es un colegio, relativamente nuevo para mí y tiene sus normas, que no son las mismas que en los colegios donde he trabajado, ¿no? Son diferentes. Y les hacía preguntas y me respondían las preguntas que tenía, disipaban mis dudas lógicamente (E4, 2).

Es necesario señalar que la valoración percibida por los informantes se da a partir de distintos puntos de vista: hay algunos que señalan que la diversidad es

valiosa, ya que permite que la institución se renueve. Por otro lado, se ve, desde la perspectiva del informante que recién se ha incorporado a la dinámica de la institución, que la diversidad generacional permite que esta incorporación se realice de manera favorable, ya que ayuda a compartir experiencias que hagan más fácil este proceso.

## 2.2 DISPOSICIÓN HACIA EL TRABAJO DE LAS DIVERSAS GENERACIONES

Frente a la diversidad generacional, se ha evidenciado que este es importante para las organizaciones educativas. Cuando se ha consultado a los informantes sobre qué cualidades les ha permitido incorporarse satisfactoriamente a la dinámica de trabajo en la institución, la mayoría de estos hacen referencia a habilidades blandas o cualidades que están más relacionadas al carácter o forma de ser de estos.

Una evidencia de ello son las afirmaciones de los siguientes informantes:

Me gusta ayudar, me gusta ser siempre espontáneo (E3, 2).

Yo soy muy empática, siempre me pongo en el lugar de otros aunque últimamente estoy aprendiendo a ser más asertiva que empática porque a veces, se abusa de lo primero (E6, 1).

Mi carácter, mi forma de ser. No me gusta llevarme mal con nadie y creo que eso es (E4, 1).

Los testimonios anteriores reflejan una tendencia que se ha reflejado en lo recogido por Cervetti (2014) anteriormente: hay una tendencia hacia las generaciones (como la X) en valorar más la dimensión personal frente a la dimensión meramente laboral. Un aspecto también común a los informantes es el hecho de mostrarse dispuestos a desarrollar un interaprendizaje entre los docentes de distintas edades, lo cual es asumido como una buena disposición hacia el trabajo con otras generaciones. Este aspecto refuerza lo dicho por Laino (2013) al señalar que hay

una buena disposición de generaciones (como los *baby boomers*) hacia el trabajo en equipo. Como muestra de ello, se presenta los siguientes fragmentos:

Yo me adapto. Me siento joven. Con 70 años me siento joven. No me siento...porque hago miles de cosas. No me quedo tranquila. Soy muy movida, soy muy inquieta (E3, 2).

Me considero una persona muy asequible para poder asumir cualquier reto, circunstancia, enfrentarme a cualquier circunstancia (E2, 1).

A pesar de esto, llama la atención que dos informantes pertenecientes a la generación Y y una que pertenece a los veteranos, al momento de señalar qué características les ha permitido acoplarse al trabajo en la institución, hacen referencia a cualidades que están relacionadas a la dinámica laboral:

Organización, flexibilidad, responsabilidad y puntualidad (E5, 1).

Me gusta mucho trabajar y me gusta tener una rutina (E1, 1).

Me gusta mi trabajo. Soy "perfeccionista" porque me gusta hacer lo mejor que puedo. Me gusta aprender de todos, entonces me meto a todo, entonces me meto en todas las cosas aunque no sean de mi área (E7, 1).

Resulta peculiar este tipo de caracterización que hacen de su trabajo. Se da a entender que, al menos las informantes pertenecientes a la generación Y, tienen una mirada hacia sus cualidades desde lo laboral más que desde una dimensión personal-social. Asimismo, se identifica en los tres testimonios una visión más personalista sobre sus características.

### 2.3 INTERACCIONES EN EL TRABAJO EN EQUIPO DOCENTE

Un aspecto importante para el estudio es identificar cómo es que se dan las interacciones entre los equipos docentes en la institución elegida y analizar si es que el factor generacional es un aspecto que favorece o genera dificultades a las interacciones.

Resulta curioso señalar que hay una visión heterogénea sobre este aspecto. Como se ha señalado líneas arriba, atender la diversidad generacional docente en las organizaciones es importante y nutre a esta. No obstante, también encontramos que es un aspecto que puede generar ciertas discrepancias.

Una primera postura sobre esto es el rol que se le atribuye a los jóvenes, representados por la generación Y; ya que, frente a su accionar, se les presenta como un grupo que no necesariamente muestra la apertura requerida para el trabajo. Una evidencia es el siguiente fragmento:

Ósea la actitud del joven. No es como la anterior en que tú venias porque sabías que tenías que aprender y dabas de tu parte, te identificabas. Hoy en día los jóvenes piensan que [...] Actitud. Actitud y a veces [...] lo que te decía de los jóvenes: "que a mí nadie tiene que venir a enseñarme nada porque soy graduado de tal universidad" y de los viejos también [...] (E7, 2).

