

## Incidencia de la **Generación Z** en el área laboral de los **Bancos** de la **República Dominicana**, período **2018-2019** Caso: **Banco de Reservas**



**Juan Amadís Socorro Ovalles**

Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM)

 <https://orcid.org/0000-0001-5233-2515>

 **DOI:** <https://doi.org/10.66136/zdn9vk84>

# Incidencia de la Generación Z en el área laboral de los Bancos de la República Dominicana, período 2018-2019

## Caso: Banco de Reservas

	Juan Amadís Socorro Ovalles
	<a href="https://orcid.org/0000-0001-5233-2515">https://orcid.org/0000-0001-5233-2515</a>
	<a href="mailto:amadis_31@hotmail.com">amadis_31@hotmail.com</a>
	Universidad Pontificia Católica Madre y Maestra (PUCMM)
	República Dominicana
	<a href="https://doi.org/10.66136/zdn9vk84">https://doi.org/10.66136/zdn9vk84</a>

### RESUMEN

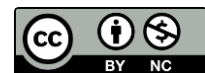
El presente estudio tiene como propósito analizar cómo la generación Z ha transformado las prácticas de gestión laboral implementadas por directivos y departamentos de recursos humanos en las organizaciones, considerando las diferencias significativas que presenta respecto a generaciones anteriores. Para ello, se desarrollará una investigación de carácter documental y bibliográfico, complementada con la aplicación de cuestionarios dirigidos tanto a jóvenes pertenecientes a esta cohorte generacional como a sus supervisores, lo que permitirá comprender sus características, comportamientos y expectativas en el ámbito laboral mediante un análisis sintético de los factores que los rodean. Asimismo, se examinará la convivencia intergeneracional en los entornos de trabajo, particularmente la interacción de la generación Z con los Baby Boomers y la generación X, con el fin de identificar retos y oportunidades en la gestión organizacional. La revisión de estudios previos y aportes de especialistas servirá como base teórica para el análisis y para el cumplimiento del objetivo principal, centrado en determinar estrategias directivas orientadas a fortalecer el compromiso y desempeño de estos jóvenes trabajadores. Se espera que los resultados permitan esclarecer las principales cualidades, metas y expectativas de la generación Z, aportando insumos útiles para el diseño de políticas y prácticas de recursos humanos que optimicen su integración y rendimiento dentro de las organizaciones.

Received: 9/01/2025  
Accepted: 20/01/2026  
Published: 23/02/2026

Revista Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Salud y Sociología  
<https://www.riceso.org>

[editor@riceso.org](mailto:editor@riceso.org)

© 2026. Este artículo es un documento de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la **Licencia Creative Commons, Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.**



**Palabras clave:** Generación Z; Gestión del talento; Recursos humanos; Diversidad generacional; Desempeño laboral.

# **Impact of Generation Z in the Labor Area of Banks in the Dominican Republic, Period 2018–2019**

## **Case: Banco de Reservas**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze how Generation Z has transformed workplace management practices implemented by executives and human resource departments within organizations, considering the significant differences it presents compared to previous generations. To achieve this, a documentary and bibliographic research design will be conducted, complemented by questionnaires administered to young individuals belonging to this generational cohort as well as to their supervisors. This approach will enable a deeper understanding of their characteristics, behaviors, and expectations in the workplace through a synthetic analysis of the factors surrounding this generation.

Additionally, the study will examine intergenerational coexistence in work environments, particularly the interaction between Generation Z, Baby Boomers, and Generation X, in order to identify challenges and opportunities in organizational management. The review of prior studies and contributions from scholars and professionals will provide the theoretical foundation for the analysis and support the main objective of determining managerial strategies aimed at strengthening engagement and performance among young employees. The findings are expected to clarify the primary qualities, goals, and expectations of Generation Z, offering valuable insights for the design of human resource policies and practices that enhance their integration and productivity within organizations.

**Keywords:** Generation Z; Talent management; Human resources; Generational diversity; Job performance.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el estudio de las generaciones ha cobrado especial relevancia en el ámbito organizacional debido a los profundos cambios sociales, tecnológicos y culturales que han modificado la dinámica del trabajo y las relaciones laborales. El concepto de generación ha sido interpretado desde diversas perspectivas teóricas; para Caballero y Baigorri (2013), se asocia con personas que comparten edad, experiencias históricas y etapas vitales, mientras que Mannheim (1993) distingue enfoques positivistas y histórico-románticos para comprenderlas. Asimismo, Leccardi y Feixa (2011) sostienen que las generaciones constituyen instrumentos para medir el progreso social, producto del equilibrio entre la innovación de los jóvenes y la estabilidad aportada por las generaciones precedentes. Desde esta óptica, el análisis generacional permite comprender las dinámicas de cambio social y los estilos de pensamiento característicos de cada época (Mannheim, 1993).

En el contexto contemporáneo, la denominada generación “Z” se ha convertido en objeto de creciente interés académico y organizacional. De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2019), una generación es el conjunto de personas nacidas en fechas próximas que comparten influencias socioculturales semejantes; en esta línea, Ogg y Bonvalet (2006) y Hernández (2011) destacan que no solo comparten edad, sino también experiencias históricas que configuran valores y comportamientos comunes. Estas particularidades se reflejan con especial intensidad en los entornos laborales actuales, donde coexisten hasta cuatro cohortes generacionales con diferencias significativas en comunicación, motivación, uso de la tecnología y expectativas profesionales (Díaz y Rocanllo, 2017).

