



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a
Distancia
SUAYED
Licenciatura en Psicología.

Manuscrito Recepcional
Programa de Profundización en Psicología Organizacional

Nombre del trabajo

***“PERFIL INTEGRAL DE LOS MILLENNIALS:
UNA PROPUESTA HACIA LA PSICOLOGÍA
ORGANIZACIONAL”***

REPORTE DE INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ANA CAROLINA TREJO RODRIGUEZ

Director: Lic. José Antonio Ortiz Vélez
Dictaminador: Lic. Marco Antonio Flores Mondragón

Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, junio de 2018.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen | 3 |
| Introducción | 4 |
| Planteamiento del problema | 6 |
| Justificación | 8 |
| Preguntas de investigación | 9 |
| Objetivo General de la investigación | 9 |
| Objetivos Específicos de la investigación | 9 |
| Marco Teórico | 10 |
| • Generación | 10 |
| • Millennials | 13 |
| • El Campo Laboral y los Millennials | 16 |
| • Personalidad. | 20 |
| • Inteligencia | 24 |
| Metodología | 29 |
| • Procedimiento | 29 |
| • Muestra | 29 |
| • Instrumentos. | 29 |
| Resultados | 31 |
| • Resultados Terman Merrill. | 31 |
| • Integración de resultados: Perfil Integral de Inteligencia | 41 |
| • Resultados Cuestionario 16FP | 42 |
| • Integración de resultados: Perfil General de Personalidad | 46 |
| • Resultados Test Zavic | 49 |
| • Integración de resultados: Perfil Integral de Valores e Intereses | 50 |
| • Resultados Encuesta | 51 |
| • Integración de resultados: Perfil de preferencias y motivos para elegir una empresa para laborar | 59 |
| Discusión y análisis de resultados | 60 |
| Conclusiones. | 68 |
| Bibliografía | 71 |

“Perfil integral de los Millennials: Una Propuesta Hacia la Psicología Organizacional”

Resumen

De acuerdo a las estadísticas actuales, la generación conocida como Millennials (personas nacidas entre los años 1980 a 2000) estará rediseñando la cultura de las organizaciones y la manera en cómo trabajamos actualmente. El objetivo de esta investigación fue definir mediante pruebas psicométricas el perfil integral de características de personalidad, inteligencia, valores e intereses de la denominada Generación Millennial. Se seleccionó a una muestra a la que le fue aplicada el Cuestionario 16FP, Inventario Terman Merrill, Test Zavic, y una encuesta de intereses y beneficios laborales diseñada ex profeso para la investigación. Con los resultados de la batería psicométrica, en los que se pudo encontrar que tenían CI de 103, rasgos de personalidad como creatividad, adaptabilidad, colaboración, madurez, impaciencia, inconformismo, rebeldía, dispersión y poca atención, deseos de recompensas inmediata, confianza en sí mismos, desesperación; y buscaban beneficios laborales como horario flexible, compensación económica superior, y capacitación constante; se procedió a elaborar una propuesta de valor que pueda ser incorporada por las organizaciones que los emplean, y así poder apoyar a mejorar la retención y compromiso de esta generación en la práctica laboral. Las propuestas van enfocadas a diseñar planes de permanencia y rotación de cargos, sistemas dinámicos de recompensas, utilizar modelos de Mentoring como instancia de aprendizaje y desarrollo, generar redes sociales internas e incorporar los beneficios flexibles en la gestión de compensaciones.

Palabras clave: Millennials, Personalidad, Inteligencia, Generación, Cultura Laboral, Terman Merrill, 16PF, Zavic.

Abstract

According to recent statistics, the generation known as Millennials (people born between the years 1980 to 2000) will be redesigning organizations culture and the way we currently work. The objective of this research was to define through psychometric tests the integral profile of personality characteristics, intelligence, values and interests of the so-called Millennial Generation. A representative sample was selected to whom the 16FP Questionnaire, Terman Merrill Inventory, Zavic Test, and a professional interests and benefits survey, designed specifically for this research, was applied. With the results of the psychometric battery, in which it could be found that they have an IQ of 103, personality traits such as creativity, adaptability, collaboration, maturity, impatience, nonconformity, rebellion, dispersion and lack of attention, immediate reward desires, self-confidence, despair; and were looking for professional benefits such as flexible schedule, superior economic compensation, and constant training; we proceeded to elaborate a proposal that can be incorporated by the organizations that employ them, and thus, be able to support to improve the retention and engagement of this generation at working practice. The proposals are focused on designing permanence plans and positions rotation, dynamic rewards systems, Mentoring model usage as an instance of learning and development, internal social networks generation and incorporating flexible benefits in compensation management.

Keywords: Millennials, Personality, Intelligence, Generation, Corporate Culture, Terman Merrill, 16PF, Zavic.

“...Para eso se es joven: para probar cosas, para experimentar.
Para eso y para desafiarlo todo.”
-Jordi Sierra

Introducción

El tema central de este reporte de investigación es, por supuesto *Los Millennials*, pero más allá la consolidación del perfil general que los define a niveles de personalidad, inteligencia y valores, quise agregar una propuesta a las organizaciones una vez analizada los resultados psicométricos y de investigación, sobre todo porque a mí paso por el área de Recursos Humanos me han ido surgiendo muchas interrogantes respecto a ellos. Fue más adelante al estudiar los objetivos y preceptos de la psicología organizacional que me cuestioné y vi absolutamente necesario abordar el tema para generar a través de un perfil integral una propuesta que permita destacar el potencial de este grupo social a favor de las organizaciones. Dichas preguntas pueden resumirse en: ¿Qué es lo que buscan los Millennials? ¿Qué es con lo que se están encontrando conforme se van haciendo adultos? ¿Qué es lo que van a modificar? ¿Que buscan de la organización para la que trabajan/quisieran trabajar? ¿Cómo retenerlos y comprometerlos? He visto que el nuevo significado de ‘Millennial’ empieza a aparecer (a veces positivo, en su mayoría negativo) y con él, los protagonistas de esta *generación de internet* comienzan a hacerse adultos. Ahora, los millennials, se presentan como los nuevos recursos humanos no sólo para la evolución global, social y tecnológica, sino para el progreso económico, y así están por formar una nueva sociedad llena de posibilidades.

Antecedentes teóricos y empíricos del tema

A través de los años las perspectivas de trabajo han cambiado, debido a transformaciones y cambios que se han dado por movimientos culturales, políticos, económicos, sociales, tecnológicos y científicos que han llevado a que cada

generación desarrolle una visión diferente del trabajo buscando un mismo objetivo: la autorrealización.

Desde el punto de vista sociológico, todas las generaciones estudiadas hasta el momento, son y han sido caracterizadas de forma muy distinta a nivel personal como a nivel laboral entre ellas debido a los sucesos y transformaciones que se fueron dando con el tiempo. Dichas características pueden explicarse (y justificarse) con el ritmo acelerado en que va cambiando la sociedad y el mercado laboral, acompañado por supuesto de transformaciones culturales, económicas, científicas.

Considero importante destacar del término *Millennial* la connotación negativa con la que se utiliza en general. Sobre todo, para referirse a una generación hedonista, perezosa, ególatra e indiferente a lo que sucede en plano económico, político y social. No por nada la nombraron *The Me Me Generation* (Stein, 2013).

Además de lo anterior, la educación y crianza que recibieron los Millennials ha generado que sus expectativas y planes a futuro tengan plazos más cortos, es decir, se proyectan más a corto plazo, esperando cambios mucho más rápido y una retroalimentación más constante y fluida. Se destacan por sus grandes conocimientos por la tecnología, acceso a la información, capacidad de realizar varias tareas de forma simultánea, manejo y uso del tiempo y prioridades. Esto les ha brindado herramientas que los hacen sumamente capaces y talentosos, lo cual, los favorece en el mercado laboral hipercompetente.

El término Millennial fue acuñado por primera vez por los demógrafos William Strauss y Neil Howe en su libro publicado en el año 1991 llamado *Generations: The History of America's Future*, y encasilla a la generación de jóvenes nacidos a partir de 1984-1985 y hasta el año 2000, que crecieron con las innovaciones y la tecnología del nuevo milenio.

Hoy existen 2.000 millones de millennials, señala el estudio *New Kids On The Block: Millennials & Centennials Primer* del Bank of America Merrill Lynch (2016), y representan el 27% de la población mundial. En el año 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral mundial, según la consultora internacional Deloitte (2017).

García, L. (2008) expresa que debido a que es esta generación la que pasará al mando en unos años, es importante conocer el contexto sociopolítico y cultural

en el que han crecido, saber qué les motiva y cuáles son sus valores para poder lograr entre otras cosas una buena integración del “mundo empresarial”. Es importante pensar en su motivación y satisfacción laboral para poder retenerlos y que esto ayude desarrollar su potencial.

Se ha detectado que los jóvenes millennials no sólo poseen ciertas particularidades si no que irrumpen con nuevas demandas, expectativas y prioridades laborales que influyen sobre sus decisiones de carrera. Frente a la reconocida “guerra por el talento,” en donde las organizaciones buscan atraer y retener a los mejores talentos Millennial del mercado, resulta primordial identificar aquellas expectativas que más priorizan.

Se les ha criticado duramente su poco compromiso laboral, por los altos índices de rotación que están empezando a presentar. Es evidente que no son personas conformistas y tiene otras aspiraciones y prioridades entre las más destacadas la plenitud y una búsqueda constante de satisfacción personal, en comparación con el resto de las generaciones, que han llevado a las organizaciones a buscar nuevas estrategias y cambios. Para estas integrarlos, dirigirlos y motivarlos se ha vuelto un desafío. Si bien ya se viene trabajando en ello todavía sigue habiendo prejuicios sobre estos jóvenes, es importante intervenir desde lo intergeneracional y capitalizar todos sus talentos. Estos jóvenes quieren poder hacer preguntas y obtener asesoramiento profesional todo el tiempo; quieren comentarios regulares de sus jefes directos, y buscan en sus mentores liderazgo efectivo, que les deje huella. Considerando la necesidad adictiva con la que esperan resultados y reconocimiento, considero que los millennials no son fanáticos de tener que esperar seis meses o un año para obtener una revisión formal de su trabajo, como en las evaluaciones de desempeño de las organizaciones actuales.

Según la literatura, son jóvenes que exigen gratificación instantánea, alejados de los convencionalismos que caracterizaba a sus padres, con aparente baja autoestima, nulas habilidades sociales reales fuera de sus aplicaciones digitales, volcados en la responsabilidad social y colaborativa, impacientes, están hiperconectados, son conocedores de la tecnología, emprendedores y colaborativos. Una generación completa de jóvenes que no piensa por el momento

en su futuro, que no desea trabajar como empleado de oficina 10 horas al día; y si lo hacen, se tornan inestables al estar saltando de un trabajo a otro, buscando en todo momento una organización flexible y dinámica, con una filosofía sustentable, cargos jerárquicos lineales, y una toma de decisiones basada en el consenso.