Creen que tú nunca eres tan apto como ellos. Ellos nunca aceptan. No sé cómo decírtelo, no aceptan tu enseñanza porque lo de ellos siempre es mejor, porque es más joven, porque no valora quizás porque las personas mayores tenemos otro ritmo, tenemos una paciencia más lenta para tomar las cosas con más serenidad (E3, 2).

Sí, es que a veces el joven quiere hacer las cosas rápidas y el adulto quiere hacer las cosas pausadas porque quiere reflexionar con las cosas que tiene, quiere hacer las cosas bien. No mucho experimentar, sino que las cosas sigan la estructura (E8, 2).

Estas expresiones reflejan una visión que tienen las generaciones mayores en su mayoría (los veteranos) sobre cuál es la actitud que tienen los jóvenes en su interacción hacia ellos. Esta visión podría generar discrepancias entre los miembros de las distintas generaciones.

Es posible que esta apreciación pueda ser reforzada por la caracterización que hacen las informantes de la generación Y que han sido entrevistados: ellas enfatizan el aspecto laboral frente a actitudes o cualidades más personales en su descripción. Este énfasis a dicho tipo de cualidades puede ser un indicador de que no necesariamente las habilidades sociales o blandas sean las más potenciadas por esta generación.

Esta “visión no compartida” por parte de las diversas generaciones se plasma también en las ideas que pueden tener los jóvenes. Al respecto, el entrevistado 1 señala lo siguiente: “No es que sea difícil pero a veces son situaciones que...que se presentan y son diferentes porque ellas son... tienen otra vivencia que yo no tengo (E1, 3).

A pesar de las afirmaciones que indican que hay aspectos incongruentes entre las relaciones de docentes de distintas edades, la interacción entre estos grupos es considerada valiosa e importante para el crecimiento, tanto de la institución como del colaborador. Algunas de estas opiniones son las siguientes:

Es importantísimo, es esencial porque las edades hacen mucho la riqueza de la enseñanza porque los mayores ya tenemos una enseñanza que tiene otro ritmo, quizás con más experiencia pero los jóvenes traen cosas nuevas entonces lo importante es enlazarlo nuevo con lo antiguo y sacar cosas positivas (E3, 2).

El trabajar con personas de diferentes edades puede ayudar mucho tanto en lo personal como en... la parte del trabajo mismo, porque el tener personas de diferentes edades ayuda (E1, 4).  
Que siempre una institución debe contar con esta variación generacional porque es un aprender mutuo, del adulto y del joven (E2, 3).

Para mí fue muy grato pero también de temor o ansiedad, porque yo entré a trabajar con la gente que había sido mis profesores porque yo soy exalumna. Y como lo dije en el culto y tú lo escuchaste, ahí yo descubrí que una fortaleza del colegio América era que los “viejos” preparaban a los jóvenes: te daban todo el *know-how* del trabajo y te acompañaban en el trabajo, como que te monitoreaban el trabajo. Entonces como que se iba transmitiendo esa cultura de lo que era el proyecto (E7, 1).

Este último fragmento hace referencia a la inclusión de uno de los veteranos en la dinámica de la institución cuando recién se iniciaba en la docencia. Resulta relevante hacer un especial análisis de este fragmento porque no solo evidencia distintas sensaciones que se dan al incorporarse a una institución, sino que además se menciona lo que se buscaba lograr con la interacción y el acompañamiento que se daba entre jóvenes y “viejos”: transmitir la cultura, el proyecto educativo.

Esto hace referencia a la sucesión generacional, la cual tiene como finalidad transferir a la siguiente generación el patrimonio de la organización (Colmenares, López & Soto, 2015). No obstante, no se ha recogido testimonios que indiquen que esta práctica, referida en la última entrevistada, se siga dando; es decir, que la institución tenga planificada esta situación, especialmente cuando se cuenta con personal que se encuentra cerca a la jubilación.

Las tensiones que se presentan en las relaciones e interacciones entre personas de distintas generaciones deben ser aprovechadas como una oportunidad de mejora colectiva. Esto es señalado por Zemke, Raines y Filipczak, quienes afirman lo siguiente:

Generationally savvy organizations value the differences between people and look at differences as strengths. Generationally balanced workgroups — balanced not in the arithmetic but in a psychic sense— respect and learn from yesterday's experiences, understand today's pressures, dilemmas, and needs, and believe that tomorrow will be different still. They are comfortable with the relative rather than absolute nature of a situation, knowledge, skill, value, and, most of all, solutions to problems<sup>9</sup> (Zemke, Raines & Filipczak, 2000, p. 2).

Lo señalado por Zemke, Raines y Filipczak resulta sumamente retador para todo tipo de instituciones: el saber aprovechar y valorar las diferencias que se dan a partir del quehacer de cada una de las generaciones para así lograr las metas u objetivos comunes. Si bien los fragmentos señalados por los informantes evidencian esta intención, esta no logra concretizarse. Ante ello, resulta necesario contar con una atención desde la gestión de la IE para solucionar estas diferencias.