La literatura reciente muestra que la generación Z presenta rasgos distintivos que la diferencian de sus predecesoras. Paula (2019) concluye que estos jóvenes requieren condiciones laborales adecuadas, factores motivacionales y oportunidades de proyección profesional, y esperan que las organizaciones comprendan sus necesidades para desarrollar su potencial. Aunque valoran elementos tradicionales como el salario y los planes de carrera, también demandan flexibilidad, libertad y entornos laborales basados en el respeto y la comodidad (Paula, 2019). En consonancia,

Maioli y Filipuzzi (2016) evidencian que prefieren trabajos acordes con su personalidad, progreso rápido y entornos que faciliten el equilibrio entre vida personal y profesional.

Desde una perspectiva sociocultural, esta generación ha crecido en un mundo globalizado y digitalizado, lo que influye en su visión del entorno laboral. Toledo (2020) afirma que los jóvenes “Z” han nacido con una percepción positiva de la globalización y conciben el mundo como un espacio sin fronteras. A nivel cognitivo y formativo, Gómez (2011) señala que se caracterizan por su afinidad hacia el trabajo colaborativo, las actividades experienciales y el uso intensivo de la tecnología, además de habilidades como la multitarea, la orientación a metas y la actitud positiva. Sin embargo, también se han identificado desafíos, como dificultades en la resolución de conflictos y baja tolerancia a la frustración, asociados a la ansiedad por los resultados (Balardini, 2002).

Uno de los rasgos más distintivos de esta generación es su condición de “nativos digitales”. Blanco, Dutra, Loyarte, Méndez y Rodríguez (2017) sostiene que la función cognitiva que mejor los describe es la multitarea, desarrollada a partir del procesamiento simultáneo de información proveniente de múltiples fuentes tecnológicas. No obstante, el uso excesivo de esta capacidad puede implicar riesgos, tales como aumento del estrés, disminución de la concentración y dificultades en la planificación a largo plazo (Pérez, 2013). Aun así, estos jóvenes destacan por su rapidez en el procesamiento de información, velocidad perceptiva, preferencia por estímulos visuales y capacidad para el trabajo en red (Blanco, Dutra, Loyarte, Méndez y Rodríguez (2017)).

Las diferencias generacionales se manifiestan también en la relación con la autoridad, la ética laboral y la motivación, lo que puede generar tanto complementariedad como conflicto en los equipos de trabajo. Cervetti (2014) señala que los desacuerdos intergeneracionales suelen vincularse a interpretaciones distintas sobre el compromiso, el trabajo en equipo y la retroalimentación, lo cual puede obstaculizar el desempeño organizacional. Asimismo, se ha observado que las generaciones mayores perciben a los jóvenes como menos comprometidos debido a su mayor rotación laboral y su tendencia a priorizar experiencias y aprendizaje sobre estabilidad (Cervetti, 2014).

En el plano laboral, los integrantes de la generación Z han sido socializados en entornos caracterizados por avances tecnológicos constantes, acceso ilimitado a información y múltiples canales de comunicación, lo que influye en su forma de aprender, trabajar y relacionarse (Beatriz, Caro y Gauna, 2015). Estas características explican su preferencia por proyectos breves, metas inmediatas y estructuras flexibles, así como su rechazo a modelos organizacionales rígidos o jerárquicos (Toledo, 2020). Según Battista, Cabrera y Villanueva (2014), también demandan transparencia, oportunidades de autoempleo, equilibrio vital y experiencias laborales significativas, factores que influyen directamente en su compromiso organizacional.

Otro elemento relevante es el papel creciente de las mujeres de esta generación en el mercado laboral. Díaz (2006) sostiene que el modelo tradicional de la mujer dedicada exclusivamente al hogar ha quedado atrás, y que la formación académica se ha convertido en una vía fundamental para su inserción profesional y desarrollo social. En este sentido, las jóvenes “Z” muestran altos niveles de competitividad y aspiraciones de liderazgo, lo que refuerza su protagonismo en los escenarios organizacionales contemporáneos.

Las organizaciones, por tanto, enfrentan el desafío de atraer, motivar y retener a estos jóvenes talentos en contextos donde coexisten diversas generaciones con valores y expectativas distintas. El Observatorio Generación & Talento (2019) subraya que esta diversidad impacta áreas clave como la comunicación interna, el reclutamiento y los sistemas de incentivos. En este marco, comprender las características, fortalezas y debilidades de cada cohorte se vuelve esencial para diseñar estrategias de gestión del talento que aprovechen la experiencia de las generaciones mayores y la innovación de las más jóvenes.

La presente investigación se desarrolla en el contexto del Banco de Reservas de la República Dominicana, institución fundada en 1941 y caracterizada por su compromiso con el desarrollo económico y social del país (Banreservas, 2017). La población objeto de estudio está conformada por colaboradores pertenecientes a la generación Z que conviven laboralmente con otras cohortes generacionales dentro de la organización. Analizar esta interacción permitirá comprender cómo las particularidades de estos jóvenes influyen en su compromiso laboral y qué

estrategias directivas pueden implementarse para optimizar su desempeño y permanencia en la institución.