Planteamiento del problema

En México, la retención de los empleados en las empresas se ha vuelto más compleja porque hoy conviven tres generaciones en un mismo ambiente laboral: los millennials, los X y los baby boomers, y lograr que colaboren y se entiendan se ha vuelto un reto, además de que la cultura organizacional que se ha venido manejando en las últimas décadas en las corporaciones, ahora parece no funcionar para los Millennials. Si bien la Psicología Organizacional se ha dedicado a estudiar el comportamiento de los seres humanos dentro de una organización laboral, y ha colaborado definiendo necesidades y ejerciendo funciones como el diseño de cargos, selección, reclutamiento, desarrollo, evaluación y capacitación del personal, entre muchos otros más, es evidente que aún hay trabajo por hacer en términos de retención de personal, sobre todo para esta generación creciente que esta por redefinir a la organización en términos de beneficios, cultura y compromiso laboral y por consiguiente en resultados de la corporación.

Basándonos en las estadísticas actuales, como la del estudio *“Las Carreras de los Millennials: Visión 2020”* de Manpower Group (2016) en donde se especifica que para el 2020 los Millennials constituirán más de un tercio de la fuerza laboral y como la de Deloitte (2017) que menciona que, en el año 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral mundial. Hoy en día, muchas decisiones en las áreas de personas se están tomando en condiciones de desconocimiento e incertidumbre respecto del perfil y preferencias que presentan los profesionales jóvenes.

Debemos considerar que tarde o temprano, los millennials estarán “remodelando” la cultura de las organizaciones, ya que solicitan entornos de trabajo de ritmo rápido, desean promociones rápidas y no son entusiastas de las reglas y jerarquías de oficina tradicionales. Todo esto es importante rescatar para rediseñar

la cultura de las organizaciones a las que reportarán en un futuro ya bastante próximo.

En términos generales, los millennials quieren sentir que son escuchados, y que sus opiniones e ideas son importantes para la organización. Laboralmente están buscando una “ideocracia” organizacional. ¿Son realmente los millennials como los describen actualmente? ¿Qué hay de positivo de esta generación? ¿Qué es lo que realmente buscan en sus trabajos? ¿Que los motiva e interesa? ¿Están preparadas las organizaciones para satisfacer las expectativas de los millennials, ahora que están comenzando a aplicar dentro del mundo laboral? ¿Qué tipo de acciones deben empezar a implementar las organizaciones como estrategias para la retención y satisfacción laboral de los millennials?

Justificación de la elección del tema

Los millennials están impulsando un cambio de paradigma sin precedentes en el mundo laboral: Según Simon Sinek (2016), ya no son las empresas las que demandan a sus trabajadores acatar sus exigencias. Ahora, son estos jóvenes los que exigen a las compañías que se amolden a sus necesidades si quieren conservarlos. Algo inédito en verdad. El problema, es que, aun cuando logran ingresar en el trabajo de sus sueños, no están satisfechos.

Se está observando a esta generación como la primera que de verdad se rebela contra el sistema político y corporativo. Algo que tendrá un impacto duradero en la economía. Estos chicos tienen muy poca resistencia a la frustración, lo que unido a la falta de compromiso con las empresas justifica su tendencia a cambiar con frecuencia de empleo. Son una generación que no ha crecido en la cultura del esfuerzo, de, por ejemplo, la Generación X.

Pensando en que el futuro estará en unos años en sus manos, y desde el punto de vista organizacional, debemos conocerlos a fondo, entender sus deseos, moldear los intereses comunes, para así crear estrategias para entenderlos, comprometerlos y retenerlos, basándonos en una visión de apoyo y crecimiento colectivo. Las empresas deben repensar sus modelos y comenzar a implementar estrategias diferentes, tener vías innovadoras, ser empáticas; debido a que es esta

generación que pasara al mando en unos años es importante conocer el contexto sociopolítico y cultural en el que han crecido, saber qué les motiva y cuáles son sus valores para poder lograr entre otras cosas una buena integración del “mundo empresarial”. El reto para las organizaciones es realmente gigante para los años venideros.

Todo esto apunta a que tenemos de frente a una generación preparada para darlo todo, pero pidiendo implícitamente a su vez significado, tutoría, responsabilidad social y meritocracia en un lugar de trabajo que pueda canalizarse lo que traigan en mente. ¿Cómo lograr como organización lo que están buscando?

Preguntas de investigación

¿Cómo son los Millennials en realidad? ¿Cómo es su personalidad, su perfil de Inteligencia?

¿Qué buscan los Millennials de la Organización para la que trabajan?

¿Cómo empezar como organización a hacer frente a los cambios generacionales en materia de toma de decisiones?

¿Cómo adecuar el perfil de personalidad de los millennials en la toma de decisiones de las organizaciones?

Objetivo General de la investigación

- Identificar el perfil integral de jóvenes de 18 a 35 años de edad nacidos bajo la generación conocida como *millennials*, para generar una propuesta de valor hacia las organizaciones que los emplean.

Objetivos Específicos de la Investigación

- Aplicar una batería psicométrica que identifique sus principales rasgos de personalidad, valores e intereses.

- Conocer los rasgos intelectuales o cognitivos más representativos de este grupo social mediante la aplicación de una prueba de inteligencia.
- Elaborar y aplicar una encuesta en redes sociales que permita conocer los intereses del grupo en cuestión, y qué buscan de una organización al momento de postularse a un empleo.
- Generar una propuesta enfocada a la retención desde la psicología organizacional, para adecuar la cultura organizacional de las empresas con esta generación, incrementando sus niveles de satisfacción laboral con base en sus personalidad e intereses.

Marco Teórico

- **Generación**

Creo relevante dedicar un texto a la descripción del concepto de *generación*, pues considero de una importancia vital para que sea abordado el tema, comprender las premisas etimológicas, la implicación social y los mecanismos que rigen el encuentro de dos generaciones en un mismo periodo temporal. Este ejercicio, extrae su importancia, cuando en la revisión de la bibliografía se identificó que cada paso de cohorte generacional ha afectado de manera directa o implícita a sus antecesores y de una u otra manera, descolocan a las sociedades complejas que van evolucionando con ellos. Esto debido, desde mi punto de vista, a que en su mayoría cada segmento generacional tiene un deber moral de transmitir y legar los valores y usos a la generación sucesora.

El término “Generación” viene del latín *generatio*, y se usa como constructo social para darle significado al término *generar*, que se entiende como producir o causar algo. Asimismo, se utiliza para dar nombre al grupo de seres coetáneos o con la misma edad. Engloba a personas que, por haber nacido en el mismo periodo, se asume que recibieron estímulos económicos, sociales y culturales de manera

similar, y por lo tanto se da por hecho que comparten gustos, comportamientos e intereses similares. Al igual que el organismo humano, el organismo social también está sujeto a clasificación por bloques generacionales.

Es importante mencionar que las primeras reflexiones sobre el concepto de “Generación” son relativamente recientes, debido principalmente a que hace uno o dos siglos la esperanza de vida estaba muy por debajo de los 40 años, y suponía muy difícilmente hacer un corte espacio/temporal impidiendo encontrar 3 cohortes etarias más o menos homogéneas. Hasta la actualidad se han estudiado cuatro generaciones: los tradicionalistas o “*Generación Silenciosa*” nacidos hasta el año 1945, “*Baby Boomers*” nacidos hasta el 1964, *Generación “X”* son los nacidos hasta el 1980, y la Generación “Y” o *Millennials* que vendría después hasta la actualidad.

De acuerdo con Caballero & Baigorri (2013) el concepto de generación es:

“Un conjunto de seres humanos que, perteneciendo a cohortes de edad iguales o cercanas, comparten un conjunto de elementos identitarios claramente diferenciados que codeterminan, junto a otros componentes estructuracionales, su personalidad, y consecuentemente sus actitudes y hábitos de vida.”

El historiador francés Yves Renouard (1968) define generación como:

“Un conjunto de hombres y mujeres, para quienes las ideas, los sentimientos y las maneras de vivir son las mismas, y se presentan en las mismas condiciones físicas, intelectuales y morales los hechos y acontecimientos históricos que afectan a la sociedad”

Según Dilthey, (citado en Leccardi y Feixa, 2011) y bajo esta misma línea, las generaciones son definibles en términos de relaciones de contemporaneidad y consisten en grupos de gente en sus años de mayor maleabilidad a influencias históricas comunes, ya sean intelectuales, sociales y/o políticas. En otras palabras, la generación consiste en personas que comparten el mismo conjunto de experiencias, la misma ‘calidad de tiempo’. Por lo tanto, la formación de las generaciones se basa en una temporalidad concreta constituida de acontecimientos y experiencias compartidos, y fue eso o debe ser lo mismo que definió su

personalidad e intereses. En términos generales, para Dilthey las experiencias situadas históricamente determinan la pertenencia a una generación ya que constituyen la existencia humana.

Bajo esta misma línea, Mannheim (1952) explica que lo que configura a una generación no es compartir la fecha de nacimiento, que es algo *solamente potencial*; sino esa parte del proceso histórico que los jóvenes de igual edad-clase comparten; es decir, la situación de la generación en sí.

Entonces al concepto de generación desde el enfoque social, los caracterizan dos componentes fundamentales, con los cuales surge el llamado “vínculo generacional”: por un lado, la presencia de acontecimientos que marcan de cierto modo la continuidad histórica, parteaguas que marcan un antes y después en la sociedad, y por otro lado el hecho de que estos acontecimientos son experimentados por grupos sociales coetáneos en un punto en cuyos procesos formativos de maduración no han concluido. Según Mannheim (1952) estas primeras impresiones son las que elaboran las generaciones a modo de vínculo, y los ubican históricamente en ciertos tiempos de la existencia humana y se entretajan con el cambio social.

Por esto mismo, considero que es crucial integrar dentro de nuestro concepto de generación, que debe ser ubicado en un sentido general dentro de un campo semántico conceptual más allá de la simple descripción de la edad o el año de nacimiento, este constructo debe incorporar la condición demográfica, el curso de vida, los intereses y la personalidad como un conjunto, ya que de este modo puede tener una utilidad mayor que la del mero estudio de los problemas de juventud, si los hubiere.

Para Julius Petersen (1930, citado en Leccardi y Feixa, 2011), son 8 los factores formativos constitutivos de una generación: herencia, fecha de nacimiento, elementos educativos, comunidad personal, experiencias generacionales comunes, caudillaje, lenguaje generacional y agotamiento de la generación anterior.

Por su parte, Gambarte en su libro *El concepto de generación literaria* (1996) postula que para una generación sea reconocida como tal, tienen que cumplirse una

serie de premisas entre los miembros: proximidad entre los años de nacimiento, formación intelectual semejante, convivencia personal, un hecho generacional que les obliga a reaccionar, empleo peculiar del idioma y anquilosamiento de la generación anterior.

