

PRUNAI

1

(ref. PID2019-107747RB-I00)

Las relaciones intergeneracionales en contextos profesionales: un *scoping review*

Diego Castro y David Rodríguez-Gómez (coord.)

Amparo Calatayud, Ruth Cañón, Mara del Mar Duran, Mario Grande, Cristina Mercader y José Luís Muñoz

Bellaterra, Mayo 2024

Editor: Centro de Investigación y Estudios para el Desarrollo Organizativo. Universitat Autònoma de Barcelona



Esta obra está bajo una licencia de **Creative Commons Atribución-No comercial-Compartir igual 4.0 Internacional**

Este documento se ha producido con el apoyo económico del Ministerio de Ciencia e Innovación (Programa I+D+i) (ref. PID2019-107747RB-I00).

Enlace permanente: <https://ddd.uab.cat/record/291942>

Presentación

3

En el marco del proyecto PRUNAI (ref. PID2019-107747RB-100), financiado por el programa de de I+D+I, y que entre sus objetivos generales tiene el de “analizar los procesos de aprendizaje intergeneracional en las diferentes funciones del profesorado universitario”, se realiza el presente informe de revisión de la literatura sobre las relaciones intergeneracionales en contextos profesionales, de acuerdo con las acciones planificadas en la primera fase del proyecto.

Es de interés reparar sobre las relaciones intergeneracionales en contextos profesionales, entre otras razones, porque su sentido positivo puede evitar o reducir prejuicios, discriminaciones y estereotipos por motivos de edad y, además, pueden impulsar de forma significativa el aprendizaje intergeneracional (Lloyd, 2008¹). Por eso, este *scoping review* trata de identificar y exponer la evidencia disponible alrededor de las relaciones intergeneracionales en contextos profesionales. Lo hace mediante un proceso riguroso y reproducible, que mapea la literatura disponible sobre la cuestión y aporta una visión general a la misma que sirve como una primera aproximación no excluyente de otras posteriores que puedan hacerse.

El informe repasa en las páginas siguientes sobre la metodología seguida y los principales resultados que pueden derivarse de la revisión de la literatura. La pregunta de investigación guía ha sido: ¿qué se sabe sobre las relaciones entre las personas que coinciden en un mismo entorno profesional y pertenecen a diferentes generaciones?

La revisión de alcance

Partimos de la concepción de Arksey y O’Malley (2005) sobre este tipo de revisión, considerando que un estudio de alcance permite “mapear” rápidamente los conceptos claves que sustentan un área de investigación y las principales fuentes y tipos de evidencia disponibles para tener una idea clara de ella. Las autoras consideran que los principales objetivos que persiguen las revisiones de alcance son: visualizar qué se ha estudiado sobre un tema detectando brechas de conocimiento; obtener información para decidir si es factible realizar con posterioridad una revisión sistemática y facilitar que personas que no son investigadores, como políticos, por ejemplo, obtengan una idea general de lo estudiado sobre un tema.

La metodología seguida

Siguiendo la metodología propuesta por Arksey y O’Malley (2005), se han sucedido distintos estadios tal y como a continuación se concreta.

¹ Lloyd, J. (2008). *The state of intergenerational relations today*. London: International Longevity Centre.

La pregunta de investigación guía

En un primero se definió la pregunta de investigación que guió la revisión:

- ¿Qué se ha estudiado sobre las relaciones (clima, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, cultura, grupos informales, convivencia...) entre las personas que coinciden en un mismo entorno profesional y pertenecen a diferentes generaciones?

4

Las palabras clave

En un segundo estadio se tomaron decisiones sobre las palabras clave que se utilizarían, las fuentes a consultar y los años que cubriría la búsqueda.

En la primera toma de contacto con las distintas fuentes, se consideraron los tópicos que siguen, pero en lengua inglesa, por ser el idioma con mayor producción de artículos de investigación a nivel internacional:

- “relaciones intergeneracionales”.
- “relaciones intergeneracionales en centros educativos”.
- “relaciones intergeneracionales y universidad”.
- “relaciones intergeneracionales y Educación Superior”.
- “relaciones intergeneracionales en contextos laborales”.
- “diversidad generacional”.

Finalmente, el algoritmo de búsqueda fue: [intergenerational AND relations AND workplace AND NOT family AND NOT learning AND NOT knowledge sharing”]

Las fuentes

En relación con las fuentes, se cotejaron las siguientes bases de datos:

- EBSCOhost.
- sycInfo.
- Database.
- ProQuest.
- WoS.
- Ovid MEDLINE.
- PubMed.
- CINAHL.
- ERIC.
- SCOPUS.

La cobertura temporal

Sobre la cobertura temporal de la revisión, se decidió no restringir años “a priori” dado que se partía del desconocimiento sobre la literatura que abordaba el tema y se ignoraba si el hecho de excluir alguna época por considerarla demasiado lejana podría ocasionar una pérdida importante de información. Sí se decidió limitar el tipo de documentos a revisar: solo eran de interés los artículos publicados en revistas de reconocido prestigio entre la comunidad científica, centrandó la búsqueda en Scopus.

En este segundo estadio y con todas las especificidades comentadas, se identificaron **129 artículos** que podrían ser de interés para la revisión de alcance.

Los criterios de inclusión y exclusión

Una vez en el tercer estadio del proceso, dedicado a la selección de estudios, se establecieron los criterios de inclusión y exclusión. Así, se excluyeron los artículos que: no tenían que ver, en el fondo, con las relaciones intergeneracionales; estaban más centrados en la temática del aprendizaje intergeneracional. Se pretendía mantener únicamente los artículos genéricos sobre relaciones intergeneracionales. De este modo, se seleccionaron aquellos artículos que incluían las relaciones intergeneracionales en algunos de los siguientes elementos: título, palabras clave y/o resumen, y se eliminaron algunos artículos, un total de 93 artículos seleccionados. De estos artículos, se seleccionó por relevancia y pertinencia un total final de **57 artículos**.

La sistematización de la información

En el cuarto estadio de la revisión de alcance, se buscó sistematizar la información, a la vez que representarla gráficamente. Para ello se utilizó el programa Excel y se definieron celdas en torno a los siguientes campos:

- Título.
- Descriptores y palabras clave.
- Idea principal del resumen.
- Ámbito de conocimiento.
- Año de publicación.
- Tipología de artículo (revisión, investigación aplicada, etc.).
- Si se disponía o no del artículo completo.
- Transferibilidad (entendiendo por ella, que el contenido pudiese transferirse a nuestro objetivo de investigación).

Los resultados

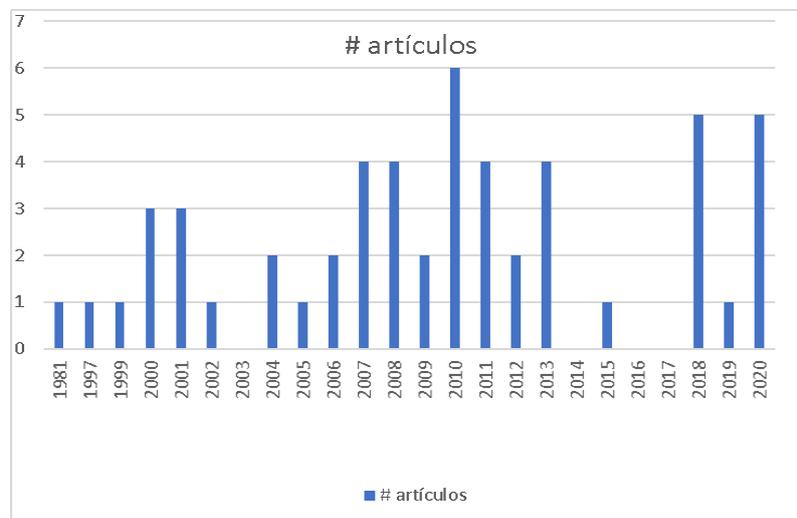
Los resultados más destacados reparan en: los años de publicación, las citas en SCOPUS, los ámbitos, los descriptores y la tipología de artículos.

6

Los años de publicación

Destaca por la cantidad de artículos encontrados, el año 2010, seguido por los años 2018 y 2020.

Gráfico 1. Años de las publicaciones.