En síntesis, el estudio de la generación Z en el ámbito organizacional no solo contribuye a ampliar el conocimiento académico sobre las dinámicas intergeneracionales, sino que también ofrece herramientas prácticas para la gestión estratégica del talento humano en un entorno laboral cada vez más diverso, digitalizado y cambiante.

## **METODOLOGÍA**

La presente investigación se desarrolla con un alcance descriptivo y un enfoque mixto, integrando procedimientos cuantitativos y cualitativos. En su componente cuantitativo, se recurre a la recolección de datos mediante medición numérica a partir de cuestionarios, con el propósito de identificar patrones de comportamiento y tendencias en relación con las expectativas, motivaciones y compromiso laboral de los colaboradores pertenecientes a la generación “Z”. En su componente cualitativo, se incorpora la interpretación de percepciones y significados asociados a las experiencias laborales, lo cual permite comprender el porqué de los hechos y describirlos tal como son observados en el contexto organizacional.

Esta elección metodológica se justifica por la naturaleza del fenómeno estudiado, ya que la generación “Z” presenta particularidades socioculturales y tecnológicas que influyen en su comportamiento laboral y en la convivencia intergeneracional dentro de las organizaciones (Paula, 2019; Toledo, 2020; Cervetti, 2014).

A nivel metodológico, se emplean diversos métodos que permiten aproximarse al objeto de estudio desde diferentes ángulos:

- Observación: utilizada para conocer la realidad institucional mediante la percepción directa de hechos y dinámicas en el entorno laboral, especialmente en lo relativo a interacción generacional y prácticas de supervisión.

- Análisis: orientado a descomponer e identificar elementos clave del fenómeno (expectativas, motivación, compromiso, prácticas de dirección).
- Síntesis: aplicada para reconstruir y articular los componentes del fenómeno estudiado, facilitando una comprensión integral a partir de los datos recolectados.

Estos métodos permiten profundizar en la comprensión de las características y demandas de los jóvenes “Z” dentro del ámbito laboral, coherente con su condición de “nativos digitales” y su tendencia hacia formas de trabajo flexibles y orientadas a objetivos (Blanco, et al., 2017; Battista, Cabrera y Villanueva, 2014).

Las técnicas utilizadas para la recolección de información son las siguientes:

1. Cuestionarios dirigidos a colaboradores pertenecientes a la generación “Z”, con preguntas cerradas y abiertas para recoger datos cuantificables y, a la vez, percepciones y valoraciones.
2. Guías de observación, orientadas a registrar conductas, interacción con superiores y compañeros, uso de tecnología y manifestaciones de compromiso laboral.
3. Preguntas cara a cara, aplicadas como complemento para ampliar respuestas y aclarar aspectos emergentes de los cuestionarios.
4. Entrevista, orientada a obtener información cualitativa (por ejemplo, de supervisores o directivos) sobre prácticas de gestión, percepción del desempeño y retos de retención.
5. Investigación documental y bibliográfica, para sustentar el marco teórico y contextualizar el fenómeno, considerando aportes sobre generaciones, convivencia intergeneracional, expectativas y características de la generación “Z” (Paula, 2019; Maioli y Filipuzzi, 2016; Toledo, 2020; Balardini, 2002).

El proceso de recolección de datos se desarrolló en el Banco de Reservas de la República Dominicana (Banreservas, 2017). Para obtener la información:

- Se realizaron visitas a la institución con el propósito de observar el contexto laboral.

- Se aplicaron cuestionarios a la población seleccionada, correspondiente a colaboradores nacidos entre 1993 y 2001, a partir de los cuales se obtuvieron los resultados que sustentan el análisis del estudio.
- De manera complementaria, se emplearon técnicas cualitativas (observación, preguntas cara a cara y entrevista) para profundizar en la comprensión de la experiencia laboral y las dinámicas intergeneracionales.

La población es finita, constituida por los empleados jóvenes del Banco de Reservas de la República Dominicana nacidos entre 1994 y 2001, que ingresaron a la institución en el período 2018–2019.

Criterios de selección de la muestra:

La selección se realizó considerando los siguientes criterios de inclusión:

- ✚ Ser empleado activo de Banreservas.
- ✚ Haber nacido entre 1994 y 2001 (población objetivo “Z” según delimitación del estudio).
- ✚ Haber ingresado a la institución entre 2018 y 2019.
- ✚ Los datos cuantitativos obtenidos en los cuestionarios se procesarán mediante tabulación, cálculo de frecuencias y porcentajes, y representación en tablas y/o gráficos, con el fin de identificar tendencias sobre motivación, expectativas, compromiso, flexibilidad y proyección profesional.
- ✚ Los datos cualitativos provenientes de observación, entrevistas y preguntas abiertas se analizarán mediante categorización temática, permitiendo interpretar patrones de significado relacionados con convivencia intergeneracional, percepción de la autoridad, sentido del trabajo y factores de permanencia laboral, coherente con hallazgos previos sobre diferencias generacionales y conflictos asociados (Cervetti, 2014; Toledo, 2020).