Otro aspecto que debe tenerse en cuenta desde los órganos de gestión de la IE donde se desarrolla el caso es la existencia de equipos de trabajo. En el diálogo con el informante 6, se señaló que “debe mejorarse” el trabajo en equipo docente

---

<sup>9</sup> “Las organizaciones inteligentes ante lo generacional valoran las diferencias entre las personas y consideran las diferencias como fortalezas. Los grupos de trabajo generacional —equilibrados no aritméticamente, sino en un sentido psíquico— respetan y aprenden de las experiencias de ayer, comprender las presiones, dilemas y necesidades actuales, y creen que mañana será diferente todavía. Se sienten cómodos con la naturaleza relativa, más que absoluta, de una situación, conocimiento, habilidad, valor y, sobre todo, soluciones a los problemas”.

que se da en la institución (E6, 2). Esta respuesta invita también a considerar y analizar qué es lo que falta desarrollarse en esta institución.

#### **2.4 ACOMPAÑAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO INTERGENERACIONAL**

La gestión del trabajo en equipo intergeneracional es el aspecto en el que se ha encontrado mayor paridad de respuestas entre los informantes. Estos hacen una clara distinción en el acompañamiento que se da entre los docentes y el que se da desde la institución.

Con respecto al primero, los informantes señalan que es un acompañamiento dado manera espontánea y, en muchos casos, no solo atañe aspectos de índole profesional, sino que también trasciende esta dimensión. Como evidencia de ello, se presenta los siguientes testimonios:

[...] dentro de secundaria tenemos profesores que tienen más tiempo en el colegio y nos ayudan a, en el sentido de que nos dicen qué hacer, cómo hacer muchas veces cuando tenemos dudas (E1, 2).

Yo creo que nosotros tenemos un privilegio en ese sentido, porque aun a pesar de los cambios, se mantiene el hecho de que te preocupas por el más joven, tratas de darle tu experiencia, de acercarte a él, ¿no? (E7, 2).

Ellas tienen un plus adicional que es el ser madres y eso ayuda mucho porque tienen ese rol formador natural. Entonces, a la que todavía no somos mamás, nos ayuda mucho a orientarnos. Entonces creo que eso es enriquecedor (E5, 2).

Llama mucho la atención el último fragmento, ya que el informante valora el hecho de que una docente pueda ser madre, por que atribuye que su experiencia como tal favorece el rol formativo que puede ejercer. Es en ese aspecto que, para la entrevistada, el contar con una madre en el equipo de docentes ayuda a enriquecer este rol en los docentes que no lo son.

Al iniciar este apartado, se hizo una diferencia entre el acompañamiento que se desarrolla de manera espontánea entre los docentes de aquel que promueve y desarrolla la institución. Frente a esto, los informantes han señalado que este no existe o es muy pobre. Al respecto, se presenta los siguientes fragmentos:

El colegio nunca nos dice, nos ayuda o nos da consejos de cómo trabajar, peor de cómo trabajar con personas de otras edades. No tenemos ayuda en ese sentido (E1, 4).

Entre los docentes se recibe mucho apoyo. Se les brinda apoyo a los jóvenes. Sin embargo, noto que de la parte jerárquica no hay la orientación ni el seguimiento para que puedan incorporarse al sistema (E2, 1).

Se dan los espacios pero todavía no encontramos una buena estrategia (E6, 3).

Se debería de formalizar, hacer grupos de trabajo dentro de la misma área, compartir experiencia y que siempre debe darse así: el ingresante, el que estuvo en un periodo, un acompañamiento por ambos lados y de repente, evaluar esta situación (E8, 3).

Los comentarios anteriores señalan que el acompañamiento en la gestión del trabajo en equipo intergeneracional en la IE estudiada no es un aspecto que se toma en cuenta o que parece relevante, desde el punto de vista de los informantes. Esta pobre atención a la diversidad generacional está relacionada también con aspectos que son inherentes al clima organizacional.

## **2.5 RETOS Y PROPUESTAS PARA LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Los informantes señalan, como desafíos o aspectos que dificultan un adecuado acompañamiento por parte de la institución, factores como una sobrecarga en el horario de los docentes, una sobrecarga de tareas en el calendario de actividades de la institución y problemas de comunicación. Una evidencia de esto son los siguientes testimonios:

La carga horaria nos limita el compartir de manera permanente. No siempre contamos con esos espacios para enriquecernos (E2, 2).

El problema del colegio es el tiempo siempre lo tenemos en contra, siempre corremos contra el tiempo, siempre estamos ajustados, siempre con los tiempos y nos van entrando cosas nuevas y entonces no hay tiempo si estamos todos corriendo haciendo las cosas (E3, 3).

La sobrecarga de actividades también no permite que haya una interacción constante en el personal. Terminamos siendo personas que trabajan para un objetivo pero que muchas veces, en ese mismo objetivo no se da la oportunidad de ser compañeros o amigos, solo colegas (E5, 2).

Como parte del estudio, se les pidió a los informantes que, frente a las dificultades que identificaban, puedan hacer una propuesta de cómo creen que la institución puede desarrollar acciones que favorezcan la diversidad generacional docente y el desarrollo de equipos.