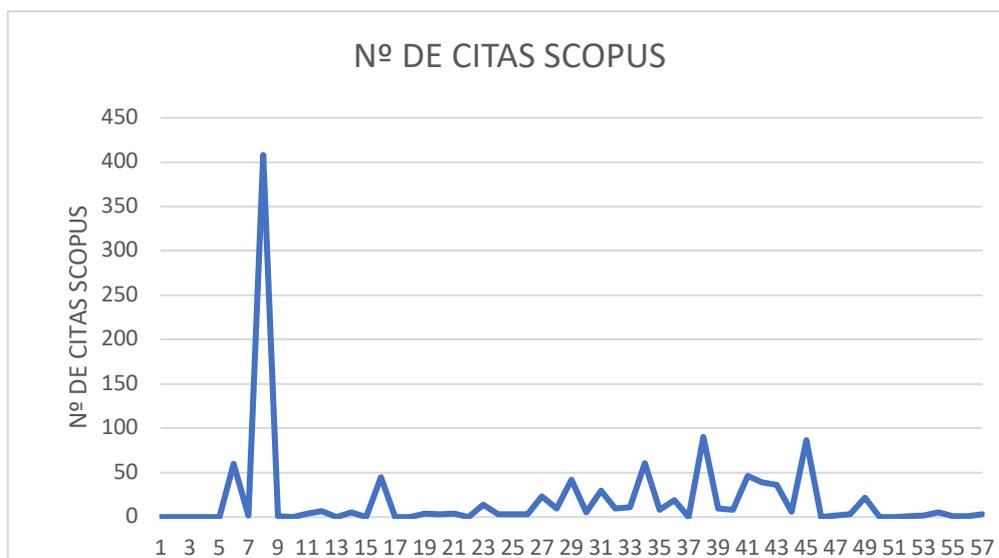


MAXIMO	6
MINIMO	0
MODA	1
MEDIA	2,21
MEDIANA	2
DESVIACIÓN TÍPICA	1,79

Las citas en SCOPUS

Los datos nos muestran un artículo que destaca con 458 citas (Kupperschmidt, 2000), seguido por artículos con menos de 100 citas. La moda y la mediana dibujan un conjunto habitualmente con escasas citas (valores 0 y 4, respectivamente).

Gráfico 2. Número de citas en SCOPUS.



Nº DE CITAS SCOPUS	
Media	20,12
Error típico	7,48
Mediana	4,00
Moda	0,00
Desviación estándar	56,44
Varianza de la muestra	3185,57
Curtosis	41,28
Coeficiente de asimetría	6,07
Rango	408,00
Mínimo	0,00
Máximo	408,00
Suma	1147,00
Cuenta	57,00

Los ámbitos

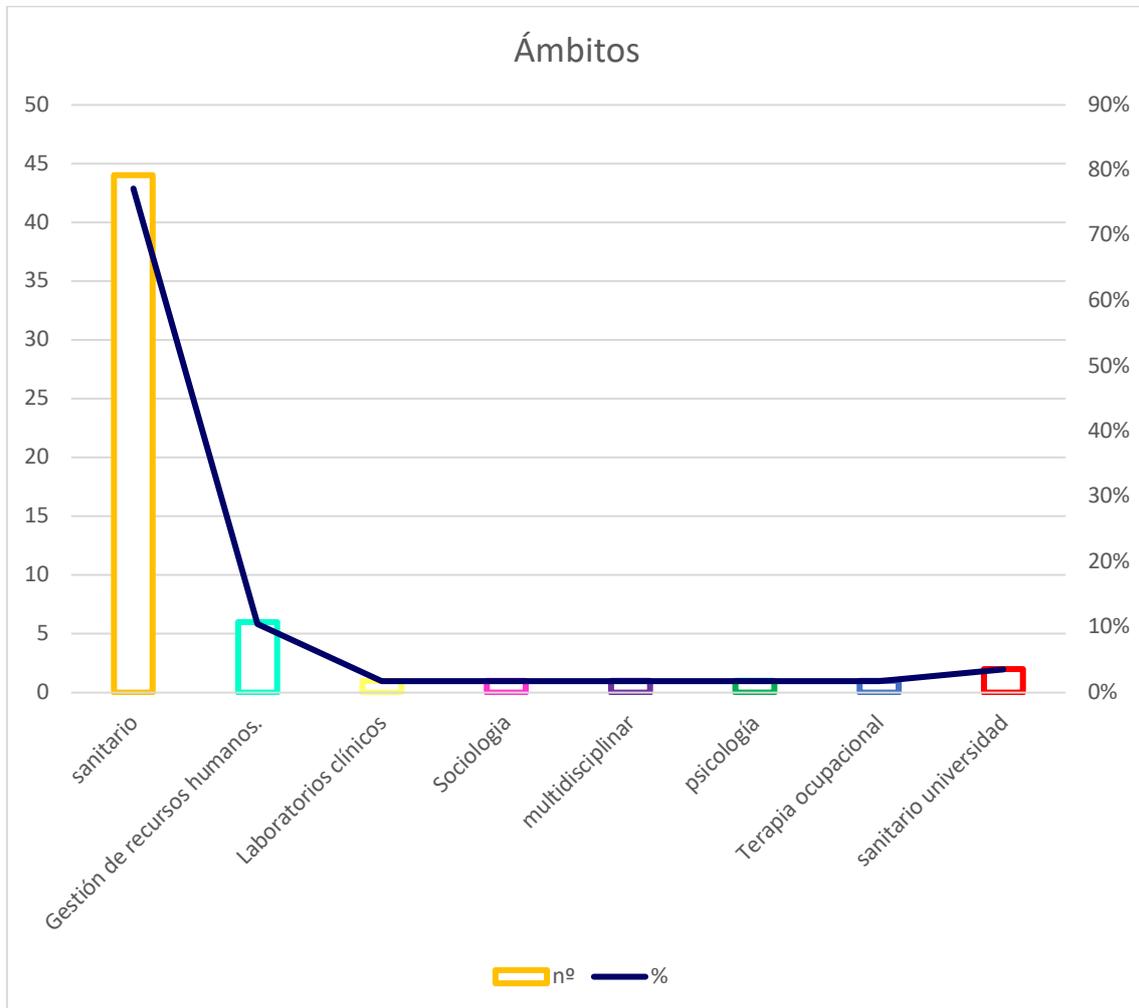
Dentro de los ámbitos destaca el sanitario (casi un 80%), seguido de cerca por Gestión de Recursos Humanos (10,53%).

Tabla 1. Frecuencias de los ámbitos.

Tabla de frecuencias								
		GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	LABORATORIOS CLÍNICOS	SOCIOLOGIA	MULTIDISCIPLINAR	PSICOLOGÍA	TERAPIA OCUPACIONAL	SANITARIO UNIVERSIDAD

f	44	6	1	1	1	1	1	2
%	77,19%	10,53%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	3,51%

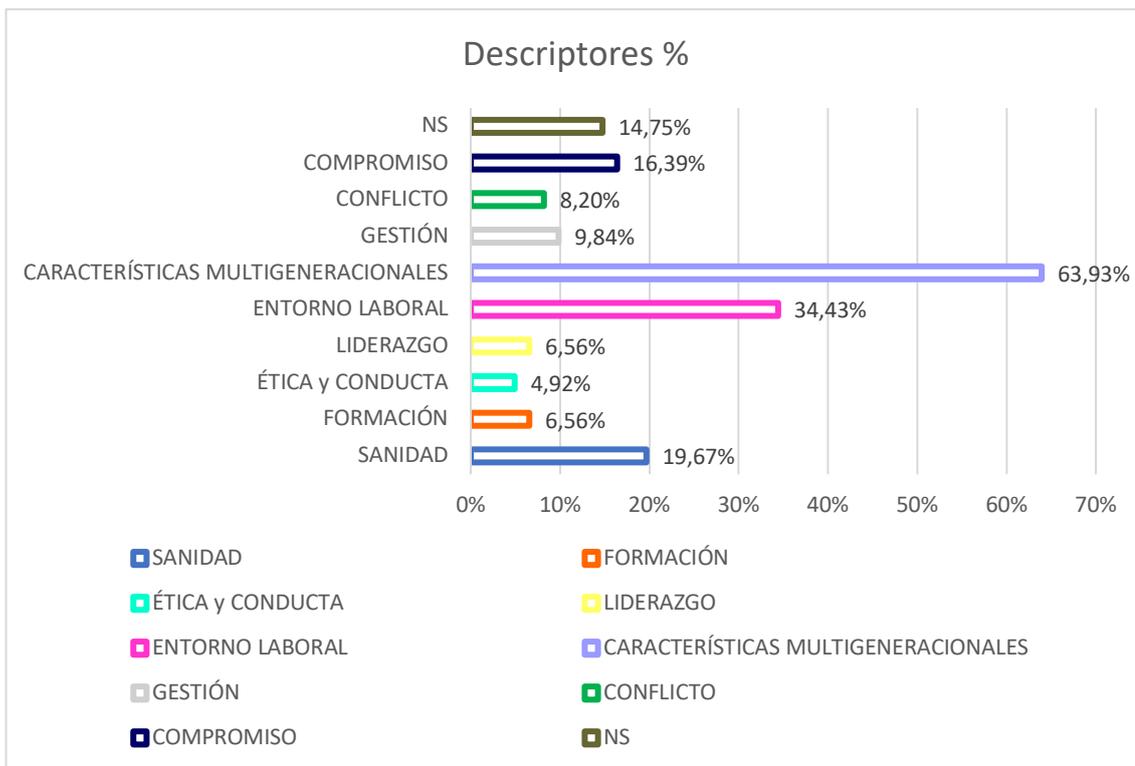
Gráfico 3. Ámbitos de las publicaciones.