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De los jóvenes objeto de estudio tenemos una población de 959 a los cuales le aplicamos la fórmula que nos permitirá determinar la muestra para aplicar los cuestionarios y trabajar con ellos, la fórmula es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza  
N=Población-Censo  
p= Probabilidad a favor  
q= Probabilidad en contra  
e= error de estimación  
n= Tamaño de la muestra

El nivel de confianza que aplicamos a la fórmula es de un 95% y el margen de error un 20%, para obtener una muestra de 24 empleados y supervisores, a continuación, procedemos al análisis de cada ítem. De los empleados evaluados 16 fueron hombres para un 66.7% y mujeres 8 para un 33.3%, sus edades van comprendidas entre 20 a 27 años y todos son licenciados (Véase tabla No. 1).

**Tabla 1: Datos Demográficos de los empleados de la generación “Z”**

Sexo:	Hombres	16
	Mujeres	8
	Edades	20 a 27

Cuando cuestionamos sobre el uso a los equipos informáticos los jóvenes dicen utilizar ordenador de mesa, correspondiendo al 95.8% de los encuestados, el 100% utiliza portátil, el 87.5% Tablet y el 16.6% videoconsolas (ver tabla no 2).

**Tabla 2: Disponibilidad de dispositivos**

<i>Ordenador sobremesa</i>	23	95.8%
<i>Ordenador portátil</i>	24	100%
<i>Tablet</i>	21	87.5%
<i>Videoconsolas</i>	4	16.6%

Sobre el tipo de conexión para conectarse a internet el 79% usa línea telefónica ADSL, el 70.8% telefonía móvil, el 20.8% conexión por cable: fibra óptica, el 4.1% conexión vía satélite y el 83.3% redes inalámbricas (Véase tabla no 3).

**Tabla 3: Indica el tipo de conexión a Internet que tienes en el hogar**

Conexión a Internet que tienes en el hogar

<i>Línea telefónica ADSL</i>	19	79%
<i>Telefonía móvil</i>	17	70.8%
<i>Conexión por cable: fibra óptica</i>	5	20.8%
<i>Conexión vía satélite</i>	1	4.1%
<i>Redes inalámbricas</i>	20	83.3%

Sobre las horas que duran los jóvenes conectados en internet el 41.6% dice dura de 7 a 9 horas y el 58.3% expresa que se conecta más de 10 horas (ver tabla no. 4).

**Tabla 4: ¿Cuántas horas empleas el ordenador a la semana?**

Horas empleadas al ordenador

<i>7 a 9 horas</i>	10	41.6%
<i>Más de 10 horas</i>	14	58.3%

Cuando le preguntamos a los jóvenes sobre si el uso de varios aparatos informáticos a la vez favorece su desempeño en el banco un 8.3% dijo que favorece poco, un 20.8 que moderadamente, el 25% dice que bastante y el 45.8% dice que favorece mucho usar varios aparatos a la vez (véase tabla no. 5).

**Tabla 5. Aparatos informáticos a la vez**

<i>Favorece poco</i>	2	8.3%
<i>Favorece de manera moderada</i>	5	20.8%
<i>Favorece bastante</i>	6	25%
<i>Favorece mucho</i>	11	45.8%
		99.9%

Cuando le preguntamos a los supervisores si permiten que sus colaboradores usen además de los computadores otros recursos tecnológicos que beneficie la institución, un 16.67% dice que bastante y el 83.33% dice que mucho (ver tabla no. 6).

**Tabla 6. Permitir que mis colaboradores usen además de las computadoras otros recursos tecnológicos que nos benefician**

<i>Bastante</i>	4	16.67%
<i>Mucho</i>	20	83.33%
		100%

De frente a la pregunta de si dar asistencia a los clientes por correo electrónico o llamada telefónica en vez de que visiten la oficina, sería mejor y una buena estrategia, que ayuda al desempeño laboral los empleados respondieron de la siguiente forma: un 4.1% dice que, de forma moderada, un 41.6% bastante, un 54% dice que mucho (ver tabla no. 6).

**Tabla: 7. Asistencia por correo electrónico o llamada**

<i>Moderado</i>	1	4.1%
<i>Bastante</i>	10	41.6%
<i>Mucho</i>	13	54.1%
		99.8%

En relación con la autorización para que los colaboradores brinden asistencia a clientes mediante correo electrónico o llamadas telefónicas en lugar de visitas presenciales, los supervisores manifestaron una alta disposición hacia esta modalidad. El 79.17% indicó estar muy de acuerdo, el 16.67% bastante de acuerdo y solo el 4.17% mostró una aceptación moderada, lo que evidencia una tendencia institucional favorable hacia modalidades de atención mediadas por tecnologías de comunicación.

Respecto a la percepción de los empleados de la generación “Z” sobre la importancia de ser emprendedores, autónomos y dinámicos para mejorar su desempeño laboral, el 66.6% afirmó que estas características contribuyen en gran medida, el 25% señaló que contribuyen bastante y el 8.3% consideró que lo hacen de forma moderada. Esta valoración coincide con la percepción de los supervisores, quienes en un 79.17% indicaron que fomentan intensamente estas cualidades, un 16.67% bastante y un 4.17% moderadamente, lo que refleja coherencia entre expectativas generacionales y prácticas directivas.

En cuanto al uso de redes sociales como herramienta de búsqueda de información laboral, el 50% de los empleados consideró que les resulta de gran utilidad, el 25% bastante útil, el 16.6% moderadamente útil, mientras que un 8.2% manifestó percepciones negativas o de baja utilidad. Desde la perspectiva de los supervisores, el 83.33% estima que estas herramientas son altamente útiles, el 12.5% bastante útiles y el 4.17% moderadamente útiles, lo que evidencia una valoración institucional positiva del uso informacional de las redes sociales.