Como vemos, y bajo de la premisa de la que hemos partido, ambos autores postulan factores muy similares, desde la cercanía entre el nacimiento de los miembros, como el lenguaje característico que los define. Pero, respecto a las premisas de generación anterior, no considero que debe ocurrir una minimización de la generación antecesora para que la siguiente generación tenga su foro para actuar y expresarse, ya que podemos decir que siempre hay dos (o tres) generaciones actuando al mismo tiempo dentro de la misma sociedad, sin embargo cada una de ellas actúa con distinto sentido, ya que ambas tienen motivadores particulares que les impactan de manera diferente, bien dice Pérez Escobedo (2002) que el sentimiento de grupo uno lo tiene hasta los 30 años, después cada uno de estos individuos va por su lado a perseguir sus metas individuales.

Bajo contexto social puede surgir (y lo está haciendo) una nueva generación decisiva, aquella que es capaz de constituir los cimientos de una nueva sociedad, y construir los nuevos principios delimitadores que generaciones posteriores solo se encargaran de asumir o combatir.

- **Millennials**

Después de los Baby Boomers (1946-1964), y la Generación X (1965-1979) llega la generación Millennial, denominada así porque nacieron, crecieron, se educaron y desarrollaron en el cambio de nuevo milenio. Los Millennials ya ascienden en número a 2.3 billones de personas (Deloitte, 2017). Representan la nueva fuerza de trabajo global y tienen grandes aspiraciones, debido a su mentalidad digital, fluida y colectiva, y ya están afectando la manera en cómo funcionamos como sociedad, y como vamos a trabajar en un futuro.

Pero volvamos unas décadas atrás. Sabemos que mantener las cosas simples era la manera en la que se desenvolvían los Baby Boomers en los años 60's y 70's.

Las reglas eran claras para ellos, el espacio de trabajo se limitaba a la oficina. Las responsabilidades eran individuales y muy específicas, y sabían la hora exacta en la que empezaba y terminaba tu día laboral. En esa época, en la postguerra, las instituciones representaban la estabilidad y seguridad que todo el mundo soñaba. Por esto, hacía sentido ser un buen empleado de la compañía, y responder bien a estructuras lineales y jerárquicas. Y una vez que elegían una carrera, era una decisión que perduraba por el resto de su vida. Los viejos enseñaban a los nuevos, pues eran los años de experiencia lo que llevaban al crecimiento dentro de una compañía. Tener un trabajo garantizaba estabilidad social, y era el primer paso para conseguir un matrimonio y nueve meses después, el primer hijo; eso era el éxito para ellos. Sin embargo, el trabajo no se mezclaba con la vida personal. Los Baby Boomers trabajaban mucho, y esto tenía que ver con su alto sentido de disciplina y honra. Eran los sacrificios diarios los que garantizaban el sostén de la familia, y ellos sabían que la recompensa vendría, aunque tardara un tiempo.

Algunos años después, la generación X redefinió la relación entre trabajo y recompensa. Fueron super seguros, extrovertidos, competitivos, y hacían todo lo posible para tener un crecimiento rápido, considerando el éxito como ser rico siendo joven y siempre buscando las mejores propuestas. Estar en el lugar correcto y en la hora correcta era lo que definía un plan de trabajo. Fueron los primeros en aplicar la creencia de que una idea rentable podría fácilmente ponerlos en puestos de liderazgo, basado en meritocracia, sin tomar en cuenta su experiencia. Buscando maneras de destacarse personalmente y ser independientes profesionalmente, buscaron apoyo en títulos, maestrías, doctorados; para salir y marcar una diferencia ante sus competidores. Esta lógica individualista, un buen guardarropa y una tarjeta de presentación ayudaban a cerrar grandes negocios y a expandir su red de contactos. Comenzaron a cerrar negocios después del horario laboral, lo que los llevó a mezclar la vida profesional con la personal y a convertir al *adicto al trabajo* en un objeto de admiración. El vencedor era el primero en llegar a la mesa directiva en el menor tiempo posible.

Pero hoy el camino es un poco distinto. A los millennials les parece más importante disfrutar el camino, que llegar al destino final. En un tiempo donde el

placer determina la dimensión de los logros profesionales, ellos saben reconocer oportunidades que conectan pasión y trabajo. La economía creativa, nuevas profesiones, el boom de una actitud emprendedora y la nueva fuerza colectiva, están diseñando un escenario inédito. No es de extrañar que los millennials sean tan impacientes. La velocidad con la que se conectan al mundo marca el ritmo de sus relaciones laborales. Proyectos que solo harán diferencia a largo plazo simplemente no los estimularán. Y necesitan constante feedback, para sentir que sus esfuerzos están siendo reconocidos. La pirámide tradicional de las compañías no les funciona, ellos se entusiasman con trabajar con otras generaciones. pero solo desde una base de igualdad y de mutuo respeto. Es una cuestión de intercambiar conocimientos, no importando la edad, quizá porque los millennials saben que tienen la fortaleza de descubrir las cosas por ellos mismos. Es natural para ellos diversificar los canales y buscar fuentes informales de información, a veces en lugar de simplemente elegir una carrera.

Al final, el compromiso profesional no es solo una norma, es algo que emerge naturalmente de experiencias de mucho compromiso. Además de tener un empleo, es importante tener un propósito, y tienen claro que puede ser llevado adelante de muchas maneras distintas. Movilidad internacional, espacios de trabajo compartidos, home-office, y la posibilidad de administrar sus propios horarios, hacen que el trabajo esté siempre presente. en cualquier momento, en todos lados. Por este motivo, personas con distintos estilos tienen más libertad para desarrollar sus talentos, y hasta los más introvertidos pueden convertir sus ideas en negocios millonarios. La flexibilidad es el camino a seguir, los millennials están fascinados por involucrarse en proyectos de progreso, y encuentran mucha motivación al adquirir nuevas habilidades. Se entusiasman por un mundo abierto, donde probar e intervenir en algo inacabado es la única manera de crear algo nuevo.

Descritos como impacientes, conectados 24/7, adaptables, egocéntricos, soñadores, individualistas, perezosos, críticos... Según Simon Sinek (2016), son una generación que literalmente hace lo que se le da la gana, motivados solamente por sus propios intereses, patrocinados por padres permisivos que estuvieron ausentes durante la crianza ya que tanto padre como madre trabajaban todo el día,

educados por los abuelos o escuelas de tiempo extendido, con una importante carencia de límites y entretenidos con todo tipo de tecnología que les permitió saber lo que pasaba en el mundo entero en tiempo real.

Es por esta razón que esta generación percibe las nuevas tecnologías como algo del día a día, porque la tecnología estuvo siempre presente desde que nacieron, sin asombrarse siquiera por el rápido ritmo con el que ha avanzado como lo ha hecho y seguirá haciéndolo, y esto los conduce a llevar un estilo de vida que tiene por en todo momento y por default alta tecnologización. Cuesta (2006) los describe como una legión de consumidores obsesionados por el culto a la tecnología y a la rapidez, enterados de todos los avances del momento, poco leales con las marcas y con las ideas, y poseen una asombrosa capacidad de adaptación para emplearlas en todo momento.

También los han definido por un abundante deseo por lo nuevo, por ser consumistas, interesados en el placer inmediato, son activos, visuales, atienden de modo simultáneo las tareas que realizan, tienden a la exploración, la observación, búsqueda, el ordenamiento, clasificación de la información, y con eso procesan y toman decisiones desde el análisis y la síntesis. Sin embargo, considera Ferreiro (2006, citado en García-Anaya, 2017) que al estar sumergidos horas en Internet, corren el riesgo de limitar su desarrollo de habilidades sociales, y tener un nivel muy bajo de inteligencia emocional.

También son creativos, tienen un horizonte de planeación cortoplacista, son de mentalidad abierta y global, prefieren el trabajo colaborativo, defensores del medio ambiente y la sustentabilidad, presentan habilidades multitarea y están habituados al refuerzo frecuente.

Respecto a sus niveles de satisfacción con la vida en general, según Cuesta, Ibáñez, Tagliabue & Zangaro (2006) el 78% dice estar *satisfecho* (siete puntos porcentuales por encima del promedio de la población), y puntúan 7,5 de media en la escala de 0-10 de *satisfacción con la vida personal*. En general se declaran más satisfechos que el resto de la población en todos los aspectos concretos que compone el concepto de *satisfacción personal*, pero las mayores diferencias positivas se registran en aspectos como su *salud*, *sus amigos/as* y su *nivel de*

estudios. Se encuentran aproximadamente en el mismo punto medio del resto de la población en nivel de satisfacción en categorías de *trabajo, situación económica, tiempo libre y relación de pareja*. Sin embargo, aunque consideran muy importante para ellos mantener buenas relaciones y dar apoyo emocional a los miembros de la familia, priorizan menos que el resto aspectos como *tener una pareja, tener hijos o vivir cerca de la familia*.

- **El campo laboral y los Millennials**

Desde las últimas décadas, como sociedad estamos enfrentando unas tasas de desempleo sin precedentes y que sabemos se incrementará con el paso de los años; una inestabilidad geopolítica acrecentada por las consecuencias del terrorismo a nivel global y el auge de los nacionalismos; una brecha, una fractura por la desigualdad social; la recesión económica y los efectos de las tecnologías en los antiguos sistemas económicos y de producción y el auge de los contextos VUCA; que según Tovar (2015) es un acrónimo anglosajón formado por los términos volátil, incierto (uncertain), complejo y ambiguo. Estos términos son es lo que define los actuales entornos económicos, laborales y educativos y está claro que, en un futuro no tan lejano, todos los sectores de la vida van a tener que enfocar sus esfuerzos por encarar estos escenarios.

Con el paso de las últimas generaciones, las visiones de las empresas y sus perspectivas han cambiado, debido a estas transformaciones en las esferas culturales, políticas, económicas, sociales, tecnológicas y científicas, que han ocasionado que cada una de las generaciones en sus años de auge, desarrolle una visión y una manera de pensar diferente de lo que buscan de sus empleos. La Psicología ha hecho aportes en lo que respecta la actividad laboral y el mundo de trabajo, contribuyendo a la “mejora de la actividad laboral y potenciando la satisfacción laboral y el desarrollo personal” (Peiró, S, J. y Prieto, A, F. 1996).

Bajo esta misma línea se puede decir que la generación millennial son jóvenes que se hacen adultos en formatos de sociedad que han sido diseñados por otro y, frente a los cuales, sus costumbres, su consumo estético, sus prioridades y valores

difieren de forma importante a las generaciones precedentes. Estamos frente a una generación que decidió ingresar tardíamente al mundo laboral a pesar que la norma era ir consiguiendo un empleo desde unos años antes de terminar la escuela superior, también que enfrenta altos niveles de desempleo, así como procesos de selección cada vez más complejos, salarios precarios, etc.

Todo esto los hace plantear afrontamientos realmente diferentes a las generaciones anteriores. Esta generación no solo no está segura de que su futuro será mejor y siempre generará un progreso, sino que experimentará cambios radicales en el bienestar social propio y de sus contemporáneos, mucho de los cuales, evidentemente supondrá un retroceso de derechos y de calidad de vida.