Los descriptores

Se han clasificado los descriptores más relevantes de cada artículo, destacando las referencias a las características multigeneracionales y al entorno laboral. En un 14,75% de los artículos, no ha sido posible determinar los descriptores (no estaban disponibles y/o no había acceso al artículo completo).

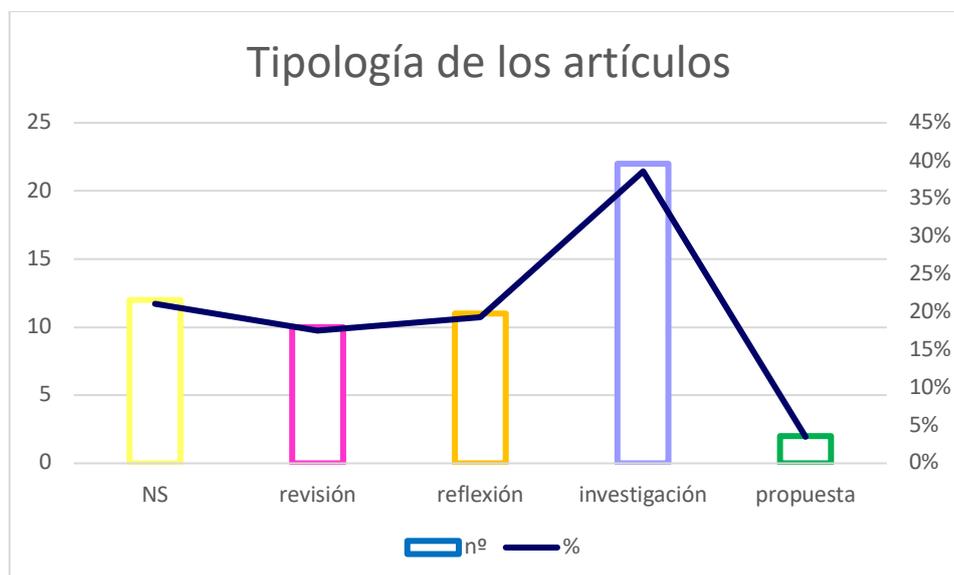
Gráfico 4. Los descriptores de las publicaciones.



La tipología de artículos

Dentro de los artículos examinados predominan los de investigación (mayoritariamente cuantitativa). Con los datos disponibles, no queda clara la tipología de un 21,05% de los artículos (12), al no tener acceso al texto completo ni deducirse claramente del abstract.

Gráfico 5. La tipología de las publicaciones.



La siguiente Tabla 2 resume las principales características de los documentos analizados.

Tabla 2. Síntesis de los documentos analizados.

Referencia	Idea principal del abstract	PDF (SI / NO)	Descriptorios (keywords)	Año de publ.	Ámbito de cono c.	Tipología (revisión, investigación cual/cua n,...)	RELEVANCIA (OPCIONAL)	Nº DE CITAS SCOPUS (OPCIONAL)	TRANSFERIBILIDAD
Clarke, J. T., Marks, J. G., Miller, J. J. (2006). Mind the gap. <i>Archives of Dermatology</i> , 142 (7), 929-930.	Diferencias entre generaciones y desafíos en el lugar de trabajo. Si se comprenden las diferencias generacionales: trabajo en equipo, liderazgo y éxito para enfrentar cambios. Las diferencias de valores entre las generaciones pueden causar malestar y conflicto.	NO	Dermatología. Educación y formación médica.	2006	sanitario	NS		0	Texto completo no accesible.
Collins, D. E. (2004). Workplace diversity: a generational view. <i>Radiologic Technology</i> , 76 (1), 62-68.	Diversidad generacional y cómo afecta a la dinámica generacional que tiene lugar en el puesto de trabajo.	NO	Tecnología radiológica. Entorno laboral. Dinámica multigeneracional.	2004	sanitario	NS		0	Texto completo no accesible.
Duchscher, J. E. B., Cowin, L. (2004). Multigenerational nurses in the workplace. <i>Journal of Nursing Administration</i> , 34 (11), 493-501.	Posibles malentendidos con respecto a valores generacionales y ética laboral, que pueden contribuir al conflicto en el lugar de trabajo. Estrategias de contratación y retención, liderazgo. Ámbito enfermería.	SÍ	Enfermería multigeneracional. Ética en el trabajo. Liderazgo. Mentoría.	2004	sanitario	revisión		0	Aporte sobre la convivencia entre generaciones en una profesión.

Gerke, M.L. (2001). Understanding and leading the quad matrix: four generations in the workplace: the Traditional Generation, Boomers, Gen-X, Nexters. <i>Seminars for nurse managers</i> , 9 (3), 173-181	El clima en el lugar de trabajo con 4 generaciones distintas conviviendo. El artículo define las generaciones, sus perspectivas, valores y motivaciones y la oportunidad de generar sinergias. [No hay artículo completo]	NO	Diversidad generacional. Liderazgo. Gestión de profesionales.	2001	sanitario	NS		0	Texto completo no accesible.
Goldman, K. D. & Schmalz, K. J. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Vive la (Generational) Difference!. <i>Health Promotion Practice</i> , 7 (2), 159-161.	Diferencias entre generaciones.	Sí	Diferencias generacionales . Generaciones en el trabajo.	2006	sanitario	reflexión		0	Aporte sobre los rasgos distintos de cada generación.
Greenberger, E., & Steinberg, L.D. (1981). The workplace as a context for the socialization of youth. <i>Journal of Youth and Adolescence</i> , 10 (3), 185-210.	El lugar de trabajo es vital para la socialización de los jóvenes y se sugiere que las relaciones intergeneracionales son poco significativas.	Si	adolescent; central nervous system; employment; psychological aspect; socialization; work environment	1981	Sociología	investigación mixta		60	

Kennedy, M.M. (1997). Can you communicate cross-generationally? <i>Physician executive</i> , 23 (1), 38-39.	La comunicación es esencial entre generaciones. El artículo presenta dos estrategias de gestión para sortear los gaps entre los estilos de comunicación de las generaciones. [No hay artículo completo]	No	Attitude; Communication; Intergenerational Relations; Personnel Management; Workplace	1997	sanitario	reflexión		2	[No hay artículo completo]
Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. <i>The health care manager</i> , 19 (1), 65-76.	Descripción de tres generaciones (silenciosa, boomers, X) en relación con actitudes, características, mentalidad y comportamiento. Se concluye que es difícil liderar grupos intergeneracionales por las características propias de las generaciones y se proponen algunas estrategias.	Sí	Employment; Intergenerational Relations; Job Satisfaction; Leadership; Middle Aged; Motivation; Personnel Management; Workplace	2000	Gestión de recursos humanos.	revisión		408	
Kennedy, M.M. (2000). The importance of building alliances. <i>Physician executive</i> , 26(6), 59-61	El apoyo entre las diferentes generaciones es imprescindible para poder realizar el trabajo, por lo que se hace necesario hacer alianzas intergeneracionales y compartir objetivos.	No	Cooperative Behavior; Humans; Intergenerational Relations; Interprofessional Relations;	2000	Gestión de recursos humanos.	NS		1	
Kupperschmidt, B. R. (2006). Addressing multigenerational conflict: Mutual respect and carefronting as strategy. <i>Online Journal of Issues in</i>	Desafíos de enfermeros cuando trabajan con varias generaciones. El respeto y el cuidado como antídotos para el conflicto generacional, y la importancia del liderazgo.	Sí	Diversidad generacional en el trabajo. Responsabilidad y ética en el trabajo.	2006	sanitario	revisión		0	Aporte sobre cómo aprovechar la diversidad generacional

<i>Nursing</i> , 11 (2), Manuscript 3.									en el trabajo.
Laudicina, R.J. (2001). Mentoring for retention and advancement in the multigenerational clinical laboratory. <i>Clinical laboratory science : journal of the American Society for Medical Technology</i> , 14 (1), 48-52.	La mentoría como método para retener las generaciones jóvenes en el lugar de trabajo y prepararlos para asumir tareas más complejas en el futuro. El artículo propone ejemplos de estrategias de mentoría.	Sí	Diversidad; diferencias generacionales , mentoring	2001	Laboratorios clínicos	revisión		4	
Martin, C.A. (2004). Bridging the generation gap(s). <i>Nursing</i> , 34 (12), 62-63	El artículo se focaliza en las fortalezas de tener 4 generaciones trabajando juntas para crear equipos de trabajo de éxito.	Sí	Generation gap, age groups, workplace	2004	sanitario	reflexión		7	
Mcguire, D., Todnem, R., Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. <i>Journal of European Industrial Training</i> , 31 (8), 592-608.	Modelo para lograr una interacción generacional cooperativa en el lugar de trabajo. Relaciona la interacción generacional con reacciones emocionales. Respuesta de las Recursos Humanos para responder a las necesidades de las diferentes generaciones.	Sí	Cambio organizacional. Cultura organizacional.	2007	Gestión de recursos humanos.	revisión		0	Se propone un modelo para una mejor gestión de las relaciones intergeneracionales.