En relación con el aprendizaje de nuevos programas informáticos implementados en la institución, el 75% de los jóvenes indicó que este proceso les ayuda mucho a mejorar el servicio, el 16.6% señaló que les ayuda bastante y el 8.3% de forma moderada. Los supervisores coinciden con esta apreciación, ya que el 75% considera que esta capacitación contribuye significativamente y el 25% que lo hace bastante, evidenciando consenso sobre la importancia de la actualización tecnológica continua.

En cuanto al uso de recursos digitales audiovisuales como reproductores de audio y video y herramientas de captura fotográfica, el 45% de los jóvenes manifestó que les gusta bastante utilizarlos y otro 45% que les gusta mucho, mientras que un 8.1% expresó preferencia moderada. Los supervisores, por su parte, consideran en un 66.67% que estas prácticas aportan mucho al desempeño, un 16.67% bastante y otro 16.67% poco, lo que muestra una percepción predominantemente favorable.

Sobre el uso de redes sociales como principal medio de comunicación, el 58.3% de los jóvenes lo considera muy positivo, el 37.5% bastante positivo y el 4.1% moderadamente positivo. De forma paralela, el 66.67% de los supervisores valora mucho este medio, el 20.83% bastante, el 8.33% moderadamente y solo el 4.17% poco, lo que evidencia una aceptación institucional amplia de estas herramientas comunicativas.

Respecto a la generación de ideas propias e innovadoras, el 62.5% de los jóvenes indicó que prefiere ampliamente desarrollar sus propias propuestas antes que esperar iniciativas externas, el 33.3% manifestó una preferencia considerable y solo el 4.1% expresó no preferirlo. Los supervisores respaldan esta tendencia, pues el 75% considera muy positivo fomentar esta práctica y el 25% bastante positivo.

En cuanto a la preferencia por proyectos de corta duración, el 41.6% de los jóvenes manifestó que le gustan mucho, el 45.8% bastante, el 8.3% moderadamente y el 4.1% poco. Sin embargo, la aceptación de esta modalidad entre los supervisores es más heterogénea: el 20.83% la apoya

ampliamente, el 33.33% bastante, el 33.33% moderadamente, el 8.33% poco y el 4.17% no la aprueba, lo que refleja una visión directiva más cautelosa respecto a este tipo de proyectos.

En relación con la asunción de responsabilidades y la preferencia por pensar como líder, el 50% de los jóvenes expresó que le gusta mucho, el 25% bastante, el 8.3% moderadamente, el 12.5% poco y el 4.1% nada. Los supervisores, por su parte, manifestaron fomentar este rasgo en un 66.67% de forma intensa, un 29.17% bastante y un 4.17% moderadamente.

En cuanto al papel del salario como factor motivacional, el 45.8% de los jóvenes considera que es importante pero no el principal motivador, el 25% bastante, el 4.1% moderadamente y el 25% poco. Los supervisores coinciden en esta percepción, pues el 75% estima que esta visión resulta altamente favorable y el 25% bastante favorable para la motivación laboral.

Respecto al clima laboral, el 79.17% de los supervisores considera fundamental promover un ambiente saludable y el 20.83% lo considera bastante importante. En coherencia, el 70.8% de los jóvenes manifestó gran interés en participar en acciones sociales y ambientales, mientras que el 29.1% mostró bastante interés, lo que refleja una fuerte orientación hacia valores sociales.

En relación con la jornada laboral ideal, el 37.5% de los jóvenes está muy de acuerdo con una duración de entre 4 y 8 horas, el 33.3% bastante, el 16.6% moderadamente, el 4.1% poco y el 8.3% nada. Los supervisores presentan posturas más diversas: el 25% muy de acuerdo, el 16.67% bastante, el 37.5% moderadamente y el 20.83% poco.

En cuanto a la interacción con los superiores, el 50% de los jóvenes indicó que valora mucho que sus opiniones sean escuchadas, el 37.5% bastante y el 12.5% moderadamente. Los supervisores manifestaron alta disposición a ello: el 70.83% afirmó hacerlo ampliamente y el 29.17% bastante. Sobre la coherencia institucional entre misión, visión y valores, el 37.5% de los jóvenes manifestó que desea mucho trabajar en una organización que los cumpla, el 50% bastante y el 12.5%

moderadamente. Los supervisores también expresaron compromiso con este principio: el 79.17% lo respalda ampliamente y el 20.83% bastante.

Respecto a la ética organizacional, el 70.8% de los jóvenes señaló que se sentiría muy incómodo en una institución con prácticas irregulares, el 21% bastante y el 8.3% moderadamente. Los supervisores coincidieron ampliamente con esta postura: el 75% manifestó alto rechazo y el 25% considerable rechazo.

En relación con la cercanía del supervisor, el 54.1% de los jóvenes expresó que desea mucho esta característica, el 33% bastante y el 12.5% moderadamente. A su vez, el 75% de los supervisores indicó que procura mantener cercanía con sus colaboradores y el 25% bastante.

En cuanto al sentido del trabajo, el 66.6% de los jóvenes señaló que es fundamental percibir que su labor es productiva y lógica, mientras que el 33.2% lo considera bastante importante. De igual forma, el 79.17% de los supervisores valora mucho este aspecto, el 16.67% bastante y el 4.17% moderadamente.