Estas condiciones del mercado de trabajo suponen que, mientras aumenta la rentabilidad para las empresas, aumenta la inestabilidad para los trabajadores, y ha implicado para ambas partes la aceptación de la incertidumbre como parte del contexto laboral actual y del futuro cercano. Esta incertidumbre los orillará al estudio y aprendizaje constante, logros y experiencias transnacional, el dominio de idiomas adicionales al nativo, desarrollo de estrategias permanentes de búsqueda de empleo y promoción, incluso mientras se está trabajando, entre muchos otros que siguen y seguirán llevando a cabo ya que tienen la incertidumbre de sí mismos, preguntándose si será suficiente o deben hacer más y más... ¿No les han llamado la generación con más estudios de la historia? ¿La que más ha viajado? Es así como el mundo se ha hecho muy pequeño para ellos. Saben lo que valen y que tienen derecho a elegir, decidir y sobre todo tienen la obligación de encontrar y ejercer un empleo que no solo les ayude a sobrevivir, sino sobre todo que los apasione.

Bajo esta línea, cabe decir que las prioridades de estos jóvenes respecto al trabajo parece que se distinguen un poco de los de la población en su conjunto. Para ellos la seguridad en el trabajo es el aspecto más importante a la hora de valorar su empleo. También las posibilidades de compatibilizar la vida laboral y familiar, igual de importante como que proporcione un buen salario. Tienden a priorizar más aspectos como la flexibilidad de horarios, que su empleo no les exija muchas horas de trabajo, que tenga un componente de reto profesional, y que tenga posibilidades de ascenso (Manpower Group, 2016). La incertidumbre económica los

impulsa a los más competitivos a aprovechar las oportunidades cuando surgen, lo que significa para las empresas la pérdida de empleados cualificados y de buen rendimiento, y en ellos un bajo compromiso con el trabajo de hoy, ya que solo se trata de un trampolín para el trabajo verdaderamente deseado de mañana.

En opinión de Jorge Guelbenzu (2016) los Millennials son más exigentes con las compañías que generaciones precedentes. Les piden un entorno positivo en todas sus vertientes, que les acompañen en su crecimiento profesional, que les ofrezcan oportunidades. Y, en este sentido, exigen que la empresa tenga una comunicación bidireccional. Quieren tener feedback sobre su progreso en la compañía, estar informados de las decisiones que se toman y formar parte activa de los procesos.

Así pues, acostumbrados como ya vimos, a las comunicaciones constantes, redes sociales y demás intercambios, para ellos es importante recibir esos inputs que les permitan tomar mejores decisiones y les ayuden a seguir creciendo profesionalmente. Se fijan mucho en los entornos de trabajo. Buscan oficinas que sean abiertas, propicias a la comunicación y a compartir con sus compañeros sin limitaciones. Buscan compatibilizar su trabajo con otras actividades. Nacidos en una era digital, saben que trabajar desde cualquier lugar es posible, piden más que otras generaciones: más días libres, vacaciones y home-office.

Bajo el antecedente de que fueron criados por "compañeros-padres" que los animaron en todo momento a aprender, crecer y actualizarse constantemente, la búsqueda de un trabajo significativo que marque la diferencia se ha convertido en un rasgo fundamental de esta generación. Teniendo también presente que se educaron cualitativamente y siguen educándose, postergando su entrada a la fuerza laboral, han sido guiados por el acceso libre a la tecnología y la información constante los ha empoderado.

Emplear a los Millennial se ha vuelto un desafío para las organizaciones, llevándonos a buscar nuevas estrategias para motivarlos, integrarlos y retenerlos, para obtener un buen clima laboral. Estos no buscan un trabajo de por vida sino poder formar parte de una organización en la que se sientan a gusto y logren la autorrealización. No temen renunciar si no están a gusto. Es por esto que la rotación

laboral de esta generación es un indicador organizacional constante en la actualidad. El presidente de Manpower Inc. Jeffrey A. Joeres expresa que las compañías tendrán que encontrar formas de atraer y capacitar a la juventud, en especial alineando los sistemas de capacitación y de formación con las habilidades que necesitan los empleadores (Joeres, 2011).

El cambio generacional que supone la llegada de los millennials a las empresas implica una revolución transformadora en la captación, retención y desarrollo del talento. Las 73 compañías certificadas como Top Employers en 2016 por las condiciones excelentes que ofrecen a sus empleados, se están adaptando a las demandas de los millennials. Por ejemplo, ofreciéndoles una progresión de carrera variada, en la que se definen trayectorias horizontales y multifuncionales junto a la tradicionales verticales. Para ayudar a comprometer, retener y desarrollar a los jóvenes empleados, estas compañías ya están ofreciéndoles mayor transparencia, oportunidades laborales amplias más allá de fronteras, y roles específicos y posibilidades de movilidad que les permiten pasar de un proyecto a otro para nutrir su aprendizaje y experiencia.

Amar lo que hacen, un salario superior, cultura del constante aprendizaje y una gran significación, en pocas palabras es lo que buscan de un trabajo. Esto se refleja que están en la búsqueda constante de un rol laboral que beneficie a la sociedad, a la par de un salario elevado. Lo que podría malinterpretarse como "egolatría y egoísmo" es una sensación más profunda de tener muchas ideas nuevas y querer contribuir, así como un deseo de que sus habilidades tecnológicas y experiencia sean aprovechadas por los altos directivos. Por supuesto, esto no significa que no crean que tienen mucho que aprender de un jefe. Es una perspectiva de que el aprendizaje es una vía de doble sentido, independientemente de la edad y la antigüedad en una empresa.

Está claro que los Millennials están destinados a ser una fuerza altamente transformadora en el lugar de trabajo en los próximos años, y bajo esta premisa principal seguiremos desarrollando este trabajo para terminar de conceptualizar lo que se está por determinar en la metodología subsecuente.

- **Personalidad**

Siguiendo con el encuadre de conceptos a tratar y con la finalidad de hacer el encuadre de los rasgos cognitivos que se van a analizar, se consideró trascendental incluir en el texto la importancia del concepto de personalidad, esto con la finalidad de que sean comprensible los rasgos que representarán a la generación estudiada. Adicional a eso es necesario, para entender su comportamiento en comparación con el de otros, conceptualizar el termino *Personalidad* ya que será útil para estudiar que representa a esta generación, y así tener una línea comparativa con los componentes de la misma de las diferentes generaciones estudiadas.

Bajo esta línea, sabemos que cada ser humano tiene una personalidad propia, que puede ser considerada como un “conjunto” de motivadores, preferencias, pensamientos y manera de ser. Dicha personalidad fluye en su día a día con variaciones de cualquiera de estos factores, pero en esencia se considera que no cambia con el tiempo.

La personalidad es una especie de síntesis que contribuye a la conformación mental del sujeto y le da su manera de actuar y reaccionar, permite al ser humano adquirir conciencia de sí mismo y del mundo que lo rodea, ya que la personalidad es un conjunto de características constantes en cada individuo, en esta se hallan integradas la inteligencia, el carácter, el temperamento, la respuesta y los motivadores de cada persona.

¿Como uno responde en cada una de las situaciones que se nos presentan en el día a día? El ser humano se adapta o no se adapta. Puede ocurrir que una persona reaccione de una manera lúcida, sosegada y capaz; pero también es posible que otro reaccione con timidez, con miedo, con ansiedad o agresividad. Es importante mencionar que en su mayoría se responde a la totalidad de las circunstancias, es decir, al conjunto de todos los elementos que la integran.

El concepto personalidad es utilizado en la vida diaria por muchas personas, pero las distintas definiciones de personalidad en Psicología se desprenden de modelos teóricos, es decir, de conjuntos de ideas sobre la naturaleza humana, la individualidad y sobre las causas y el significado de las diferencias psíquicas que existen entre los individuos. Como dijo Burham (1990), “todo el mundo sabe lo que es la personalidad, pero nadie puede expresarlo con palabras”.

Pervin y John (1999) definen la personalidad como las *características que dan cuenta de los patrones consistentes de sentir, pensar y actuar*. Estos patrones cumplen la función de adaptación del individuo al entorno, mostrando su forma habitual de afrontar las situaciones. Por su parte, Allport (1985), decía que se trataba de una *organización dinámica intraindividual de los sistemas que determinan su ajuste único al ambiente*. De esta manera expresa que la personalidad hace referencia a una integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma de comportarse. Eysenck (1994) entiende la personalidad como *la suma de los patrones de comportamiento determinados por la herencia y el ambiente que se originan y desarrollan a través de la interacción de los sectores Cognitivo (inteligencia), actitud/temperamento (afectivo), Conativo (carácter) y Somático (constitución)*. Beck (1995) considera la personalidad como *los efectos y la conducta que tiene un individuo y que están en gran medida determinados por el modo en que se estructura el mundo*.

En definitiva, el concepto de personalidad abarca la totalidad de las funciones y las manifestaciones conductuales, las cuales serán fruto de elementos estables y dinámicos, influencias personales, sociales y culturales. Es algo distintivo y propio de cada individuo y éste buscará adaptar su conducta a las características del entorno, a esto se le denomina “coherencia conductual” (Bermúdez, Pérez, Sanjuán, 2017).

La Teoría de los rasgos (Allport, 1937, 1985), supone que la personalidad está formada por ciertos atributos o *rasgos*, que son constructos que justifican las consistencias duraderas y diferencias de la conducta. Como señala Mischel (1979), un aspecto característico de la teoría de los rasgos de la personalidad, consiste en su metodología cuantitativa, pues es ‘psicométrica’ en cuanto intenta medir diferencias individuales. El estudio psicométrico de éstas últimas trata de inferir la estructura subyacente, basándose en los rasgos del individuo. Bajo este método, se estudian las dimensiones de los rasgos de personas y grupos, comparando su puntuación cuantitativa en las pruebas que miden dichos rasgos.

La personalidad para Cattell (1972), es descrita como algo que una persona hará en una situación determinada. Una de las aplicaciones más importantes del

análisis factorial de Cattell en la psicología fue la definición de 16 factores o rasgos fundamentales que subyacían a la personalidad humana. Su modelo tiene varias denominaciones: de rasgo, dimensional, psicométrico, factorial, de atributos... Y para algunos autores, es un punto medio entre modelos clínicos y experimentales. Esta teoría de los 16 factores y los instrumentos estandarizados usados para su medida, se conocen colectivamente como 16PF o 16 factores de la personalidad (16 Personality Factors). Dichos 16 rasgos primarios de la personalidad que subyacen la personalidad humana y su operacionalización, y pueden analizarse mediante el Test 16 PF que el diseñó (Adán, 2013).