Algunas de las propuestas están relacionadas a la creación y desarrollo de más espacios y momentos en donde los docentes puedan integrarse y establecer vínculos, mejorar el clima institucional brindando mayores estímulos a los docentes, brindarles mayor estabilidad —es decir, no rotar mucho al personal—, contar con un programa de inducción, y crear un departamento de relaciones humanas para el personal. El contar con estas propuestas muestra un abanico de oportunidades que los informantes perciben en el entorno educativo en el que se desarrollan. Es importante considerar estas opciones y otras más para poder mejorar las condiciones en que se da el trabajo docente en equipos intergeneracionales.

## 2.6 DISCUSIÓN SOBRE LOS RESULTADOS

A partir de lo visto en los extractos identificados para la presente investigación, resultan interesantes algunas afirmaciones sobre cómo se desarrolla la dinámica intergeneracional al desarrollar trabajos en equipo de docentes en la institución que sirvió de caso.

Como ya se ha mencionado, la diversidad generacional es considerada valiosa para los informantes, ya que no solo permite un interaprendizaje entre los docentes que se relacionan, sino porque también refresca a la institución y a las

labores que se realizan en ella (en la forma, en los procesos, etc.). Este aspecto coincide con lo que señala Cole (2007) al identificar que el contar con diversidad en una empresa o inclusive un departamento o área puede ser una ocasión para “nutrir” de experiencia, creatividad y conocimiento a quienes forman parte de esta, siendo un aspecto valioso para las organizaciones y una oportunidad de crecimiento para ellas. Esta interacción es reconocida como valiosa por Fuchs (2010) al señalar que la diversidad puede ser un factor relevante para la institución, permitiendo que se dé una productividad máxima en esta, si es que hay una adecuada gestión de dicha diversidad.

Al respecto, encontramos una situación un tanto incierta sobre la gestión de la diversidad generacional. Fuchs (2010) ha señalado que la atención a la diversidad es algo que se encuentra en inicio en nuestro país, en donde el aspecto generacional está siendo relegado por otros. Es tal vez esta la razón por la que es clara la distinción entre el acompañamiento docente que realiza la institución como parte de su labor frente a los docentes del acompañamiento que realizan los docentes de manera espontánea, en donde la primera no es distinguida fácilmente o considerada como no existente.

Gestionar la diversidad generacional es un aspecto que cada vez más va tomando importancia en la gestión del personal. Deyoe y Fox (2011) advierten que, si no se logra tomar en cuenta aquellas características que pueden generar dificultades, será mucho más difícil de plantear mecanismos y programas que permitan reconocer y valorar el rol que los colaboradores cumplen dentro de la institución, como programas de recompensas o sistemas de motivación.

Hacia esto parece que se está acercando la gestión en la organización donde se realizó el estudio, ya que los informantes señalan que no existe o no es explícito el aporte o interés de la institución en gestionar la diversidad. Además de lo señalado por Deyoe y Fox, al no considerar estas diferencias, los autores señalan que pueden iniciarse conflictos que afectarían a la organización. Estos conflictos podrían darse al

no poder identificar y tratar aquellos aspectos que pueden resultar puntos divergentes entre docentes de las diversas generaciones, especialmente aquellas que son distantes temporalmente como, los veteranos y la generación Y.

Al respecto, se han podido identificar algunos de estos puntos que pueden generar discrepancias entre quienes integran los equipos intergeneracionales, como son las percepciones que se tienen entre las generaciones sobre su capacidad y su actitud hacia el trabajo. Esta situación es similar a la presentada por Ball (1994), en donde se da una tensión entre los docentes jóvenes y los “viejos” frente a las innovaciones que el primer grupo quería traer a la institución en donde se desarrolló la investigación mencionada.

Ambos casos resultan interesantes de analizar, ya que tiene como punto en común el que estas generaciones no comprenden o conocen la real dimensión y propósito que los lleva a tomar esas decisiones. En ese sentido, se puede afirmar que la no valoración hacia la diversidad generacional puede ser uno de los principales obstáculos o retos que se dan en una institución generacionalmente diversa.

Frente a este reto y otros más, como los mencionados en el apartado anterior, es necesario contar con propuestas que eviten este tipo de conflictos y promuevan una adecuada gestión del trabajo desde una óptica intergeneracional. En ese sentido, los informantes identifican diversas formas en que esto puede darse, como el establecer reuniones o encuentros de integración y confraternidad que les permita conocerse y entablar vínculos que propicie la mejora de sus relaciones.

Frente a ello, es necesario rescatar lo mencionado por Martínez y Novo (2015), quienes señalan que aquellas organizaciones que logran gestionar la diversidad generacional están aportando a la construcción de una nueva cultura organizacional, trayendo valores como la tolerancia, la inclusión y un aprendizaje constante. Asimismo, este tipo de características permite que quienes forman parte

de la organización se sientan identificados, considerados y respetados en ella. Este involucramiento es algo que se ve en todas las generaciones, especialmente en las mayores. Un elemento que podría estar íntimamente relacionado con este tipo de respuesta por parte de los veteranos es el tiempo de permanencia que tienen estos en la institución.