Sobre la presión laboral y el desgaste, el 58.3% de los jóvenes manifestó que valora mucho que sus superiores estén atentos a ello y el 41.6% bastante. Los supervisores afirmaron que monitorean este aspecto en un 62.5% intensamente, un 33.33% bastante y un 4.17% moderadamente.

En relación con el aprendizaje organizacional, el 29.1% de los jóvenes manifestó que le gusta mucho contar con un supervisor del cual aprender, el 54% bastante y el 16.6% moderadamente. Los supervisores confirmaron esta función formativa: el 70.83% señaló ejercerla intensamente y el 29.17% bastante.

Respecto a la rotación de puestos, el 58.3% de los jóvenes manifestó que le gusta mucho y el 41.6% bastante, mientras que el 66.67% de los supervisores la promueve intensamente y el

33.33% bastante, lo que evidencia coincidencia en su valoración como estrategia de aprendizaje y dinamización laboral.

En cuanto a la permanencia laboral, el 70.8% de los jóvenes indicó que consideraría cambiar de empleo si no se reconocen sus resultados y el 29.1% bastante. Los supervisores reconocen esta tendencia, pues el 62.5% considera muy probable que un trabajador busque promoción externa si no es valorado y el 37.5% bastante probable.

Respecto al clima organizacional negativo, el 87.5% de los jóvenes afirmó que consideraría cambiar de empleo, el 4% bastante y el 8.3% moderadamente. Los supervisores coinciden en que esta situación genera rotación, con un 70.83% que lo considera muy probable, un 20.83% bastante y un 8.33% moderadamente.

En relación con la promoción laboral basada en el desempeño, el 58.3% de los jóvenes considera muy importante que el esfuerzo conduzca a ascensos y el 41.6% bastante. Los supervisores coinciden en esta visión, con un 70.83% que la respalda ampliamente y un 29.17% bastante.

Sobre la concepción del trabajo, el 37.5% de los jóvenes está muy de acuerdo con la idea “trabajar para vivir y no vivir para trabajar”, otro 37.5% bastante, el 8.3% moderadamente y el 16.6% poco. Los supervisores también comparten esta postura, con un 66.67% que la respalda ampliamente y un 33.33% bastante.

En cuanto al valor del título universitario frente a la actualización constante, el 66.6% de los jóvenes considera muy importante mantenerse actualizado y el 33.3% bastante. Los supervisores coinciden en esta tendencia: el 66.67% lo valora mucho, el 29.17% bastante y el 4.17% moderadamente.

Respecto a la concepción del trabajo como medio de desarrollo personal y social, el 66.6% de los jóvenes se mostró muy de acuerdo y el 33.3% bastante. Los supervisores también respaldan esta visión, con un 70.83% que la considera fundamental y un 29.17% bastante relevante.

Finalmente, el 83.3% de los jóvenes se mostró muy de acuerdo con la importancia de ser colaborativos, creativos y multitarea, el 13% bastante y el 4.1% moderadamente. Los supervisores coinciden en esta valoración: el 75% la considera muy importante y el 25% bastante. Asimismo, el 58.3% de los jóvenes manifestó gran interés en establecer redes internacionales de contacto mediante TIC, el 29.1% bastante, el 8.3% moderadamente y el 4.6% poco, lo que confirma su orientación global y digital.

## CONCLUSIONES

Los resultados del estudio confirman que la generación “Z” que labora en el Banco de Reservas de la República Dominicana constituye un grupo con rasgos distintivos que inciden directamente en su desempeño, motivación y relación con la organización. El análisis comparativo entre las respuestas de 24 colaboradores jóvenes y 24 supervisores evidencia patrones consistentes que permiten establecer conclusiones relevantes para el diseño de estrategias contemporáneas de gestión del talento humano.

En primer lugar, se constata una sólida **competencia tecnológica estructural** en los empleados pertenecientes a la generación “Z”. La totalidad de los participantes utiliza computadoras portátiles y la gran mayoría emplea múltiples dispositivos digitales de manera simultánea, dedicando además más tiempo semanal al uso de tecnologías que sus supervisores. Este comportamiento confirma que la tecnología no constituye un recurso complementario en su desempeño laboral, sino un elemento central de su funcionamiento cognitivo y productivo, lo que reafirma su perfil de nativos digitales y su capacidad de adaptación rápida a nuevos sistemas informáticos.

En segundo lugar, se evidencia una **alta convergencia intergeneracional** en la percepción del uso de tecnologías y metodologías de trabajo modernas. Contrario a la literatura que describe tensiones entre generaciones, los supervisores muestran niveles elevados de aprobación hacia prácticas como el uso simultáneo de dispositivos, la consulta de redes sociales para fines

laborales, el aprendizaje de nuevos programas y el desarrollo de iniciativas propias. Este hallazgo resulta particularmente novedoso, ya que sugiere que, en contextos organizacionales con cultura institucional flexible, la brecha generacional puede reducirse significativamente.

Asimismo, los resultados demuestran que los jóvenes valoran profundamente la **autonomía, la creatividad y la participación en la toma de decisiones**, mostrando una fuerte preferencia por asumir responsabilidades y generar ideas propias. Esta inclinación se complementa con su afinidad hacia proyectos de corta duración, metas concretas y resultados visibles, lo que refleja una lógica de desempeño orientada a la inmediatez, la retroalimentación constante y el logro progresivo de objetivos.