En su test mide los siguientes rasgos de la personalidad:

| | |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Factor A: Afectividad | Evalúa el grado en que la persona establece contacto con otros individuos. |
| 2. Factor B Razonamiento | Mide la capacidad intelectual según predomine el pensamiento abstracto o el pensamiento concreto. |
| 3. Factor C Estabilidad | Evalúa la estabilidad emocional de la persona y a la manera en que se adapta al ambiente que le rodea. |
| 4. Factor E Dominancia | Mide el grado dominancia o sumisión que presenta un individuo en sus relaciones sociales. |
| 5. Factor F Impulsividad | Evalúa el nivel de entusiasmo en contextos sociales. |
| 6. Factor G Atención a las normas | Mide aceptación de los valores morales. |
| 7. Factor H Atrevimiento | Evalúa la reactividad del sistema nervioso según la dominancia del sistema nervioso simpático o parasimpático. |
| 8. Factor I Sensibilidad | Mide el predominio de los sentimientos frente al pensamiento racional. |
| 9. Factor L Suspiciacia | Evalúa el nivel de confianza o desconfianza que un individuo tiene hacia los demás. |
| 10. Factor M Imaginación | Mide la capacidad de abstracción del individuo. |
| 11. Factor N Astucia | Evalúa la capacidad de analizar la realidad de forma exhaustiva. |
| 12. Factor O Aprehensión | Evalúa la capacidad de una persona de responsabilizarse de sus actos. |
| 13. Factor Q1 Apertura al cambio | Mide la predisposición hacia el cambio y la apertura mental. |

| | |
|-------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 14. Factor Q2 Autosuficiencia | Mide el grado de dependencia o independencia personal . |
| 15. Factor Q3 Perfeccionismo | Mide el autocontrol emocional y comportamental . |
| 16. Factor Q4 Tensión | Mide el nivel de tensión o ansiedad nerviosa del sujeto . |

Se decide utilizar el *16 Personality Factors Inventory*, debido a la amplitud en número y clasificación de criterio factorial de los rasgos que evalúa, ya que como el objetivo era encontrar y explicar las principales diferencias individuales entre sujetos evaluados en lo relativo a su comportamiento, partiendo de la aplicación y de realizar una valoración de las características de los dichos individuos a partir de la comparación con la media poblacional.

Asimismo, se decide también aplicar dicho test debido a que no requiere tecnologías de evaluación muy costosas, ya que se puede calcular por medio de plantillas en las cuales se tiene en cuenta el valor de cada uno de los ítems en la predicción del factor que les corresponde, habiendo alrededor de entre diez y catorce por factor, y pasándose dicha puntuación directa a decatipos baremados.

- **Inteligencia**

Al igual que la personalidad, la inteligencia es un tema que me parece de mayor interés definir por tratarse de una expresión de la más alta de las capacidades de la naturaleza humana, y que es interpretada por cada uno de nosotros de manera distinta y con pocas posibilidades de proposición de parámetros reales, ya que es la misma inteligencia la que se juzga así de manera reflexiva y abstracta.

Una vez reseñado los aspectos conceptuales de la personalidad y particularizado sobre la prueba 16FP, considero necesario indagar sobre el constructo de inteligencia, a fin de tener un soporte teórico que nos permita más adelante indagar sobre este proceso cognitivo o sobre las funciones superiores de este grupo. Bajo esta línea, partimos de que en el concepto mismo ya intervienen multitudes de elementos que nos hacen ser un individuos diferentes al resto de las especies, sin embargo, se tratará delimitarlo con información suficiente para poder darle la amplitud y profundización que requiere, ya que no constituye simple

conocimiento enciclopédico, una habilidad académica particular, o una pericia para resolver tests, sino que refleja una capacidad más amplia y profunda para comprender el ambiente, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer en cada situación.

La palabra *Inteligencia* tiene su origen en la unión de los vocablos latinos *Inter* que significa entre, y *eligere* que significa escoger. En su sentido más amplio, significa la capacidad cerebral por la cual conseguimos penetrar en la comprensión de las cosas eligiendo el mejor camino. La inteligencia es una capacidad mental muy general que permite razonar, planificar, resolver problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia.

Según Gladis de Vila y Ligia Almoño en su obra *Inteligencias Múltiples* (2002), el concepto tradicional de inteligencia se define como “Una facultad de la mente, para conocer y realizar abstracciones”. Terman (1921, citado en Llata, 2016) describe la inteligencia como la habilidad para pensar en forma abstracta. Por su parte, Wechsler (1944, citado en Gutiérrez, 2010) la define como la habilidad para actuar con propósito, para pensar racionalmente y para enfrentarse de manera efectiva en el medio ambiente. Algunos teóricos iniciales como Binet, Simon, Goddar y Terman (1907, 1916, 1932, 1973 citados en Flanagan, 2012) creyeron que la inteligencia era una integración de factores que estaba determinada genéticamente, y que permanecía estable a lo largo de la vida, y que podía ser modificable en solo dentro de ciertos límites. Thurstone y Thurstone (1941) identificaron 7 factores que se combinan para formar inteligencia: memoria, razonamiento, capacidad numérica, rapidez perceptual, habilidad espacial, comprensión verbal y fluidez verbal. Estos autores elaboraron pruebas específicas para medir estas habilidades primarias.

Guilford (1959) propone un modelo tridimensional de la inteligencia que está formada por 120 habilidades distintas, resultado de la interacción de 3 dimensiones fundamentales: operaciones (formas de pensar) contenidos (acerca de lo que pensamos) y productos (el resultado de la aplicación determinada a un determinado contenido, o el hecho de pensar de cierta manera en relación a cierto tema).

Vernon (1980) plantea que la inteligencia ha sido conceptualizada en diversos sentidos: sitúa el concepto que lleva implícito el significado de capacidad innata algo que es heredado por nuestros antepasados a través de los genes y que determina el desarrollo mental del sujeto.

Así como la conceptualización del constructo de inteligencia, la evaluación de la inteligencia ha recorrido un largo camino, principalmente asociada al desarrollo de los tests de la segunda mitad del siglo XX y desde que se constató que las personas mostraban múltiples y diversos grados de inteligencia. A principios del siglo XX, Alfred Binet se dedicaba a formular una serie de pruebas distintas para medir las funciones intelectuales, en 1908 introduce el concepto de “Edad Mental”, que en 1916 fue enriquecido por Terman Luis con el concepto de “Coeficiente Intelectual” para representar la relación existente entre la edad mental entre la edad cronológica del individuo multiplicado por 100.

A finales del siglo XX, el doctor Howard Gardner (1983) propone su teoría de las inteligencias múltiples, la cual considera que la mayoría de las personas tienen la totalidad de un espectro de 8 tipos de inteligencia, cada uno la desarrolla a nivel particular, siendo producto de la dotación biológica de cada uno, de su interacción con el entorno, con el ambiente y la cultura que impera en su momento histórico, y estas inteligencias se combinan, se usan en diferentes grados, de manera personal y única.

La evaluación de la inteligencia ha recibido en los últimos tiempos numerosas críticas por cuanto los tests psicométricos convencionales tienen una meta fija de valorar la inteligencia partiendo del supuesto de que las posibilidades del sujeto son estáticas e inmodificables a través del tiempo. Sin embargo, el cociente intelectual cambia, y por ello su medida debe poner como objetivo evaluar el potencial capaz de ser modificado por el aprendizaje.

La evaluación del “coeficiente de aprendizaje” surge al conceptualizar la inteligencia como modificable. Se puede definir como la actividad que pretende determinar la capacidad de que un sujeto dispone para aprovecharse de un entrenamiento para mejorar la inteligencia.

Otra de las definiciones más aceptadas es la realizada por Resing & Drenth (2007) “Un conjunto de habilidades cognitivas o intelectuales necesarias para obtener conocimientos y utilizar estos conocimientos de forma correcta con el fin de resolver problemas que tengan un objetivo y una meta bien descritos” partiendo el enfoque desde la Inteligencia Cognitiva, que es la que tiene que ver con diferentes capacidades y procesos del ser humano como la memoria, la atención, la creatividad o el lenguaje.

Los procesos cognitivos se clasifican en 4 categorías: atención (elección de estímulos), codificación (manifestación de la información), almacenamiento (mantenimiento de la información) y recuperación (uso de esa información retenida). (Sánchez, 2006)

No obstante, la inteligencia cognitiva deja de lado una cuestión muy importante y de gran importancia para el éxito personal y profesional de un individuo: la gestión de las emociones propias y ajenas. Me refiero a la inteligencia emocional, la cual es entendida como “el conjunto de capacidades que nos permite comprender, regular, manejar, valorar las propias emociones y percibir y reconocer las emociones de los otros”. (Sánchez, 2006)

Investigadores de gran prestigio como el psicólogo Daniel Goleman (2010), consideran que la inteligencia cognitiva contribuye únicamente en un 20% de los factores que determinan este éxito, estando el otro 80% influenciado por aspectos relacionados directamente con la inteligencia emocional: capacidad para utilizar los sentimientos, las emociones e impulsos de forma inteligente, así como desarrollar nuestras habilidades sociales para persuadir a las personas o guiar a otros, de forma que sus decisiones influyan positivamente en nuestras vidas y proyectos. (Goleman, 2010)

La inteligencia emocional se concreta en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestra ira e impulsividad, independencia, capacidad de adaptación, simpatía y capacidad de resolver nuestros problemas de forma interpersonal. Otros aspectos de la inteligencia emocional indispensables para nuestro correcto desarrollo son: la persistencia, la cordialidad, la amabilidad y respeto.

La escala de Inteligencia de Terman Merrill (1960) evalúa la inteligencia a través de 6 áreas: inteligencia general, conocimiento, razonamiento fluido, razonamiento cuantitativo, proceso visual-espacial y memoria de trabajo, obteniendo el coeficiente intelectual y el coeficiente de aprendizaje desde:

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Información, Conocimientos Generales y Memoria, | Nivel de Información que se ha tomado del medio ambiente. Uso de la memoria remota. |
| 2. Juicio y Razonamiento Lógicos, | Razonamiento lógico para apreciar las situaciones sociales. Sentido común. |
| 3. Significado de palabras y Vocabulario, | Capacidad para comprender conceptos expresados en palabras. Conocimiento del lenguaje |
| 4. Secuencia Lógica y Síntesis | Habilidad para resumir y relacionar la información. Abstraer las ideas esenciales. |
| 5. Aritmética y Habilidad Numérica, | Capacidad de atención, abstracción y manejo de números. Resistencia a la distracción. |
| 6. Juicio Práctico, | Habilidad para desglosar la información y llegar a las causas de un problema. |
| 7. Analogías, | Capacidad de comprensión de conceptos, ideas. |
| 8. Organización lógica, Atención y Concentración, | Anticipar situaciones para prever el futuro. Imaginar mentalmente solución a un problema. |
| 9. Clasificación, Discriminación, Jerarquización y Organización, | Habilidad para ordenar información, seguir procedimientos, controlar el tiempo. |
| 10. Razonamiento Abstracto, Habilidad Numérica, Atención Concentración. | Atender y concentrarse ante un estímulo sin que una situación externa lo distraiga. |

De acuerdo a los diferentes marcos conceptuales revisados en el documento considero que el modelo teórico de Terman Merrill es el que más se ajusta para conocer las funciones superiores del grupo a evaluar. Se decide utilizar el Test Terman Merrill debido a la profundización específica que realiza en cada uno de sus ítems individuales, ofreciendo un parámetro estandarizado con validez y fiabilidad que aporta un índice real del funcionamiento cognitivo del individuo que podría tener aportaciones importantes para el pronóstico y las propuestas que se desean hacer. Además de la rapidez y la economía de recursos que implicaría dicha aplicación.