Por otro lado, los autores mencionados señalan que resulta importante que quienes dirijan o gestionen una institución, sean capacitados para poder atender las diferencias generacionales. Las características particulares de cada generación (actitudes, expectativas), “aportan rasgos diferentes al trabajo, y se relacionan en forma particular con la organización” (Martínez & Novo, 2015, p. 32). Esto está íntimamente vinculado con lo que rescata Fuchs (2010) sobre lo valioso de la gestión de la diversidad. No obstante, tal y como dejan ver los informantes, es un aspecto que no se ha desarrollado de una manera formal por parte de la institución.

En síntesis, se puede señalar que, ante las categorías de análisis trabajadas, los informantes perciben como importante el atender la diversidad generacional de los docentes; no obstante, perciben ciertas interferencias entre las relaciones intergeneracionales y poca atención a este aspecto.

## CONCLUSIONES

Habiendo presentado y analizado los resultados, se presenta, a continuación, las conclusiones que resultan como producto de esta investigación:

1. Dentro de la institución en la que se desarrolló el estudio, se pudo comprobar que la diversidad generacional entre los docentes es un aspecto vigente. En esta, se puede identificar las siguientes generaciones: los veteranos, los *baby boomers*, la generación X y la generación Y. Cabe señalar que las dos últimas generaciones representan a más de la mitad de la población docente.
2. La gestión del trabajo en equipo intergeneracional es un aspecto considerado necesario e importante para los informantes, ya que permite el interaprendizaje entre los diferentes miembros de la institución, pero no es muy considerado o tomado en cuenta por quienes la dirigen. Esta se da de manera espontánea por parte de los docentes. No obstante, se identifica ciertas tensiones en la relación entre las generaciones extremas (veteranos y generación Y) que, si bien entorpecen el trabajo entre docentes, se podría agravar las diferencias de no realizar una intervención adecuada a nivel institucional.
3. Dentro de los desafíos que se puede encontrar en la diversidad generacional docente está el no contar con un abordaje a nivel institucional de esta realidad, así como la poca disponibilidad de tiempo y espacios que señalan los informantes para poder desarrollar tareas en equipo. Estos, como se ha mencionado líneas arriba, se dan de manera no formal, asumidos por los docentes con más edad y experiencia en la institución a aquellos que recién se incorporan. Al no ser un tema abordado de manera institucional, hay aspectos (como el

relevo generacional) que no están siendo contemplados por quienes dirigen la organización.

## RECOMENDACIONES

Al finalizar la presente investigación, se propone las siguientes recomendaciones como producto de los hallazgos obtenidos:

1. Se sugiere continuar realizando investigaciones sobre la diversidad generacional en espacios educativos. Si bien se han identificado algunas investigaciones sobre el tema desarrolladas en ambientes no educativos, resulta interesante ver cómo este factor puede influir en diversos aspectos inherentes a la dinámica escolar y a la función que esta ejerce.
2. A nivel metodológico, sería conveniente ampliar la muestra a fin de poder tener un panorama más general de las relaciones que se dan entre los docentes. Es necesario, además, poder contar con mayor tiempo y disposición de horario de parte de los informantes. Si bien se optó por un estudio de caso como método de trabajo, podría resultar interesante abordar la misma temática bajo un método biográfico o un estudio de vida a partir del análisis de la experiencia de un veterano o un *baby boomer*.
3. En relación a la institución, es necesario que esta considere como un factor importante para el logro de los objetivos a la diversidad generacional de los docentes. Se debe dar una especial atención a la generación de espacios y momentos en donde se pueda desarrollar una integración entre los miembros de la organización.
4. La diversidad generacional influye directamente en el clima organizacional de la institución que se ha estudiado. La organización debería prestar mayor atención a este aspecto, ya que resulta ser el punto débil de la institución.

## REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC.
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: ESIC.
- Ball, S. (1994). *La micropolítica de la escuela: Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós.
- Begazo, J. & Fernandez, W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18 (36). Recuperado de <<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>>.
- Berk, R. (2013). Multigenerational diversity in the academic workplace: Implications for practice. *Journal of Higher Education Manager*. 28 (1), pp.10-23. Recuperado de <[http://www.ronberk.com/articles/2013\\_diversity.pdf](http://www.ronberk.com/articles/2013_diversity.pdf)>.
- Callirgos, J. (1995). *La discriminación en la socialización escolar* (separata). Lima: Fondo Editorial PUCP.
- Carvalho, P. (2014). *Estudio de los Millenials chilenos en el mercado laboral* (trabajo de grado). Postgrado de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Recuperado de <<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvalho%20Rencoret%20Pautina.pdf?sequence=1>>.
- Cekada, T. (2012). Training a multigenerational workforce: Understanding key needs and learning styles. *Professional Safety*, 57 (3). Recuperado de <[http://www.hhs.iup.edu/cekadat/safe644tlc/Links/Mod5\\_Week9\\_Cekada\\_multigen.pdf](http://www.hhs.iup.edu/cekadat/safe644tlc/Links/Mod5_Week9_Cekada_multigen.pdf)>.
- Cervetti, M. (2014). *Conflictos por la convivencia de baby boomers, generación X y generación Y en los equipos de trabajo* (trabajo de grado). Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios. Recuperado de <<http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10834/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Cervetti%2c%20Mar%C3%ADa%20del%20Pilar.pdf>>.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores: Su impacto laboral. *Observatorio laboral Revista Venezolana*, 2 (4). Recuperado de <<http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf>>.
- Cole, E. (2007). Generation gaps in the workplace: Can't we all just get along. *Neeley*, 8 (1), 14-17. Recuperado de <[http://www.neeley.tcu.edu/News\\_and\\_Events/Neeley\\_Publications/Neeley\\_Magazine/Spring\\_2007\\_Issue.aspx](http://www.neeley.tcu.edu/News_and_Events/Neeley_Publications/Neeley_Magazine/Spring_2007_Issue.aspx)>.
- Colmenares, D; López, A. & Soto, Y. (2015). *Tendencias de liderazgo en la gestión de equipos de trabajo con presencia de diversidad generacional* (trabajo de grado). Universidad de Medellín. Recuperado de

<[http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2178/TG\\_EGTHP\\_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2178/TG_EGTHP_33.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>.

Cuesta, E. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Gestión de las personas y tecnología*, 7 (19). Recuperado de <<http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/viewFile/1472/1367>>.

Dávila, M. (2012). *Análisis de la convivencia entre las diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y, en el sector público; caso Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT (trabajo de grado)*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. Recuperado de <<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3069/1/T1124-MDTH-Davila-An%C3%A1lisis.pdf>>.

De Dreu, C. & Weingart, L. (2003). Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychologist*, 8 (4). 741-749. Recuperado de: <[http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Negotiation\\_and\\_Conflict\\_Management/De\\_Dreu\\_Weingart\\_Task-conflict\\_Meta-analysis.pdf](http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Negotiation_and_Conflict_Management/De_Dreu_Weingart_Task-conflict_Meta-analysis.pdf)>.

Deyoe, R. y Fox, T. (2011). Identifying strategies to minimize workplace conflict due to generational differences. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4 (1). Recuperado de <<http://www.aabri.com/SA12Manuscripts/SA12102.pdf>>.

Del Pino, E. (2012). *Trabajo en equipo*. Madrid: FC.

Eisenhardt, K.; Pelled, L. & Xin, K. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 1-28. Recuperado de: <<http://www.edtgestion.hec.ulg.ac.be/upload/work%20group%20diversity%20pelledal asq99.pdf>>.

Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.

Fuchs, R. (2010). Una aproximación a la gestión de la diversidad en el Perú. *Journal of Business*, 2 (1). Recuperado de <<http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/769/769>>.

Fundació Factor Humà (2012). *Diversidad generacional*. Recuperado de <<http://www.congresomashumano.org/2013/wp-content/uploads/2013/05/Fundaci%C3%B3n-Factor-Humano.Diversidad-Generacional.pdf>>.

Guzmán, I. (2010). Grupos generacionales en las organizaciones modernas: el desafío de atraer y anclar talentos en la diversidad. *Revista OIKONOMOS*, 1 (1). Recuperado de <<https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/download/27/27>>.

Henao, L.; Lamprea, L. & Rojas, O. (2015). *Las relaciones intergeneracionales: Desafíos para las prácticas pedagógicas* (trabajo de grado). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Recuperado de

<<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/17137/HenaoBejaranoLad yLorena2015.pdf?sequence=1>>.

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Irizarry-Hernández, E. (2009). La generación Y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral. *Revista Empresarial Inter Metro*, 5 (2). Recuperado de <<http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>>.

Jackson, S. (1996). The consequences of diversity in multidisciplinary work teams. En: West, M. *Handbook of work group psychology*. Recuperado de <[https://www.researchgate.net/profile/Susan\\_Jackson14/publication/229100996\\_The\\_consequences\\_of\\_diversity\\_in\\_multidisciplinary\\_work\\_teams/links/5679611408ae53106b325dcc.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Susan_Jackson14/publication/229100996_The_consequences_of_diversity_in_multidisciplinary_work_teams/links/5679611408ae53106b325dcc.pdf)>.

Krenz, S. & Stenger, P. (2016). *Managing Generations of Individuals* (trabajo de grado). Jönköping University. Recuperado de <<http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:937299/FULLTEXT01.pdf>>.

Laino, J. (2013). *Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales* (trabajo de grado). Universidad de San Andrés. Departamento Académico de Administración. Recuperado de <<http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2550/1/%5bP%5d%5bW%5d%20Laino%2c%20Jimena.pdf>>.

Leccardi, C. & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre juventud. *Revista Última Década*, 19 (34). Recuperado de: <[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362011000100002&script=sci\\_arttext#\\_ftn16](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22362011000100002&script=sci_arttext#_ftn16)>.