En relación con la motivación laboral, se confirma que, aunque el salario mantiene relevancia, no constituye el principal factor de compromiso. Variables como el clima organizacional positivo, el reconocimiento, el aprendizaje continuo, la cercanía del supervisor y el sentido del trabajo emergen como factores determinantes en la permanencia laboral. En particular, el ambiente organizacional negativo se identifica como uno de los principales detonantes de rotación, dado que una proporción significativa de participantes manifestó que consideraría cambiar de empleo si percibe falta de valoración o condiciones laborales adversas.

Otro hallazgo relevante es la presencia de una marcada **orientación ética y social** en los colaboradores jóvenes. La mayoría expresó rechazo hacia organizaciones que incurran en prácticas moralmente cuestionables y manifestó interés en participar en acciones sociales y ambientales. Este resultado indica que la generación “Z” vincula su desarrollo profesional con propósitos trascendentes y con instituciones que demuestren coherencia entre discurso institucional y práctica organizacional.

En el ámbito del liderazgo, se confirma la preferencia por estilos directivos cercanos, formativos y participativos. Los jóvenes valoran supervisores que escuchen sus ideas, acompañen su crecimiento y promuevan su aprendizaje, mientras que los directivos encuestados afirman fomentar dichas prácticas, así como la rotación de funciones y el reconocimiento del desempeño.

Esta coincidencia revela una alineación significativa entre expectativas generacionales y estrategias de gestión, lo que constituye un indicador positivo de adaptación organizacional.

Del mismo modo, los resultados ponen de manifiesto que la generación “Z” concibe el trabajo como un medio de desarrollo personal, social y profesional más que como una obligación exclusivamente económica. La mayoría respalda la idea de equilibrar vida personal y laboral, mantenerse en constante actualización y contribuir con ideas innovadoras, lo que implica que las organizaciones deberán transitar hacia modelos de gestión más flexibles, participativos y orientados al desarrollo integral del colaborador si desean atraer y retener talento joven.

Entre los **hallazgos novedosos** del estudio destacan tres aportes principales. En primer lugar, se identifica una relación supervisor–colaborador caracterizado por niveles altos de aceptación mutua y apertura tecnológica, lo cual contradice el estereotipo de conflicto generacional. En segundo lugar, se evidencia que la motivación de los jóvenes se sustenta más en factores psicosociales y de propósito que en incentivos exclusivamente económicos. En tercer lugar, se observa que la rotación laboral es percibida por los jóvenes no como inestabilidad, sino como una estrategia de aprendizaje y crecimiento profesional.

En síntesis, la investigación demuestra que la convivencia intergeneracional dentro de la organización estudiada no solo es viable, sino potencialmente ventajosa cuando existe apertura directiva, reconocimiento de las particularidades generacionales y adaptación institucional. Comprender a la generación “Z” se configura, por tanto, no únicamente como un ejercicio académico, sino como una necesidad estratégica para aquellas organizaciones que aspiran a sostener niveles altos de innovación, competitividad y sostenibilidad en entornos laborales cada vez más dinámicos y digitalizados. En este sentido expresa Socorro (2026) que presenta un perfil pedagógico coherente con los principios de la educación superior contemporánea, caracterizado por una orientación ética, reflexiva, inclusiva y tecnológicamente competente.

## LISTA DE REFERENCIAS

Banco de Reservas de la República Dominicana. (2017). Banreservas.

Recuperado el 19 de julio de 2020 de: <https://www.banreservas.com/>

Balardini, S. (2020). Jóvenes, tecnología, participación y consumo.

Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: [biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101023013657/](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101023013657/)

[/balardini.pdf](#)

Battista, A., Cabrera, L., y Villanueva, F. (2014). Demandas laborales de la Generación Z (Tesis de grado). Universidad Argentina de la Empresa, Argentina. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de:

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2423/Battista.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blanco, A., Dutra, M. N., Loyarte, E., Méndez, M. I., & Rodríguez, C. (2017). *Las modificaciones de las actividades básicas de la vida diaria en el preoperatorio y posoperatorio inmediato en usuarios colecistectomizados. Sanatorio privado. Montevideo-Uruguay, diciembre de 2016 a enero de 2017* [Trabajo final de grado, Universidad de la República]. Facultad de Enfermería.

Beatriz, C., Caro, N., y Gauna, E. (2015). Cambio en las estrategias de enseñanza-aprendizaje para la nueva Generación Z o de los “nativos digitales”.

Caballero, M., Baigorri, A. (2013). ¿Es operativo el concepto de generación?