Metodología

○ Procedimiento

Se seleccionó a la muestra aleatoriamente, en su mayoría becarios o practicantes de una importante empresa transnacional en México, D.F. Se tuvo en cuenta el rango de edad como exclusión. Se envió un correo electrónico a manera de convocatoria explicando brevemente lo que se iba a realizar, posteriormente se agendaron citas para aplicar la batería de pruebas a los que respondieron interesados.

○ Muestra

La técnica de muestreo fue intencional, registrándose para los psicométricos 20 sujetos de las carreras universitarias (concluidas o en proceso) de: Psicología (4), Ingeniería Industrial (3), Administración de Empresas (2), Mercadotecnia (2), Administración de Recursos Humanos (1), Administración de Empresas (1), Comunicación (1), Derecho (1), Diseño Automotriz (1), Ingeniería Mecánica (1), Negocios Internacionales (1), Sistemas Computacionales (1), e Ingeniería Mecatrónica (1).

En cuanto al género, fueron 10 mujeres y 10 hombres. Asimismo, las edades oscilaron entre los 18 y los 30 años. Con una media de 22,79, mediana de 22 y moda de 21.

○ Instrumentos

Se administró en primer lugar el Test de Inteligencia Terman Merrill, desarrollada por M. Terman en 1960. Este test contiene 10 subtest que se resuelven con parámetro de tiempo determinado por subtest. Evalúa la habilidad mental, de acuerdo al manejo de la inteligencia del evaluado,

El objetivo primordial es medir el coeficiente intelectual de las personas, planteando problemas mediante reactivos expuestos en forma escrita, que el sujeto evaluado debe comprender y contestar en cierto tiempo.

Esta prueba permite medir la brillantez intelectual, y está estructurada en diez series en las que se detectan por Ítem la información cultural, juicio lógico, razonamiento verbal, habilidad numérica, atención, concentración, clasificación y discriminación selectiva

Posteriormente se administró el Test Psicométrico de 16 FP (Sixteen Personality Factor Questionnaire), prueba estandarizada en 1972, que evalúa los 16 aspectos de la Personalidad según Catell. Contiene 187 reactivos.

Es un instrumento de valoración objetiva y es un cuestionario para medir dimensiones normales de la personalidad en muy corto tiempo. Es el único cuestionario que se diseñó, científicamente, desde una visión no patológica. La teoría de la personalidad de Cattell se enmarca dentro de las teorías de la psicología de los rasgos. Mide la Afectividad, Razonamiento, Estabilidad, Dominancia, Impulsividad, Atención a las normas, Atrevimiento, Sensibilidad, Suspiciousidad, Imaginación, Astucia, Aprehensión, Apertura al cambio, Autosuficiencia, Perfeccionismo y la Tensión.

También se aplicó el Cuestionario de Valores e Intereses Zavic. Este instrumento evalúa la escala de Valores, dividido entre 4 Ítems: Moralidad, Legalidad, Indiferencia y Corrupción. También evalúa la escala de Intereses, dividido entre 4 Ítems: Económico, Político, Social y Religioso. Cada Ítem con 10 reactivos cada uno. Esta prueba ha sido diseñada para facilitar la determinación de los valores e intereses que se manifiestan en una persona.

Se aplicó también un cuestionario de “Satisfacción Laboral y Beneficios” diseñado *ex profeso* para la investigación, que contiene 2 preguntas abiertas y 7 preguntas de opción múltiple. Se le aplicó a la muestra y se publicó en Redes Sociales obteniendo 69 respuestas en total.

Resultados

○ Resultados Terman Merrill

Con base en los resultados de la investigación con el Test Terman Merrill, se elaboró la siguiente tabla de interpretación de los resultados globales por media de subtest.

Gráfica de rendimiento intelectual de Terman.

| RANGO | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | IX | X | G | SERIE | PUNTAJE |
|-------|-----------------------------------------|----------------------|---------------------------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------|---------|--------------------------|---------|
| | INFORMACIÓN (Información o comprensión) | JUICIO (comprensión) | VOCABULARIO (Significado de palabras) | SÍNTESIS (Sección lógica) | CONCENTRACIÓN (Aritmética) | ANÁLISIS (Juris Práctico) | ABSTRACCIÓN (Analogías) | PLANEACIÓN (Ordenamiento de frases) | ORGANIZACIÓN (Clasificación) | ATENCIÓN (Seración) | GENERAL | | |
| SOB | 16 | 22 | 29-30 | 18 | 24 | 20 | 19-20 | 17 | 18 | 20-22 | 140-141 | I. INFORMACIÓN | 13,1 |
| SUP | 15 | 20 | 27-28 | 16-17 | 22 | 18-19 | 18 | 15-16 | 17 | 18 | 120-139 | II. JUICIO | 18 |
| TMA | 14 | 18 | 23-25 | 14-15 | 15-18 | 15-17 | 16-17 | 13-14 | 16 | 16 | 110-119 | III. VOCABULARIO | 22,35 |
| TM | 12-13 | 12-16 | 14-22 | 10-13 | 12-14 | 11-14 | 9-15 | 8-12 | 10-15 | 10-14 | 90-109 | IV. SÍNTESIS | 8,75 |
| TMB | 10-11 | 10 | 12-13 | 7-9 | 8-10 | 7-8 | 6-8 | 7 | 9 | 8 | 80-89 | V. CONCENTRACIÓN | 7,4 |
| INF | 8-9 | 8 | 8-11 | 6 | 6 | 5-6 | 5 | 6 | 7-8 | 6 | 70-79 | VI. ANÁLISIS | 14,2 |
| DEF | 0-7 | 0-6 | 0-7 | 0-5 | 0-5 | 0-4 | 0-4 | 0-5 | 0-6 | 0-4 | 69- | VII. ABSTRACCIÓN | 15,1 |
| | | | | | | | | | | | | VIII. PLANEACIÓN | 11,15 |
| | | | | | | | | | | | | IX. ORGANIZACIÓN | 13,45 |
| | | | | | | | | | | | | X. ATENCIÓN | 14 |
| | | | | | | | | | | | | G TOTAL | 13,75 |
| | | | | | | | | | | | | C.I | 103,5 |
| | | | | | | | | | | | | CAPACIDAD DE APRENDIZAJE | 137,5 |

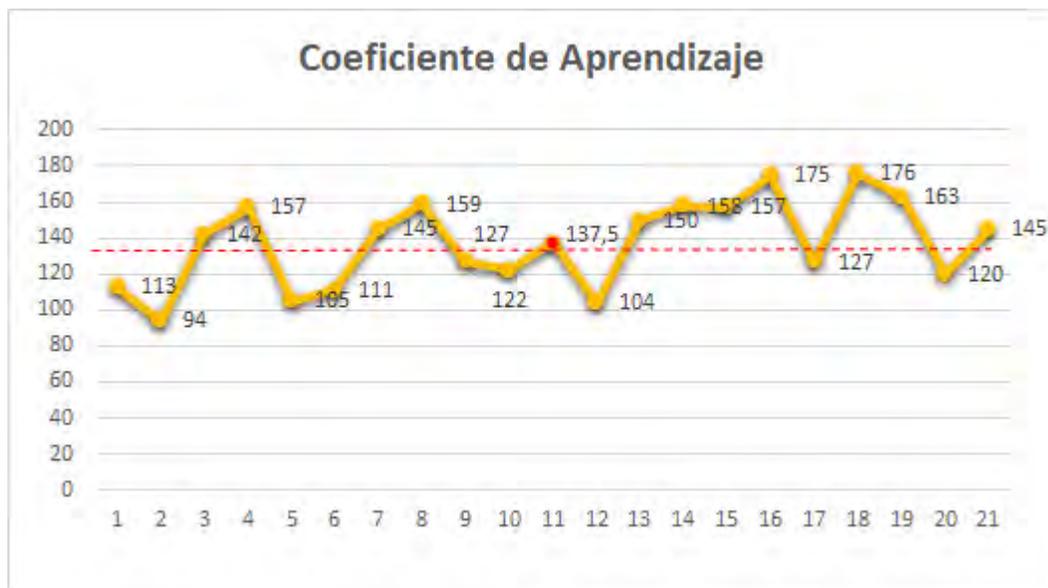
Tabla 1. Terman: Resultados representativos del de rendimiento intelectual global de la muestra. Para identificar resultados aislados por ítem, ver Gráfica 1 a Gráfica 11. La media se obtuvo a partir de la suma de todos los valores dividida entre el número de respuestas por ítem.

Resultados globales por subtest:



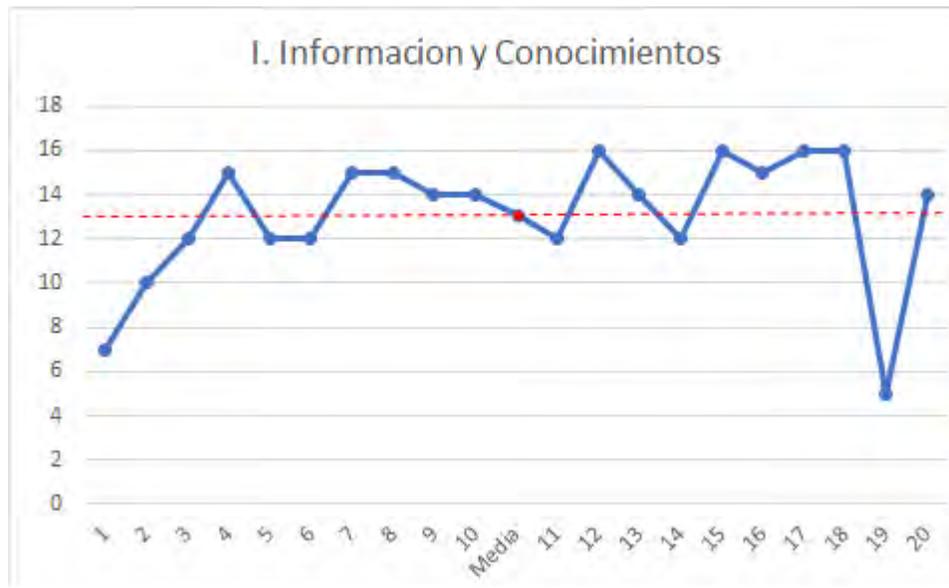
Gráfica 1. Índice de Coeficiente Intelectual:

El Índice de *Coeficiente Intelectual* se colocó entre 90 puntos y 116 puntos, siendo la media 103 puntos, calificado en la puntuación de Merrill como en Término Superior.