López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Revista Educere*, 17 (56). Recuperado de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35630150004>>.

Martínez, B. & Novo, L. (2015). *Gestión de la diversidad generacional*. Recuperado de <<http://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>>.

Martínez, V. (2016). De los Baby Boomers a los Millennial, qué define a cada generación. En *Cultura Colectiva*. Recuperado de <<http://culturacolectiva.com/de-los-baby-boomers-a-los-millennial-que-define-a-cada-generacion/>>.

Más, O. & Olmos, P. (2012). La atención a la diversidad en la educación superior: una perspectiva desde las competencias docente. *Revista Educación Inclusiva*, 5 (1). Recuperado de <<http://docplayer.es/11106580-La-atencion-a-la-diversidad-en-la-educacion-superior-una-perspectiva-desde-las-competencias-docentes.html>>.

Penagos, T. & Rubio, E. (2015). *Millennials y Millennials peruanos. Realidad, expectativas y proyecciones*. Recuperado de <<http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>>.

- PENNA-CIPD (2008) *Gen up. How the four generations work*. Recuperado de <<http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/25DA52DE-F120-4579-AFE3-564C8801425D/0/genuphowfourgenerationswork.pdf>>.
- Salar, M. (2014). *Convivencia de generaciones en la empresa: una aproximación a la generación Y* (trabajo de grado). Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de <[http://www.researchgate.net/publication/266616091\\_Convivencia\\_de\\_generaciones\\_en\\_la\\_empresa\\_una\\_aproximacin\\_a\\_la\\_generacin\\_Y](http://www.researchgate.net/publication/266616091_Convivencia_de_generaciones_en_la_empresa_una_aproximacin_a_la_generacin_Y)>.
- Smola, K. & Sutton, C. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (4), 363-382.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Recuperado de <[http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)>.
- Töremen, F. & Karakus, M. (2007). *The obstacles of Synergy in Schools: A qualitative study on teamwork*. Elazig: Firat University. Recuperado de: <<http://www.kuyeb.com/pdf/en/d29373e684001968eafa4d8034b30d06eneng.pdf>>.
- Vincent, A. Jr. & Mertz, N. (2015). *Theorical frameworks in qualitative research*. California: SAGE.
- Zemke, R.; Raines, C. & Filipczak (2000). Where mixed generations work well together. En Zemke, R. (ed), *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*. Recuperado de <<http://managingmultigenerationalworkforce.pbworks.com/f/Where+mixed+generation+s+work+well.pdf>>.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. California: SAGE.

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### INSTRUMENTO: GUION DE ENTREVISTA

N°:

##### Guion de entrevista semiestructurada para informantes claves

Fecha:..... Lugar:.....  
Hora de inicio: ..... Hora de término:.....  
Entrevistado:..... Edad: .....  
Formación profesional inicial: ..... Nivel en que labora: .....

##### I. PRESENTACIÓN

Como parte de los estudios de Maestría que vengo desarrollando en la PUCP, estoy realizando una investigación acerca de los desafíos que representa la diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo.

Por ello, solicito su participación en esta entrevista, donde la información brindada será de carácter confidencial y solo será utilizada para los propósitos de la investigación. Para poder registrar sus respuestas, se realizará la grabación del audio durante la reunión como parte de la dinámica, para de esta manera, obtener los datos sin alteraciones y que luego sean procesados sin ninguna dificultad.

Agradezco, desde ya, su colaboración.

##### II. PREGUNTAS INTRODUCTORIAS

- ¿Qué tiempo lleva desempeñando la docencia? ¿Qué tiempo en el colegio?
- ¿Cómo se ha ido incorporando a la dinámica de trabajo en la institución?
- ¿Qué características personales cree que han contribuido a que pueda acoplarse al ritmo de trabajo en el colegio?

##### III. PREGUNTAS GUIAS Y COMPLEMENTARIAS SOBRE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL DOCENTE EN LA GESTIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

- ¿Podría describir cómo se da el trabajo entre los docentes de diversas generaciones?
  - Para usted, ¿qué tan importante es el trabajo en equipo entre los docentes de diversas generaciones en su institución?
- ¿Cómo se siente trabajando en equipos con personas de otras generaciones o edades?
  - ¿Qué puede destacar del trabajar con personas de diferentes edades?
  - ¿Considera que existe algún aspecto que haga difícil el trabajo con compañeros de otras generaciones?
- ¿Cómo podría calificar el trabajo en equipo entre docentes de diversas generaciones que se desarrolla en el colegio?

- ¿De qué manera el trabajo intergeneracional entre docentes aporta a su experiencia y trabajo en particular?
- ¿Cuáles son los retos que puede identificar en el trabajo en equipos docentes intergeneracionales?
- ¿Considera que en la institución se dan las condiciones para que se desarrolle el trabajo en equipo docente tomando en cuenta la diversidad generacional?
  - ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse para gestionar adecuadamente esta?
  - ¿Qué acciones considera que debería tomar la institución para gestionar la diversidad generacional docente?