<p>Parsons, L.C. (2002). Converging values: matures, boomers, xers, and nexters in the health care workforce. <i>SCI nursing : a publication of the American Association of Spinal Cord Injury Nurses</i>, 19 (1), 25-27.</p>	<p>Es necesario reconocer las diferencias y apreciar la experticia que las diferentes generaciones aportan al lugar de trabajo para crear un ambiente que acepte la diversidad generacional. . [No hay artículo completo]</p>	<p>No</p>	<p>Generational Differences; Millennials; Baby Boomer Generation</p>	<p>2002</p>	<p>sanitario</p>	<p>reflexión</p>		<p>5</p>	
<p>Pelletier, R. (2005). Younger managers; older workers. <i>Occupational Health & Safety</i>, 74 (11).</p>	<p>Sobre cómo las generaciones jóvenes lideran efectivamente a trabajadores de generaciones más mayores.</p>	<p>Sí</p>	<p>Gerentes jóvenes. Trabajadores mayores. Interacción efectiva.</p>	<p>2005</p>	<p>sanitario</p>	<p>revisión</p>		<p>0</p>	<p>Aporte sobre delimitación de generaciones en el trabajo y consejos para su interacción.</p>

Santos, S.R., Cox, K.(2000). Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and xers. <i>Nursing economics</i> , 18 (1), 7-13.	Percepciones del estrés en el trabajo diferente entre boomers y genX. También diferencias en la percepción de los conflictos generacionales.	Sí	Adaptation; Age Factors;Burnout Intergenerational Relations; Middle Aged; Nursing Methodology Research; Questionnaires ; Workplace	2000	sanitario	investigación cuantitativa		45	
Stanley, K. B. (2007). Age to age: Insight into managing a multigenerational staff. <i>Journal of Medical Practice Management</i> , 22 (5), 269-275.	Características de varios grupos de edad y formas de promover la armonía y mejorar el rendimiento (trabajo más productivo y gratificante) mediante prácticas de gestión. [No hay artículo completo]	NO	Gestión de personas. Multigeneración.	2007	sanitario	NS		0	Texto completo no accesible.
Sujansky, J. (2004). Leading a multi-generational workforce. <i>Occupational Health & Safety</i> , 73 (4), 16-18.	Considerar las diferencias generacionales en el lugar de trabajo.	Sí	Diferencias generacionales . Relaciones laborales.	2004	sanitario	reflexión		0	Aporte sobre delimitación de generaciones y mundo laboral.

Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. <i>Nursing Administration Quarterly</i> , 25 (2), 11-21.	Los trabajadores de diferentes grupos no comparten los mismos valores éticos o expectativas, por lo que comprender las perspectivas de los diferentes grupos de edad y sus perspectivas es una habilidad necesaria para los directivos.	Sí	coaching, education, generations, management	2001	sanitario	revisión		4	
Tulgan, B. (1999). GenXers: will the workplace ever be the same? <i>Health management technology</i> , 20 (4), 8-9.	No hay abstract disponible	No	Information Management; Intergenerational Relations; Interpersonal Relations; Personnel Management; Workplace	1999	Gestión de recursos humanos.	NS		3	
Weston, M.J. (2001). Leading into the future: coaching and mentoring Generation X employees. <i>Seminars for nurse managers</i> , 9 (3), 157-160.	El líder de un equipo de trabajo debe considerar que las diferentes generaciones pueden no compartir valores, expectativas y actitudes. Los resultados dicen que no comparten la ética del trabajo y las expectativas. [No hay artículo completo]	No	Adult; Humans; Intergenerational Relations; Mentors; Middle Aged; Nursing Staff; Personnel Management;	2001	sanitario	NS		4	No hay artículo completo
Wieck, K. L. (2007). Motivating an intergenerational workforce: Scenarios for success. <i>Orthopaedic Nursing</i> , 26 (6), 366-371.	Diferentes generaciones en un mismo lugar de trabajo y las problemáticas con qué se encuentran. Se propone una técnica para que cada generación sea capaz de ponerse en el lugar de la otra.	Sí	Diferencias generacionales . Relaciones laborales.	2007	sanitario	reflexión		0	Aporte de caracterización y delimitación de escenarios.

<p>Christensen, S. S., Wilson, B. L., & Edelman, L. S. (2018b). Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. <i>Journal of Nursing Management</i>, 26(6), 689-695. https://doi.org/10.1111/jonm.12601</p>	<p>Comprobar las diferencias entre las personas que forman un equipo de trabajo en función de la generación a la que pertenecen para ver si fortalecen la eficiencia y los resultados del equipo.</p>	<p>SI</p>	<p>Multigeneraciones. Diferencias generacionales . Enfermería</p>	<p>2018</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación</p>	<p>SI</p>	<p>14</p>	<p>Diferencias de generaciones de profesores a la hora de trabajar en equipo</p>
<p>Martin, E. R., & Kallmeyer, R. (2018). Strategies to Recruit the Next Generation of Nursing Leadership Talent. <i>JONA: The Journal of Nursing Administration</i>, 48(7/8), 368-374. https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000631</p>	<p>Explorar cómo las diferencias generacionales contribuyen a los desafíos en la contratación de la próxima generación de talentos para los roles de administración de enfermería.</p>	<p>SI</p>	<p>Diferencias generacionales . Enfermería Fuerza laboral multigeneracional</p>	<p>2018</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación</p>	<p>¿???</p>	<p>3</p>	<p>Ver si las nuevas generaciones de enfermeros están capacitados para desempeñar el rol de gerente de enfermería</p>

<p>Krishnaraj, A., & Pesch, A. J. (2018). Navigating Generational Differences in Radiology. RadioGraphics, 38(6), 1672-1679. https://doi.org/10.1148/rg.2018180051</p>	<p>Ver cómo influye la diferencia generacional en el campo de la radiología. Se centran en cuatro generaciones: tradicionalistas, baby boomers, Generation Xers y millennials.</p>	<p>SI</p>	<p>Diferencias generacionales . Fuera laboral. Radiología</p>	<p>2018</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación</p>	<p>SI</p>	<p>3 Estudia el impacto que tienen las 4 generaciones en el campo de la Radiología</p>
<p>Barabaschi, B. (2015). Intergenerational Solidarity in the Workplace: Can It Solve Europe's Labor Market and Social Welfare Crises? SAGE Open, 5(4), 215824401562146. https://doi.org/10.1177/2158244015621464</p>	<p>Este artículo analiza el principio de solidaridad entre generaciones en el trabajo, a la luz de una literatura multidisciplinar (especialmente sociológica).</p>	<p>SI</p>	<p>Relaciones intergeneracionales</p>	<p>2015</p>	<p>multi disciplinar</p>	<p>investigación</p>	<p>SI</p>	<p>3 Descripción de las políticas laborales que se usan en los países como Bélgica o Polonia para conseguir una mayor productividad teniendo en cuenta las</p>

									diferentes generaciones que trabajen juntas
<p>Longo, J. (2013). Bullying and the older nurse. <i>Journal of Nursing Management</i>, 21(7), 950-955. https://doi.org/10.1111/jonm.12173</p>	<p>Enfermeras de todas las edades pueden verse afectadas por el bullying, la prevención debe tenerse en cuenta.</p>	<p>SI CON REGISTRO</p>	<p>BULLYING. CONFLICTOS</p>	<p>2013</p>	<p>sanitario</p>	<p>reflexión</p>	<p>SI</p>	<p>23</p>	<p>bullying o relaciones negativas entre diversas generaciones</p>
<p>Hills, C., Ryan, S., Warren-Forward, H., & Smith, D. R. (2013). Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential. <i>Australian Occupational Therapy Journal</i>, 60(4), 267-275. https://doi.org/10.1111/1440-1630.12043</p>	<p>La "Generación Y": nacidos entre 1982 y 2000. Este estudio investiga si los gestores consideraban que había un terapeuta de la "Generación Y" y sus características. Casi todos los encuestados consideraron que había un terapeuta de la "Generación Y". Son muy trabajadores, confían en la tecnología, necesitan una retroalimentación positiva y exigen oportunidades de desarrollo profesional. Puede ser un reto para retenerlo en sus puestos de trabajo y serán beneficiosos para la profesión. Los estilos de gestión inclusivos pueden ser el enfoque de gestión más adecuado. La orientación profesional, la facilitación de la creatividad, el aumento de la responsabilidad en el trabajo y la integración de las nuevas tecnologías, como las redes sociales, pueden ser estrategias adecuadas para este grupo de personal, con el fin de facilitar su desarrollo profesional y retenerlos en la profesión.</p>	<p>SI CON REGISTRO</p>	<p>GESTIÓN. MULTIGENERACIONES. COMPROMISO.</p>	<p>2013</p>	<p>Terapia ocupacional</p>	<p>investigación</p>	<p>SI</p>	<p>10</p>	<p>COMO GESTIONAR EL TALENTO Y RETENERLO. COMPROMISO</p>