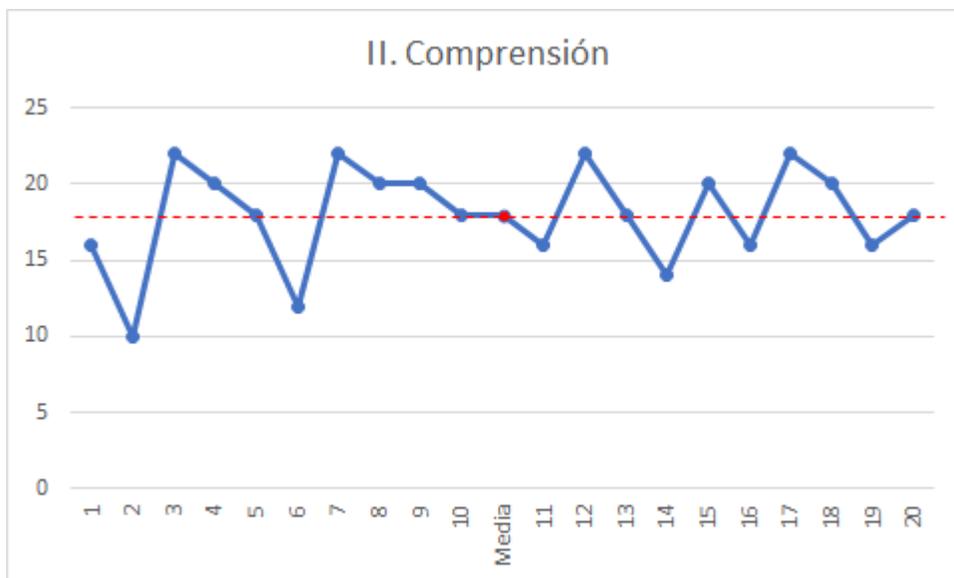
Gráfica 2. Índice de Coeficiente de Aprendizaje.

El Índice de *Coeficiente de Aprendizaje* se colocó entre 94 puntos y 176 puntos, siendo la media 137.5 puntos calificado en la puntuación de Merrill como en Término Sobresaliente.



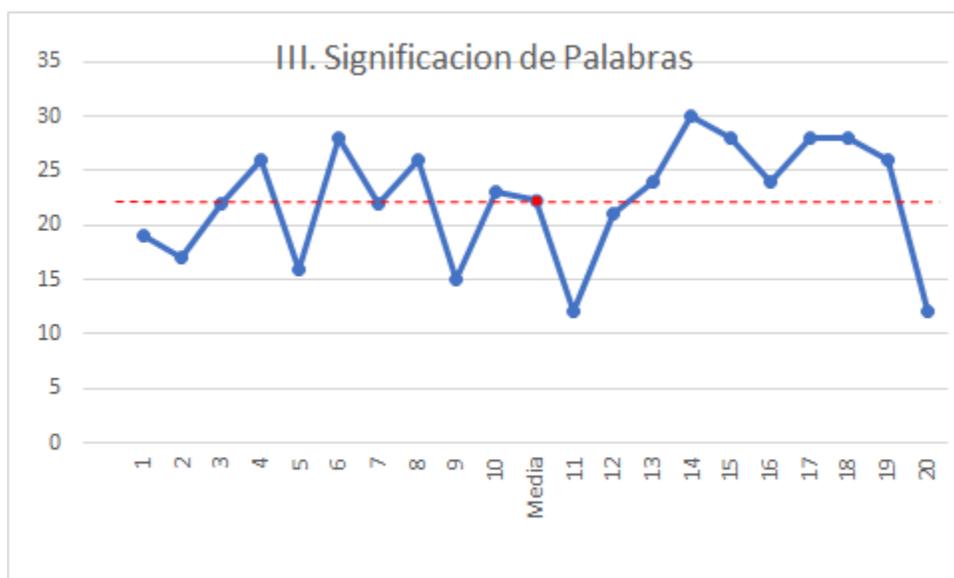
Gráfica 3: Resultados de Ítem Información y Conocimientos.

El ítem de *Información y Conocimientos* está orientado básicamente para detectar cuánta información ha abstraído el individuo de su medio ambiente. La operación utilizada será la de la memoria remota y la capacidad asociativa. Este subtest se colocó entre 5 y 16 puntos, siendo la media 13,1 puntos calificado en Término Medio. El resultado refleja la ambición intelectual de la persona, así como su grado medio de cultura general.



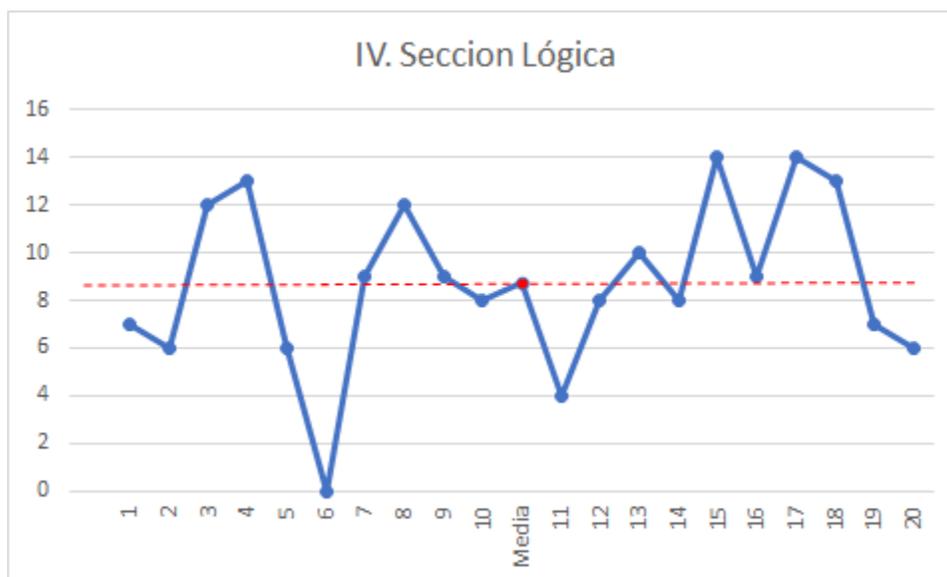
Gráfica 4. Resultados de Ítem Comprensión.

El Ítem de *Comprensión* implica la capacidad de juicio para comprender y responder a situaciones en la práctica. Este subtest se colocó entre 10 puntos y 22 puntos, siendo la media 18 puntos calificado en Término Medio Alto. El resultado sugiere el nivel de funcionamiento intelectual medio alto con inteligencia abstracta. Indica un ajuste hacia las normas sociales establecidas y el adecuado aprovechamiento de experiencias previas.



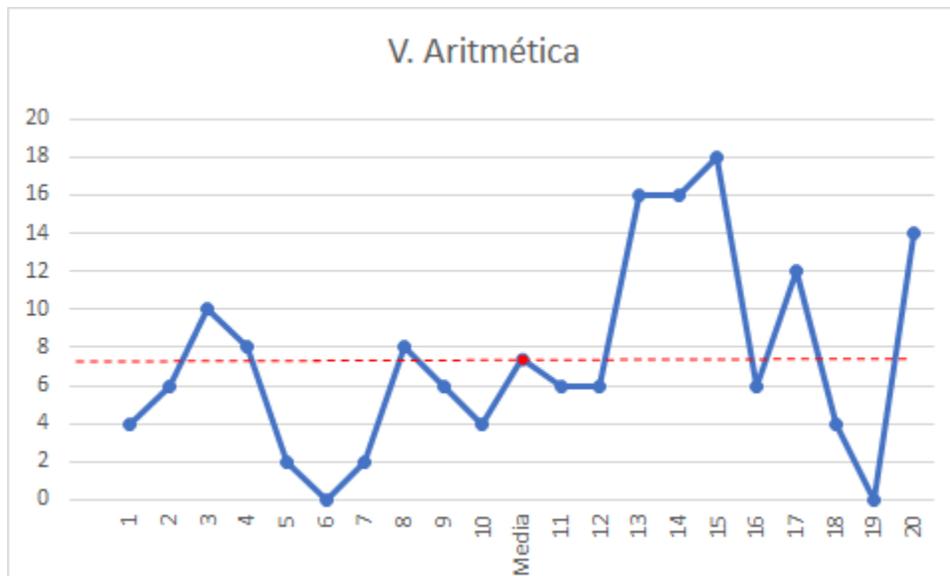
Gráfica 5. Resultados de Ítem Significación de Palabras.

El Ítem de *Significación de Palabras* implica el manejo de símbolos verbales y la riqueza de vocabulario que la persona ha logrado desarrollar en su medio ambiente. Este subtest se calificó entre los 12 puntos y los 30 puntos, siendo la media 22,35 puntos ranqueado en una calificación Término Medio Alto. Por el resultado se puede concluir que los evaluados requieren de la correcta operación de la atención dirigida y en la comprensión de ideas o conceptos, así como una riqueza de conceptos y nivel cultural general.



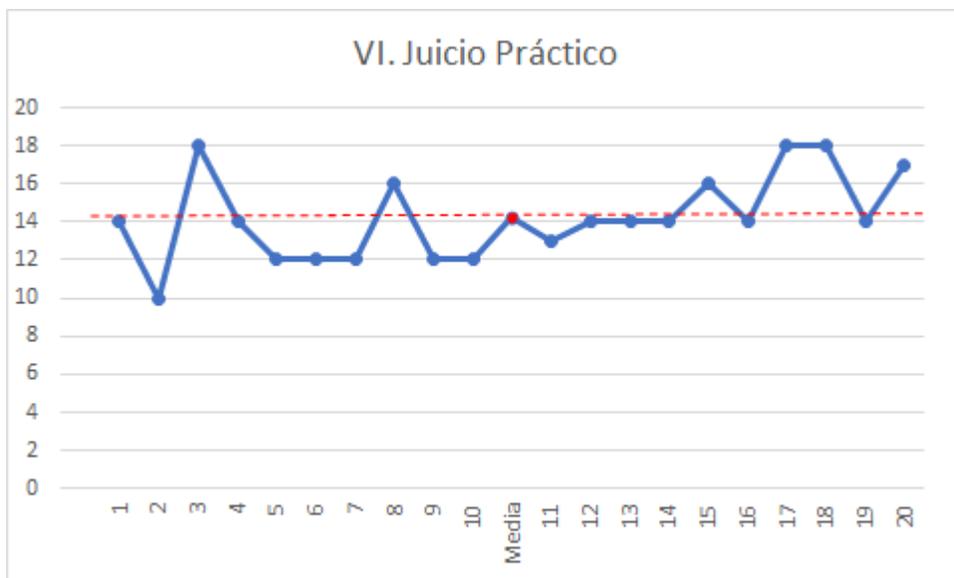
Gráfica 6. Resultados de Ítem Sección Lógica.

El Ítem de *Sección Lógica* requiere de conceptualizar los principios de las cosas a través de una clasificación en base a su importancia; de la organización misma del material, y finalmente, de la selección con base en una lógica establecida. Mide la calidad de la información lograda en el ambiente. El resultado de este subtest puntuó entre 0 puntos y 14 puntos, siendo la media 8,75 puntos, interpretado en Término Medio Bajo. El puntaje medio bajo refiere que los evaluados son sujetos prácticos y muy concretos, con un análisis superficial de elementos de juicio.