#### **IV. CIERRE Y DESPEDIDA**

Se consulta al entrevistado si desea agregar algún comentario final y nuevamente se le reitera el agradecimiento al participante por su colaboración en la investigación.

**ANEXO N° 2**  
**FICHA PARA VALIDACION DE GUION DE ENTREVISTA SEMI**  
**ESTRUCTURADA – JUICIO DE EXPERTOS**

**FICHA PARA VALIDACIÓN DE GUION DE ENTREVISTA SEMI**  
**ESTRUCTURADA - JUICIO DE EXPERTOS**

Estimado profesional

Usted ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación del guion de entrevista semi estructurada para la investigación titulada *"La diversidad generacional docente y sus desafíos frente a la gestión del trabajo en equipo: un estudio de caso"*.

En razón a ello se le alcanzan el instrumento motivo de evaluación y el presente formato que servirá para que usted pueda hacer llegar sus apreciaciones para cada ítem de este.

Agradezco de antemano sus aportes que permitirán validar el instrumento y obtener información válida, criterio requerido para toda investigación.

1. Pertinencia de las preguntas con los objetivos:

Suficiente	<input type="checkbox"/>	Medianamente Suficiente	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Observaciones:

2. Pertinencia de las preguntas con las subcategorías:

Suficiente	<input type="checkbox"/>	Medianamente Suficiente	<input type="checkbox"/>	Insuficiente	<input type="checkbox"/>
------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

Observaciones:

3. Redacción de las preguntas

Adecuada	<input type="checkbox"/>	Inadecuada	<input type="checkbox"/>
----------	--------------------------	------------	--------------------------

Observaciones:

**OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS GENERALES**

--

<b>Nombre y apellido del evaluador:</b>
<b>Formación académica:</b>
<b>Area de experiencia profesional:</b>

<b>Tiempo:</b>
<b>Cargo actual:</b>
<b>Institución:</b>
<b>Firma:</b>

**ANEXO N° 3**  
**MATRIZ DE COHERENCIA INTERNA**  
**MATRIZ DE COHERENCIA**

<p>Nombre: Diego E. Cuya Ruiz          Tema de la investigación: La diversidad generacional de los docentes en la gestión del trabajo en equipo          Línea de la investigación: El capital humano en las organizaciones educativas - Clima organizacional de las I.E.          Título de la investigación: La diversidad generacional docente y sus desafíos frente a la gestión del trabajo en equipo: un estudio de caso</p>
--

Problema (pregunta de investigación)	Objetivo general de la investigación	Objetivos específicos
¿Qué desafíos representa la diversidad generacional de los docentes en la gestión del trabajo en equipo en una I.E. privada?	Analizar los desafíos de la diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo.	1. Caracterizar la diversidad generacional docente en una I.E. privada 2. Describir la gestión del trabajo en equipo en una I.E.

**DISEÑO METODOLÓGICO:**

Enfoque	Tipo	Nivel	Método	Muestra
<input checked="" type="checkbox"/> Cualitativo <input type="checkbox"/> Cuantitativo	<input checked="" type="checkbox"/> Empírico <input type="checkbox"/> Documental	<input type="checkbox"/> Exploratorio <input checked="" type="checkbox"/> Descriptivo <input type="checkbox"/> Explicativo <input type="checkbox"/> Evaluativo	<input checked="" type="checkbox"/> Estudio de caso <input type="checkbox"/> Método de encuestas <input type="checkbox"/> Método biográfico <input type="checkbox"/> Investigación acción <input type="checkbox"/> Investigación documental <input type="checkbox"/> Investigación fenomenológica	Se aplicará el guion de entrevistas a 8 docentes (de un total de 85). Estos docentes pertenecen a las 4 generaciones estudiadas. El 50% de los entrevistados serán hombre y el resto, mujeres.

Objetivo	Categoría	Subcategorías	Técnicas e instrumentos de recojo de información
1. Caracterizar la diversidad generacional docente en una I.E. privada	La diversidad generacional docente en la gestión del trabajo en equipo	Disposición hacia el trabajo de las diversas generaciones	Entrevista – Guion de entrevista semi estructurada
2. Describir la gestión del trabajo en equipo intergeneracional en una I.E. privada		Interacciones en el trabajo en equipo de docente Acompañamiento en la gestión del trabajo en equipo intergeneracional	

## ANEXO N° 4

### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

#### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>

El propósito de este protocolo es brindar a los y las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Diego Enrique Cuya Ruiz de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). La meta de este estudio es analizar los desafíos de la gestión de la diversidad generacional de los docentes en el trabajo en equipo.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 15 - 20 minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador podrá transcribir las ideas que usted haya expresado. Una vez finalizado el estudio las grabaciones serán destruidas.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, la entrevista desarrollada por usted será anónima, por ello será codificada utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

Yo, \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta. He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, podrían ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Diego Cuya Ruiz al correo dcuya@puccp.pe o al teléfono 980497949.

---

Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha

---

Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.