<p>Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013). Generational diversity: What nurse managers need to know. <i>Journal of Advanced Nursing</i>, 69(3), 717-725. https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x</p>	<p>Análisis sobre las diferencias generacionales y su impacto en la plantilla de enfermería y cómo este impacto afecta al entorno de trabajo. En enfermería hay cuatro generaciones de enfermeras. Esta diversidad generacional enmarca las actitudes, las creencias, los hábitos de trabajo y las expectativas asociadas al papel de la enfermera en la prestación de cuidados y en la forma en que gestionan sus actividades cotidianas. Las diferencias generacionales suponen un reto los gestoras debido a la disparidad de los valores básicos personales y generacionales, las tres C: comunicación, compromiso y compensación. El reconocimiento de las características generacionales proporciona estrategias centradas en la tutoría y la motivación; la comunicación, el mayor uso de la tecnología y la ética de la enfermería, para salvar la brecha entre las generaciones y aumentar la cohesión del personal.</p>	SI CON REGISTRO	GESTIÓN. MULTIGENERACIONES. COMPROMISO	2013	sanitario	revisión	SI	42	DIFERENCIAS ENTRE GENERACIONES DE PROFESORES. COMPROMISO
<p>Putre, L. (2013) Generations in the workplace. <i>Hospitals and Health Networks</i>, 87 (1), 26-31</p>	<p>Con cuatro generaciones distintas de empleados que aportan expectativas y comportamientos diferentes a su trabajo, los hospitales están encontrando formas creativas de satisfacer sus necesidades.</p>	NO	GESTIÓN. MULTIGENERACIONES. COMPROMISO.	2013	sanitario	NS	Igual que el 48?	5	COMO GESTIONAR EL TALENTO Y RETENER
<p>Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. <i>Frontiers of Health Services Management</i>, 29(1), 3-15. https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00002</p>	<p>En los últimos años, se han observado tensiones generacionales entre los empleados, centradas en las actitudes y comportamientos de los millennials/generación Y. Normalmente esta situación se ha ignorado; ahora la generación boomer se esta jubilando, las organizaciones ven a los millennials como una solución a la transición de mano de obra , aunque no esta claro como gestionar una plantilla tan diversa y multigeneracional. Este artículo examina el tema y ofrece consejos a los líderes para que su organización atraiga y retenga millennials.</p>	NO	GESTIÓN. MULTIGENERACIONES. CONFLICTOS. COMPROMISO	2012	sanitario	reflexión	SI	30	COMO GESTIONAR EL TALENTO Y RETENER

<p>Piper, L. E. (2012). Generation Y in Healthcare: Leading Millennials in an Era of Reform: <i>Frontiers of Health Services Management</i>, 29(1), 16-28. https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00003</p>	<p>Los generacion Y o millenials tienen rasgos y expectativas sobre el trabajo que difieren de los observados en otras generaciones, y con un tamaño que amenaza con superar el número total de baby boomers. La optimización la gestión, la institución debe satisfacer las necesidades y gestionar las expectativas teniendo en cuenta, el cambio en las expectativas de los consumidores y las exigencias públicas de transparencia y responsabilidad.</p>	<p>NO</p>	<p>GENERACIÓN Y (MILLENNIALS).</p>	<p>2012</p>	<p>sanitario</p>	<p>NS</p>	<p>SI</p>	<p>10</p>	<p>EXPECTATIVAS DE LOS MILLENNIALS.</p>
<p>Carver, L., Candela, L., & Gutierrez, A. P. (2011). Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment. <i>Nursing Outlook</i>, 59(3), 137-148. https://doi.org/10.1016/j.outlook.2011.01.004</p>	<p>El artículo describe el compromiso organizacional y las diferencias generacionales en el profesorado de enfermería: valores de trabajo, el apoyo organizativo percibido, el ajuste persona-organización percibido, las experiencias de desarrollo y la satisfacción laboral global, experiencias de desarrollo, y satisfacción laboral global. Se observaron diferencias significativas entre las generaciones y se recomienda incluir estrategias específicas para fomentar el compromiso de cada generación</p>		<p>MULTIGENERACIONES. COMPROMISO.</p>	<p>2011</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación cuantitativa</p>	<p>SI (Docentes universitarios de enfermería)</p>	<p>11</p>	<p>DIFERENCIAS ENTRE GENERACIONES DE PROFESORES. COMPROMISO</p>

<p>Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. <i>Psychology and Aging</i>, 26(1), 241-252. https://doi.org/10.1037/a0021429</p>	<p>Investigación sobre la generatividad del líder (capacidad de trascender los intereses personales para proporcionar atención y preocupación a las generaciones más jóvenes y mayores) como moderador de las relaciones entre la edad del líder, el intercambio líder-miembro y tres criterios de éxito del liderazgo (percepciones de los seguidores sobre la eficacia del líder, satisfacción de los seguidores con el líder y esfuerzo extra de los seguidores). Los datos procedían de 128 profesores universitarios emparejados con un asistente de investigación cada uno. Los resultados mostraron relaciones positivas entre la edad del líder y la generatividad del líder, y relaciones negativas entre la edad del líder y las percepciones de los seguidores sobre la eficacia del líder y el esfuerzo extra de los seguidores. En consonancia con las expectativas basadas en la teoría de la categorización del liderazgo, la generatividad del líder moderó las relaciones entre la edad del líder y los tres criterios de éxito del liderazgo, de manera que los líderes con alta generatividad fueron más capaces de mantener altos niveles de éxito en el liderazgo a edades más altas que los líderes con baja generatividad. Los resultados sugieren que, en combinación, la edad del líder y el constructo de generatividad relacionado con la edad influyen de forma importante en los procesos y resultados del liderazgo.</p>		LIDERAZGO	2011	psicología	investigación cuantitativa	Sí (Docentes universitarios)	61	GENERACIÓN DE LOS LÍDERES Y PERCEPCIÓN POR PARTE DEL GRUPO
<p>Everett, A. (2011). Benefits and Challenges of Fun in the Workplace. <i>Library and Leadership Management</i>, 25.</p>	<p>La diversión, fruto de una cultura organizativa positiva, puede utilizarse para mejorar los objetivos de la organización y aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados con su trabajo. Sin embargo, la diversión que se utiliza simplemente para promover la organización no es sincera y a menudo genera cinismo. Este artículo revisa los beneficios y los retos de jugar en el trabajo con énfasis en los entornos bibliotecarios.</p>		BIBLIOTECAS. DIVERSIÓN. COMPROMISO.	2011	Gestión de recursos humanos.	propuesta	SI	8	DIVERSIÓN EN EL ÁMBITO DE TRABAJO. COMPROMISO