Grupo de investigación Análisis de la Realidad Social (ARS). Aposta,

Revista científica. No 56, 1-10. Recuperado el 07 de septiembre de 2020 de:

<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/mcg1.pdf>

Cervetti, M. (2014). Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y

Generación Y en los equipos de trabajo: Caso Equipos de auditoría de Deloitte (Tesis de grado). Universidad de San Andrés, Argentina. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de:

<http://repositorio.udesar.edu.ar/jspui/bitstream/10908/10834//1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Cervetti,%20Mar%C3%ADa%20del%20Pilar.pdf>

Díaz, C., López, M. (2017). Entendiendo las Generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennial. Revista Clío América. Universidad de Magdalena. No. 22(11), 188-204. Recuperado el 9 de septiembre de 2020 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6509216>

Díaz, M., (2006). Cambios generacionales en las estrategias de inserción sociolaboral de las jóvenes rurales. Revista Española de Estudios Agosociales y Pesqueros. 307-338. Recuperado el 13 de julio de 2020 de: <https://ageconsearch.umn.edu/record/167156/>

Dutra, F. (2017). Generación Z: entre las nuevas formas de organización del trabajo y la convivencia generacional. (Tesis de grado). Universidad de la República, Montevideo, Uruguay. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: [https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10918/1/Dutra %2C%20Ma.%20Floren%20cia.pdf](https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/10918/1/Dutra%20Ma.%20Floren%20cia.pdf)

Gómez, R. (2011). La era digital: Cómo la generación net está transformando al mundo. *Revista Culturales*, No. 13(7), 1-15. doi. 248. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-11912011000100009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-11912011000100009)

Hernández, J. (2011). *Introducción a los Estudios Literarios. Pueblo y la Educación*. La Habana, Cuba.

Leccardi, C., Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última Década*, No 34(18), 11-32, Recuperado el 7 de septiembre de 2020 de: [https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/48950/016088.pdf?sequence=1&is Allowed=y](https://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/48950/016088.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Maioli, E., y Filipuzzi, M. (2016). Nuevas generaciones y empleo: características psicosociales de las generaciones Z y su inserción en las estructuras organizacionales asociadas al empleo. *Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas*. Recuperado el 8 de septiembre 2020 de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5675>

Mannheim, K., & de la Yncera, I. S. (1993). El problema de las generaciones. *Reis*, 62, 193–242.  
<https://doi.org/10.2307/40183643>

Observatorio generación y talento, (2019). Diagnóstico de la Diversidad Generacional Análisis del talento intergeneracional en las empresas. Generacciona. Recuperado en fecha 15 de junio de 2020: <https://www.generacciona.org/generaciones.pdf>

Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954; a European perspective", Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme (ESRG-AHRC). Recuperado el 07 de septiembre de 2020 de: [https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03\\_06\\_Europeanbabyboomers.pdf](https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf)

Paula, C. (2019). ¿Cuáles son las expectativas de los jóvenes que pertenecen a la Generación Z ante su próxima inserción al mundo? (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado el 08 de septiembre de 2020: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17509/CEREZO%20PAULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, D. (2013). Uso y abuso de tecnología en adolescentes y su relación con algunas variables de personalidad, estilos de crianza, consumo de alcohol y autopercepción como estudiante (Tesis doctoral). Universidad de Burgos, España. Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de: <https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259/219/>  
Garrote

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la Lengua Española.

23. ed., (Versión 23.0 la línea). Recuperado el 8 de septiembre de 2020 de:

<https://dle.rae.es>

Redacción CepymeNews, (2020). 6 cosas que debes saber sobre la Generación Z antes

comenzar a trabajar con ellos. Cepymenews. Recuperado en fecha 17 de mayo, 2020:

<https://cepymenews.es/generacion-z-comenzar-trabajar>

Rocío., L. (2017). Incidencia de las Estrategias Empresariales en el compromiso laboral de

los Millenials. (Tesis de grado). Universidad de Especialidades Espiritu Santo.

Facultad de Ciencias de la Comunicación. Recuperado el 13 de julio de 2020 de:

<http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/1831/1/LOYOLA%20>

PLUA%20LUCIANA%20ROCIO.pdf

Santibáñez, P. (2017). Entrepreneur.

Recuperado el 20 de 04 de 2017 de <https://www.entrepreneur.com/article/269133>

Socorro Ovalles, J. A. (2026). El Rol docente en las organizaciones universitarias. *Revista*

*Interdisciplinaria De Ciencias De La Educación, Salud Y Sociología (RICESO)*, 1(1), 1-

24. <https://www.riceso.org/index.php/descripcion/article/view/1>

Toledo, V. (2020). Generación Z en fin del mundo tal y como lo conocemos

(Tesis de Máster). Universidad de Navarra, España. Recuperado el 15 de julio de 2020

de: <https://dadun.unav.edu/bitstream/>

Topáz, Marcela, (2020). Generación Z en el mercado laboral:

Recuperado 02 de septiembre de 2020 de: [https://www.academia.edu/37550762/Tema\\_Generaci%C3%B3n\\_Z\\_en\\_el\\_mercado\\_laboral\\_Autora\\_Marcela\\_Topaz\\_Gonz%C3%A1lez?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/37550762/Tema_Generaci%C3%B3n_Z_en_el_mercado_laboral_Autora_Marcela_Topaz_Gonz%C3%A1lez?email_work_card=title)

[//www.academia.edu/37550762/Tema\\_Generaci%C3%B3n\\_Z\\_en\\_el\\_mercado\\_laboral\\_Autora\\_Marcela\\_Topaz\\_Gonz%C3%A1lez?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/37550762/Tema_Generaci%C3%B3n_Z_en_el_mercado_laboral_Autora_Marcela_Topaz_Gonz%C3%A1lez?email_work_card=title)

Vilanova, N., (2016). La Generación Z es autodidacta, creativa, emprendedora e innovadora.

Observatoriorh. Recuperado el 06 de septiembre de 2020 de:

<https://www.observatoriorh.com/formacion/36810.html>