<p>Hahn, J. A. (2011). Managing Multiple Generations: Scenarios From the Workplace: Managing Multiple Generations: Scenarios From the Workplace. Nursing Forum, 46(3), 119-127. https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x</p>	<p>El personal de enfermería es multigeneracional, lo que supone un reto y, en ocasiones, un conflicto para los gestores. La comunicación y el respeto son las estrategias clave subyacentes para comprender y salvar la brecha generacional en el lugar de trabajo. Aceptar y respetar las diferencias generacionales puede aportar fuerza y cohesión a los equipos</p>	<p>Si, registro desde Universidad de León</p>	<p>GESTIÓN. MULTIGENERACIONES. CONFLICTOS. COHESIÓN GRUPAL. COMPROMISO.</p>	<p>2011</p>	<p>sanitario</p>	<p>propuesta</p>	<p>Si</p>	<p>19</p>	<p>COHESIÓN GRUPAL Y GESTIÓN DEL TALENTO. COMPROMISO</p>
<p>Lavoie-Tremblay, Melanie, Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavrancic, A., Courcy, F., & Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate: Intergenerational Perspective and Work Climate. Journal of Nursing Scholarship, 42(4), 414-422. https://doi.org/10.1111/j.1547-</p>	<p>Este artículo describe y compara las percepciones del clima laboral y las intenciones de abandonar el trabajo entre tres generaciones de trabajadores y enfermeras de hospitales. Los trabajadores hospitalarios de la Generación Y obtuvieron una puntuación significativamente menor en la escala "Desafío" que los Baby Boomers. En las escalas "Ausencia de Conflicto" y "Calidez" ocurrió lo contrario, y los Baby Boomers obtuvieron una puntuación asignificamente inferior a la de los encuestados de la Generación Y. Si se considera la categoría de trabajo de las enfermeras por separado, las enfermeras de la Generación Y expresaron una percepción negativa de la escala "Énfasis en los objetivos", en comparación con los Baby Boomers. La proporción de enfermeras de la Generación Y que tienen intención de abandonar el trabajo es casi tres veces mayor que la de otros trabajadores hospitalarios de la Generación Y. La principal razón aducida por los trabajadores de las Generaciones Y y X que tienen intención de abandonar la organización es su propia promoción profesional. El principal motivo aducido por los Baby Boomers que tienen intención de abandonar la empresa es la jubilación: Las estrategias de retención que se centran en la mejora del clima laboral son beneficiosas para todas las generaciones de trabajadores hospitalarios y de enfermería. Si se desarrollan estrategias de retención específicas para cada generación, éstas deberían centrarse en las tres áreas identificadas que presentan diferencias intergeneracionales: retos, ausencia de conflicto y calidez.</p>	<p>si, con registro</p>	<p>MULTIGENERACIONES. PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL. COMPROMIO</p>	<p>2010</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación cuantitativa</p>	<p>si</p>	<p>0</p>	<p>CLIMA LABORAL Y COMPROMISO.</p>

5069.2010.01370. x									
Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses: Generational differences among nurses. <i>Journal of Nursing Management</i> , 18(8), 970-980. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x	El objetivo de la investigación era replicar el hallazgo de Leiter et al. [(2008) <i>Journal of Nursing Management</i> , 16, 100-109.] de que la Generación X (n = 338) informaba de mayores niveles de malestar que las enfermeras de la generación del baby boom (n = 139). El segundo objetivo era comprobar si las enfermeras de la Generación X informaban de entornos sociales más negativos en el trabajo que las enfermeras de la generación del baby boom. Los resultados confirmaron la hipótesis de que las enfermeras de la Generación X tenían más experiencias negativas que las enfermeras de la generación del baby boom en todas las mediciones.	si, con registro	GENERACIÓN X. GENERACIÓN BABY BOOM. CLIMA LABORAL.	2010	sanitario	investigación cuantitativa	Si. Referencia a Leiter 2008	90	CLIMA LABORAL Y DIFERENCIAS ENTRE GENERACIONES
Kramer, L. W. (2010). Generational diversity. <i>Dimensions of Critical Care Nursing</i> , 29(3), 125-128. doi:10.1097/DCC.0b013e3181d24ba9	Desafíos que supone liderar equipos integrados por diversas generaciones: brechas generacionales, factores que influyen en el apoyo. En la discusión se ofrecen posibles soluciones (no acceso PDF por UAB)	NO		2010	sanitario	INVESTIGACIÓN	SI, PUEDE SERLO	10	

<p>Chambers, P. D. (2010). Tap the unique strengths of the millennial generation. <i>Nursing</i>, 40(2), 48-51. doi:10.1097/01.NURSE.0000367866.20941.2b</p>	<p>Sin acceso, ni al abstract</p>	<p>NO</p>		<p>2010</p>	<p>sanitario</p>	<p>NS</p>		<p>8</p>	
<p>Van Der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., Van Der Schoot, E., Jedrzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Van Der Heijde, C. (2010). Supervisor-subordinate age dissimilarity and performance ratings: The buffering effects of supervisory relationship and practice. <i>International Journal of Aging and Human Development</i>, 71(3), 231-258. doi:10.2190/AG.71.3.d</p>	<p>Se examina si hay diferencias o no en la calidad de la relación interpersonal del supervisor y el trabajador en función de la edad.</p>	<p>SI</p>		<p>2010</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación cuantitativa</p>	<p>SI</p>	<p>46</p>	<p>REALCIÓN INTERPERSONAL EN FUNCIÓN DE LA EDAD Y CÓMO LA DIFERENCIA GENERAL AL PUEDE INFLUIR EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES</p>

<p>Wieck, K. L., Dols, J., & Landrum, P. (2010). Retention priorities for the intergenerational nurse workforce. <i>Nursing Forum</i>, 45(1), 7-17. doi:10.1111/j.1744-6198.2009.00159.x</p>	<p>Se realiza una evaluación generacional de la satisfacción laboral, el entorno laboral y las características deseadas de los gerentes en un esfuerzo por mejorar la retención de enfermeras. Se realiza una encuesta en línea en 22 hospitales. Las enfermeras más jóvenes estaban menos satisfechas que las más mayores. El 61% de millennials se plantean dejar el trabajo antes de 10 años.</p>	SI		2010	sanitario	investigación cuantitativa	SI	39	SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO
<p>Wieck, K. L., Dols, J., & Northam, S. (2009). What nurses want: The nurse incentives project. <i>Nursing Economics</i>, 27(3), 169-177+201. Retrieved from www.scopus.com</p>	<p>Es un proyecto de incentivos para aumentar la satisfacción de las enfermeras en el puesto de trabajo según las diferencias generacionales.</p>	SI		2009	sanitario	investigación	?	36	
<p>Sudheimer, E. E. (2009). Appreciating both sides of the generation gap: Baby boomer and generation X nurses working together. <i>Nursing Forum</i>, 44(1), 57-63. doi:10.1111/j.1744-</p>	<p>Las diferencias intergeneracionales entre las enfermeras de la X y las Baby Boomers son claras en el lugar de trabajo: en la ética y los valores y también en la satisfacción con la profesión. Parece que las jóvenes abandonan la profesión y hay escasez. Es necesario mejorar las relaciones laborales entre ambos colectivos de edad.</p>	SI	BABY BOMMERS; GENERACIÓN x; SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	2009	sanitario	reflexión	?	6	

6198.2009.00127. x									
Lavoie-Tremblay, M., Wright, D., Desforges, N., Gélinas, C., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2008). Creating a healthy workplace for new-generation nurses. <i>Journal of Nursing Scholarship</i> , 40(3), 290-297. doi:10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x	En Quebec (Canadá) faltan enfermeras y hay dificultades para retener las que están. Cuestionario que revela altos niveles de angustia y bajo apoyo social de sus colegas y superiores. Es necesario comprender la relación entre ambiente de trabajo y salud entre las nuevas generaciones.	SI	CONCIONES DE CLIMA EN EL TRABAJO	2008	sanitario	investigación cuantitativa	MUY CITADO · PUEDE SER DE INTERÉS	87	
Williams, D. M. (2008). Navigating the generation gap. <i>EMS Magazine</i> , 37(8), 100-104.	Artículo en el que el autor explica un nuevo desafío en las emergencias sanitarias: por primera vez en la historia cuatro generaciones trabajando juntas. Expone características esenciales de cada generación y se plantea como satisfacer a todas.	SI		2008	sanitario	reflexión		0	Características clave de las diferencias generacionales.
Kalar, T. (2008). Motivation in a multigenerational radiologic science workplace. <i>Radiology Management</i> , 30(4), 47-51.	Artículo en el que el autor explica un nuevo desafío en las ciencias radiológicas: por primera vez en la historia cuatro generaciones trabajando juntas. Los gerentes deben conocer las diferencias entre generaciones para poder dirigir y sacar la mayor producción y satisfacción de cada trabajador. (no tenemos acceso a documento completo)	NO		2008	sanitario	NS		2	ELIMINAR

<p>Trower, C. A. (2008). Making the academy more attractive to new teacher-scholars. <i>Journal of Veterinary Medical Education</i>, 35(1), 58-61. doi:10.3138/jvme.35.1.058</p>	<p>Se explica el choque cultural que padecen profesoras de veterinaria jóvenes que trabajan en instituciones académicas que tienen políticas y prácticas anticuadas, propias de profesores de otras generaciones. El artículo explica los aspectos clave de la estructura y la cultura de la academia y ofrece ideas para hacer que el lugar de trabajo sea más atractivo para los profesores.</p>	SI	Facultativos junior, generación X, cultura académica	2008	sanitario universidad	revisión	Sí (Docentes universitarios)	3	SI
<p>Shangraw, R. E., & Whitten, C. W. (2007). Managing intergenerational differences in academic anesthesiology. <i>Current Opinion in Anaesthesiology</i>, 20(6), 558-563. doi:10.1097/ACO.0b013e3282f132e3</p>	<p>Se trata de una revisión que define las características de las generaciones actuales del lugar de trabajo y proporciona información sobre cómo las diferencias influyen en el entorno laboral de la facultad de Anestesiología. (una lástima que no tengamos acceso)</p>	NO		2007	sanitario universidad	NS	Sí	22	Sí. INTENTAR ACCESO...
<p>Anselmo-Witzel, S., Heitner, K.L., Dimitroff, L.J. Retaining Generation y Nurses: Preferred Characteristics of Their Nurse Managers (2020) <i>Journal of Nursing Administration</i>, 50 (10), pp. 508-514.</p>	<p>Describir las percepciones de las enfermeras de generación Y sobre las características de liderazgo de los funcionarios de enfermería, así como la relación entre estas características y la intención de permanecer en el trabajo.</p>	NO	Características de cada generación de enfermeras	2020	sanitario	investigación cuantitativa		0	características de cada generación de enfermeras y su relación con la satisfacción de permanencia

									ecer en el trabajo
<p>Campbell, C.M., Patrician, P.A. Generational preferences in the nursing work environment: A dimensional concept analysis (2020) Journal of Nursing Management, 28 (4), pp. 927-937.</p>	<p>Identificar las preferencias para entornos de trabajo de enfermería favorables por enfermeras Baby Boomer, Generación X y Millennial. Antecedentes: Los entornos de trabajo de enfermería favorables se han asociado con mejores resultados de enfermeras y pacientes.</p>	NO	entornos de trabajo en enfermería	2020	sanitario	análisis conceptual dimensional	0	<p>Ambientes de trabajo de enfermería favorables mejoran los resultados entre enfermeras y pacientes.</p>	
<p>Hirsch, P.B. Follow the dancing meme: intergenerational relations in the workplace (2020) Journal of Business Strategy, 41 (3), pp. 67-71.</p>	<p>Examinar si los estereotipos sobre los conflictos intergeneracionales en el lugar de trabajo tienen alguna validez.</p>	NO	conflictos intergeneracionales	2020	Gestión de recursos humanos.	revisión	1	<p>Aprender del conflicto para una mejor colaboración intergeneracional</p>	

<p>Hisel, M.E. Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce (2020) Journal of Nursing Management, 28 (2), pp. 294-305.</p>	<p>Examinar el nivel de compromiso laboral entre enfermeras registradas en veteranos, Baby Boomer, Generación X (Generación X) y Millennial. Las enfermeras de edad veterana fueron las más comprometidas, seguidas por Baby Boomer, Gen X y Millennial. Es esencial que los líderes cultiven una cultura de participación de los empleados a través de una fuerza de trabajo multigeneracional. Los líderes de enfermeras deben aprovechar al máximo la experiencia de las generaciones jubiladas para ser mentores y transferir conocimientos críticos a las enfermeras Gen X y Millennial.</p>	<p>no</p>	<p>cultura de participación. nivel de compromiso entre generaciones</p>	<p>2020</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación cuantitativa</p>	<p>2</p>	<p>Aprovechar la experiencia de las generaciones jubiladas para ser mentores de las generaciones jóvenes con el objeto de transferir conocimientos críticos.</p>
<p>Stevanin, S., Voutilainen, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Rosolen, V., Kvist, T. Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two</p>	<p>Se realizó un estudio transversal con una muestra de conveniencia (N = 3.093) de enfermeras finlandesas e italianas registradas para identificar diferencias relacionadas con la generación, el país, el género y el nivel educativo en sus percepciones y opiniones sobre las dimensiones relacionadas con el lugar de trabajo de la enfermería y las prácticas de liderazgo de sus gerentes</p>	<p>no</p>	<p>diferencias entre generaciones de enfermeras</p>	<p>2020</p>	<p>sanitario</p>	<p>investigación cuantitativa</p>	<p>5</p>	<p>cada generación tiene unas características determinadas, con respecto, por</p>

<p>European Countries (2020) Western Journal of Nursing Research, 42 (1), pp. 14-23.</p>								<p>ejempl o a los conflic tos y las relacio nes entre genera ciones.</p>
<p>Graystone, R. How to Build a Positive, Multigenerational Workforce (2019) Journal of Nursing Administration, 49 (1), pp. 4-5.</p>	<p>Los líderes que manejan eficazmente sus equipos de diversidad de edad disfrutan de numerosas ventajas y dan a sus organizaciones una ventaja competitiva.</p>	<p>no</p>	<p>diferencias generaciones. Liderazgo</p>	<p>2019</p>	<p>sanit ario</p>	<p>investiga ción cuantitati va</p>	<p>1</p>	<p>diversid ad de edades mayor ventaja compet itiva para la organiz ación . La import ancia del lider para crear un ambien te de trabajo que aprove che al máxim o las diferen cias</p>

									multige neracio nales.
<p>Irhamahayati, Hubeis, M., Hermawan, A., (2018) Polish Journal of Management Studies, 18 (2), pp. 151-161.</p>	<p>Los conflictos en el lugar de trabajo pueden ocurrir debido a diferencias entre generaciones. Este estudio explora la existencia de conflictos causados por las diferencias entre las generaciones jóvenes y las generaciones mayores. El resultado indica que los conflictos se producen principalmente debido a las diferencias en el dominio tecnológico; orientación al cambio; y comunicación formal.</p>	NO	Conflictos y diferencias entre generaciones		2018	sanitario	investigación cuantitativa	1	<p>Los conflictos en el lugar de trabajo ocurren debido a las diferencias entre generaciones. Además, los conflictos se producen principalmente debido a las diferencias en el dominio tecnológico; orientación al</p>

									cambio ; y comuni cación formal.
<p>Price, S.L., Paynter, M., Hall, L.M., Reichert, C. The Intergenerational Impact of Management Relations on Nurse Career Satisfaction and Patient Care (2018) Journal of Nursing Administration, 48 (12), pp. 636-641</p>	<p>Proporciona información sobre el papel de las relaciones de gestión en la satisfacción profesional de las enfermeras en diferentes etapas profesionales. Los gerentes de antecedentes y las relaciones positivas con el personal son fundamentales para mejorar la satisfacción laboral, el desarrollo profesional y la retención de nuevos graduados a enfermeras de mediana y tardía carrera.</p>	no	Diferentes etapas profesionales		sanitario	investigación cualitativa	3	Las relaciones positivas con el personal son fundamentales para mejorar la satisfacción laboral y el desarrollo profesional	
				2018					

Las referencias seleccionadas y analizadas

- Anselmo-Witzel, S., Heitner, K.L., Dimitroff, L.J. Retaining Generation y Nurses: Preferred Characteristics of Their Nurse Managers (2020) *Journal of Nursing Administration*, 50 (10), pp. 508-514.
- Barabaschi, B. (2015). Intergenerational Solidarity in the Workplace: Can It Solve Europe's Labor Market and Social Welfare Crises? *SAGE Open*, 5(4), 215824401562146. <https://doi.org/10.1177/2158244015621464>
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials: *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3-15. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00002>
- Campbell, C.M., Patrician, P.A. Generational preferences in the nursing work environment: A dimensional concept analysis (2020) *Journal of Nursing Management*, 28 (4), pp. 927-937.
- Carver, L., Candela, L., & Gutierrez, A. P. (2011). Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment. *Nursing Outlook*, 59(3), 137-148. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2011.01.004>
- Chambers, P. D. (2010). Tap the unique strengths of the millennial generation. *Nursing*, 40(2), 48-51. doi:10.1097/01.NURSE.0000367866.20941.2b
- Christensen, S. S., Wilson, B. L., & Edelman, L. S. (2018b). Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 689-695. <https://doi.org/10.1111/jonm.12601>
- Clarke, J. T., Marks, J. G., Miller, J. J. (2006). Mind the gap. *Archives of Dermatology*, 142 (7), 929-930.
- Collins, D. E. (2004). Workplace diversity: a generational view. *Radiologic Technology*, 76 (1), 62-68.
- Duchscher, J. E. B., Cowin, L. (2004). Multigenerational nurses in the workplace. *Journal of Nursing Administration*, 34 (11), 493-501.
- Everett, A. (2011). Benefits and Challenges of Fun in the Workplace. *Library and Leadership Management*, 25.
- Gerke, M.L. (2001). Understanding and leading the quad matrix: four generations in the workplace: the Traditional Generation, Boomers, Gen-X, Nexters. *Seminars for nurse managers*, 9 (3), 173-181
- Goldman, K. D. & Schmalz, K. J. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Vive la (Generational) Difference!. *Health Promotion Practice*, 7 (2), 159-161.
- Graystone, R. How to Build a Positive, Multigenerational Workforce (2019) *Journal of Nursing Administration*, 49 (1), pp. 4-5.
- Greenberger, E., & Steinberg, L.D. (1981). The workplace as a context for the socialization of youth. *Journal of Youth and Adolescence*, 10 (3), 185-210.
- Hahn, J. A. (2011). Managing Multiple Generations: Scenarios From the Workplace: Managing Multiple Generations: Scenarios From the Workplace. *Nursing Forum*, 46(3), 119-127. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x>

- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013). Generational diversity: What nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, 69(3), 717-725. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x>
- Hills, C., Ryan, S., Warren-Forward, H., & Smith, D. R. (2013). Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential. *Australian Occupational therapy Journal*, 60(4), 267-275. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12043>
- Hirsch, P.B. Follow the dancing meme: intergenerational relations in the workplace (2020) *Journal of Business Strategy*, 41 (3), pp. 67-71.
- Hisel, M.E. Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce (2020) *Journal of Nursing Management*, 28 (2), pp. 294-305.
- Irhamahayati, Hubeis, M., Hermawan, A., (2018) *Polish Journal of Management Studies*, 18 (2), pp. 151-161.
- Kalar, T. (2008). Motivation in a multigenerational radiologic science workplace. *Radiology Management*, 30(4), 47-51.
- Kennedy, M.M. (1997). Can you communicate cross-generationally? *Physician executive*, 23 (1), 38-39.
- Kennedy, M.M. (2000). The importance of building alliances. *Physician executive*, 26(6), 59-61
- Kramer, L. W. (2010). Generational diversity. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 29(3), 125-128. [doi:10.1097/DCC.0b013e3181d24ba9](https://doi.org/10.1097/DCC.0b013e3181d24ba9)
- Krishnaraj, A., & Pesch, A. J. (2018). Navigating Generational Differences in Radiology. *RadioGraphics*, 38(6), 1672-1679. <https://doi.org/10.1148/rg.2018180051>
- Kupperschmidt, B. R. (2006). Addressing multigenerational conflict: Mutual respect and carefronting as strategy. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11 (2), Manuscript 3.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19 (1), 65-76.
- Laudicina, R.J. (2001). Mentoring for retention and advancement in the multigenerational clinical laboratory. *Clinical laboratory science : journal of the American Society for Medical Technology*, 14 (1), 48-52.
- Lavoie-Tremblay, M., Wright, D., Desforges, N., Gélinas, C., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2008). Creating a healthy workplace for new-generation nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 40(3), 290-297. [doi:10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x](https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x)
- Lavoie-Tremblay, Melanie, Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavrancic, A., Courcy, F., & Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate: Intergenerational Perspective and Work Climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), 414-422. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x>
- Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses: Generational differences among nurses. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 970-980. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x>
- Longo, J. (2013). Bullying and the older nurse. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 950-955. <https://doi.org/10.1111/jonm.12173>
- Martin, C.A. (2004). Bridging the generation gap(s). *Nursing*, 34 (12), 62-63

- Martin, E. R., & Kallmeyer, R. (2018). Strategies to Recruit the Next Generation of Nursing Leadership Talent. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 48(7/8), 368-374. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000631>
- Mcguire, D., Todnem, R., Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31 (8), 592-608.
- Parsons, L.C. (2002). Converging values: matures, boomers, xers, and nexters in the health care workforce. *SCI nursing : a publication of the American Association of Spinal Cord Injury Nurses*, 19 (1), 25-27.
- Pelletier, R. (2005). Younger managers; older workers. *Occupational Health & Safety*, 74 (11).
- Piper, L. E. (2012). Generation Y in Healthcare: Leading Millennials in an Era of Reform: *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 16-28. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00003>
- Price, S.L., Paynter, M., Hall, L.M., Reichert, C. The Intergenerational Impact of Management Relations on Nurse Career Satisfaction and Patient Care (2018) *Journal of Nursing Administration*, 48 (12), pp. 636-641
- Putre, L. (2013) Generations in the workplace . *Hospitals and Health Networks*, 87 (1), 26-31
- Santos, S.R., Cox, K.(2000). Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and xers. *Nursing economics*, 18 (1), 7-13.
- Shangraw, R. E., & Whitten, C. W. (2007). Managing intergenerational differences in academic anesthesiology. *Current Opinion in Anaesthesiology*, 20(6), 558-563. doi:10.1097/ACO.0b013e3282f132e3
- Stanley, K. B. (2007). Age to age: Insight into managing a multigenerational staff. *Journal of Medical Practice Management*, 22 (5), 269-275.
- Stevanin, S., Voutilainen, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Rosolen, V., Kvist, T. Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries (2020) *Western Journal of Nursing Research*, 42 (1), pp. 14-23.
- Sudheimer, E. E. (2009). Appreciating both sides of the generation gap: Baby boomer and generation X nurses working together. *Nursing Forum*, 44(1), 57-63. doi:10.1111/j.1744-6198.2009.00127.x
- Sujansky, J. (2004). Leading a multi-generational workforce. *Occupational Health & Safety*, 73 (4), 16-18.
- Trower, C. A. (2008). Making the academy more attractive to new teacher-scholars. *Journal of Veterinary Medical Education*, 35(1), 58-61. doi:10.3138/jvme.35.1.058
- Tulgan, B. (1999). GenXers: will the workplace ever be the same? *Health management technology*, 20 (4), 8-9.
- Van Der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., Van Der Schoot, E., Jedrzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., Van Der Heijde, C. (2010). Supervisor-subordinate age dissimilarity and performance ratings: The buffering effects of supervisory relationship and practice. *International Journal of Aging and Human Development*, 71(3), 231-258. doi:10.2190/AG.71.3.d

- Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25 (2), 11-21.
- Weston, M.J. (2001). Leading into the future: coaching and mentoring Generation X employees. *Seminars for nurse managers*, 9 (3), 157-160.
- Wieck, K. L. (2007). Motivating an intergenerational workforce: Scenarios for success. *Orthopaedic Nursing*, 26 (6), 366-371.
- Wieck, K. L., Dols, J., & Landrum, P. (2010). Retention priorities for the intergenerational nurse workforce. *Nursing Forum*, 45(1), 7-17. doi:10.1111/j.1744-6198.2009.00159.x
- Wieck, K. L., Dols, J., & Northam, S. (2009). What nurses want: The nurse incentives project. *Nursing Economics*, 27(3), 169-177+201. Retrieved from www.scopus.com
- Williams, D. M. (2008). Navigating the generation gap. *EMS Magazine*, 37(8), 100-104.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, 26(1), 241-252. <https://doi.org/10.1037/a0021429>

A modo de conclusión

El *scoping review* realizado sobre las relaciones intergeneracionales en contextos profesionales permite llegar a algunas conclusiones que bien pudieran someterse nuevamente a procesos de exploración y revisión de la literatura. En cualquier caso, y no obstante, puede señalarse que a tenor del trabajo aquí llevado a cabo el mayor número de publicaciones sobre la temática se concentra en la última década, y muy especialmente en los últimos años, lo que denota que se trata de una temática relativamente novedosa y que cada vez cobra un mayor interés como objeto de estudio.

Igualmente, salvo escasas excepciones, no proliferan los trabajos de referencia sobre la temática de las relaciones intergeneracionales en contextos profesionales si consideramos las citas que obtienen las publicaciones en SCOPUS. Este aspecto refleja lo que podría llegar a conectarse con una línea de estudio relativamente emergente.

Del conjunto de publicaciones tomadas en cuenta cabe distinguir que la inmensa mayoría pertenecen al ámbito de la Salud, y en menor medida también al de los Recursos Humanos. Son numerosas las contribuciones que analizan las relaciones intergeneracionales que mantienen los profesionales del ámbito sanitario en sus variados entornos laborales. El ámbito de la Educación Superior es todavía un terreno muy incipiente y sobre el que escasean las contribuciones.

Por otra parte, los descriptores más significativos de los artículos han sido los que aluden a las características multigeneracionales, así como los que hablan de entorno laboral. Nuevamente, el referente de la Formación aún tiene muy poca presencia si lo tomamos en comparación con el de la Sanidad.

Por último, y en cuanto a la tipología de los artículos, sobresalen aquellas aportaciones que muestran resultados de investigaciones cuantitativas. Pero también hay un número nada despreciable de artículos que son más bien revisiones, reflexiones y opiniones sobre lo qué son y suponen las relaciones intergeneracionales en los contextos profesionales. También existe una parte un tanto considerable

de artículos de los que no puede deducirse su tipología por la indisposición de acceder a los textos completos o, incluso, porque no se puede llegar a deducir de sus resúmenes.