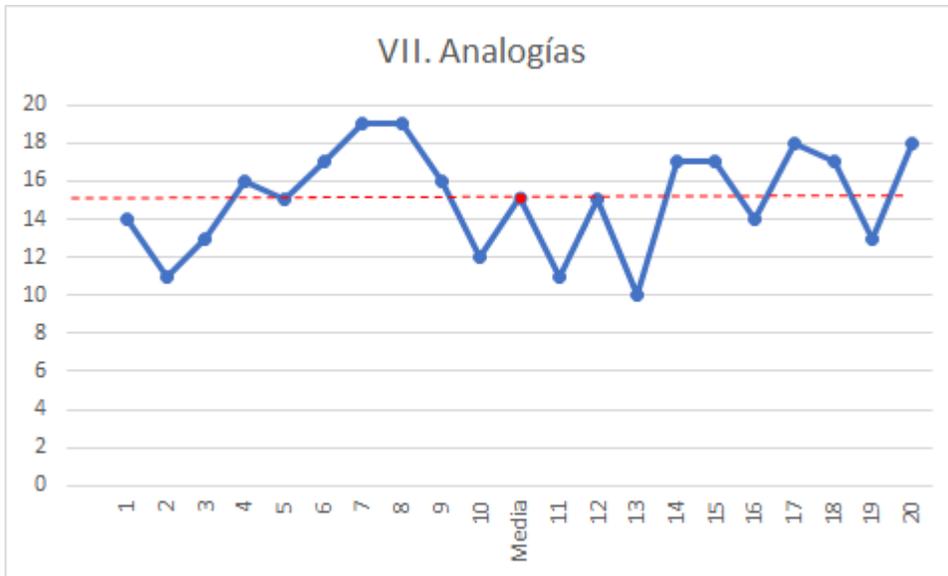
Gráfica 7. Resultados de Ítem Aritmética.

El Ítem de *Aritmética* mide la habilidad de los sujetos para manejar operaciones de tipo aritmético. Refleja la práctica y la experiencia en manejar cantidades y problemas basados en matemáticas. Se utiliza el razonamiento de proporciones. Los evaluados hacen uso de su atención y concentración para tender el problema, manejarlo mentalmente y proponer las operaciones aritméticas necesarias para encontrar un resultado. Es un índice del desarrollo cognoscitivo del evaluado. Este subtest se graduó entre 0 puntos y 18 puntos, siendo la media 7,4 puntos siendo colocado con la calificación de Término Medio Bajo Inferior. El resultado nos indica que la muestra se encuentra con dificultad para concentrarse en el trabajo ansiedad ante la presión y dificultad para manejar operaciones aritméticas.



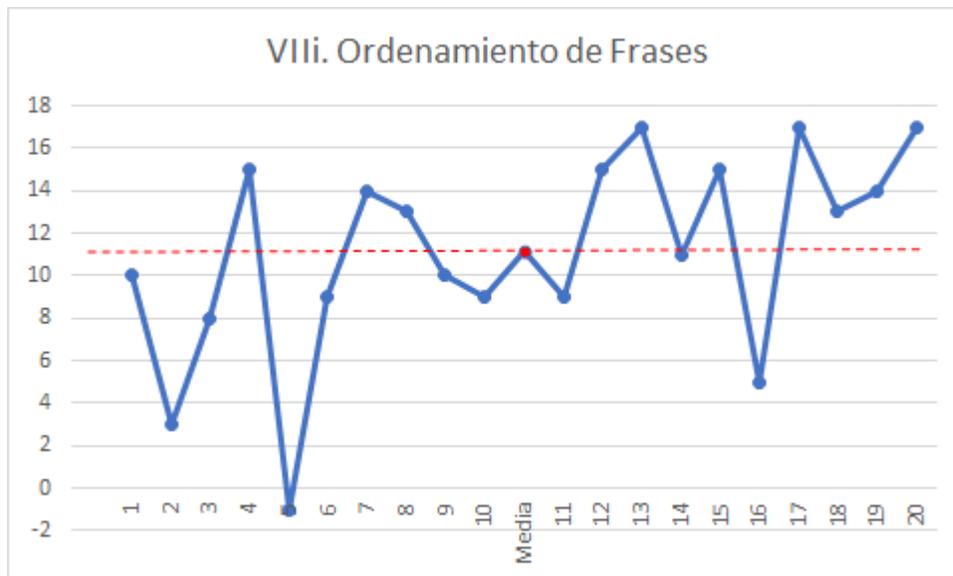
Gráfica 8. Resultados de Ítem Juicio Práctico.

El Ítem de *Juicio Práctico* tiene un contenido semejante al de la primera serie, encontrándose operación fundamental de la inteligencia, comprensión y sentido de frases. Este ejercicio se puntúa entre 10 puntos y 18 puntos, siendo la media 14,2 punto ganando la calificación de Término Medio. El resultado nos indica que la muestra tiene a tener dificultad en la lectura y comprensión de textos, así como una cultura, juicio de la realidad e información promedio.



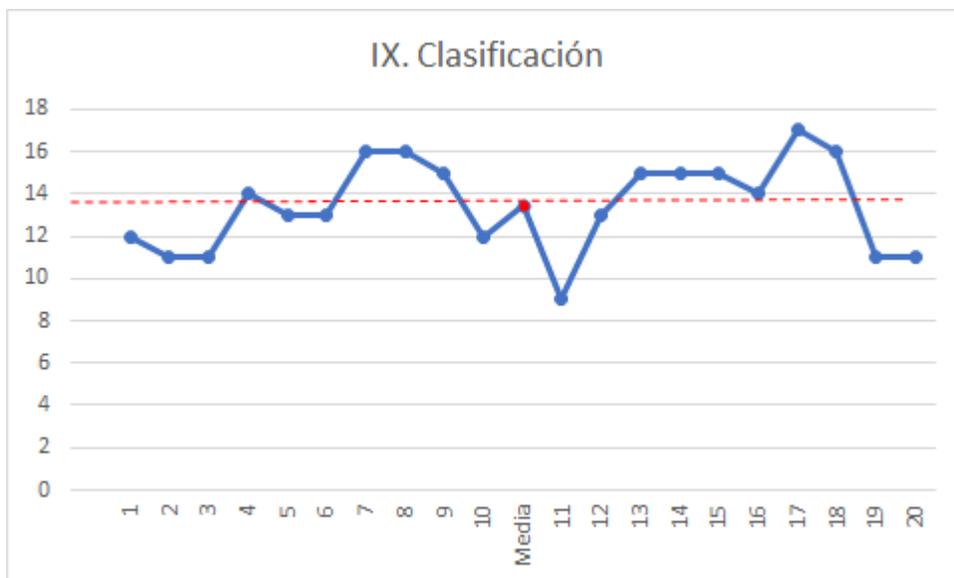
Gráfica 9. Resultados de Ítem Analogías.

El Ítem de *Analogías* implica en semejanzas y relaciones basadas en áreas abstractas, buscando proporciones y semejanzas. Se necesita conceptualizar el razonamiento sobre una base de clasificación y vocabulario adecuado. Esta serie se puntuó entre 10 puntos y 19 puntos, siendo la media 15.1 puntos, ranqueando su calificación en Término Medio. El resultado califica a la muestra como personas con facilidad de palabra y precisión en la utilización de conceptos, así como medianamente ágiles en la elección de alternativas.



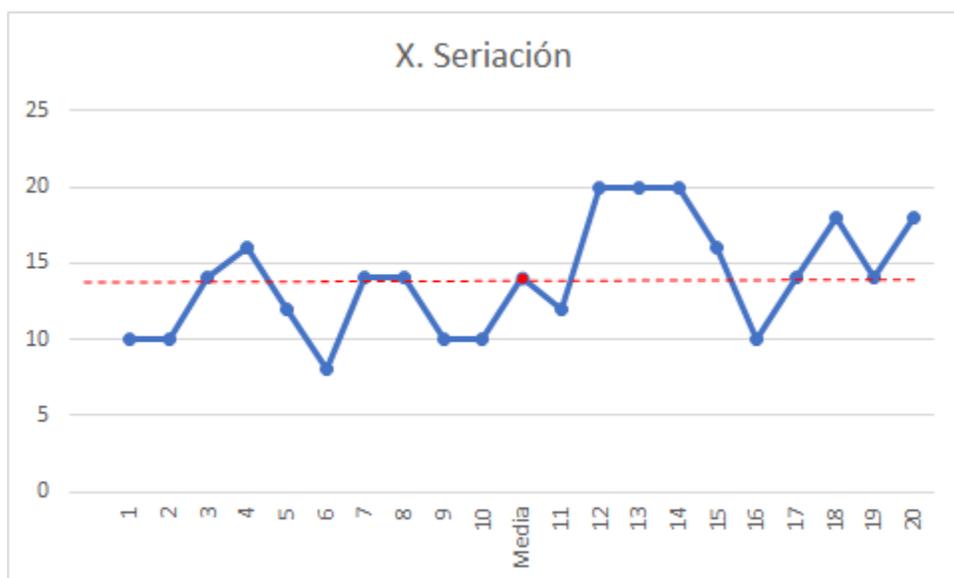
Gráfica 10. Resultados de Ítem Ordenamiento de Frases.

El Ítem de *Ordenamiento de Frases* requiere un buen grado de atención y cuidado de detalles por lo que la serie es rica para medir la capacidad de sintetizar los elementos para formar un todo. Este subtest mide la capacidad para ordenar un material desestructurado utilizando detalles y clasificación lógica y se colocó entre 0 y 17, siendo la media 11,15 ranqueando su calificación en Término Medio. La calificación nos indica que la muestra tiende a ser sujetos en búsqueda relativamente rápida para buscar solución a los problemas, ser creativos y con iniciativa.



Gráfica 10. Resultados de Ítem Clasificación.

El Ítem de *Clasificación* mide la rapidez de conceptualización procediendo a realizar la clasificación, discriminación y jerarquización de los conceptos mismos. Este ítem puntuó entre los 9 puntos y 17 puntos, siendo la media 13,45, ranqueando su calificación en Término Medio. El resultado indica que los evaluados tienen una limitación en la conceptualización, problemas de organización y clasificación de materiales, así como limitación del ambiente cultural.



Gráfica 11. Resultados de Ítem Seriación.

El Ítem de *Seriación* mide en forma especial el razonamiento basado en cantidades. Los evaluados requieren analizar las partes de un todo para llegar a encontrar una respuesta. Deberán conocer y manejar las proporciones aritméticas. Este subtest se colocó entre 8 puntos y 20 puntos, siendo la media 14 puntos, ranqueando su calificación en Término Medio. La muestra se postula como personas con habilidad y experiencia en el manejo de números, símbolos y proporciones, analizan una norma y la aplican, sin embargo, tienden a una baja atención a los detalles, ansiedad ante la presión del tiempo.

o **Integración de resultados: Perfil Integral de Inteligencia**

La escala Terman Miller arroja un CI de ejecución, en contraposición al CI de desviación propio de las escalas factoriales.

De acuerdo con la calificación del CI de 103 esta clasificación se puntúa en el rango promedio de Inteligencia de la población adulta. Sin embargo, el CA de 137.5 puntuado en Termino Sobresaliente indica que son capaces de tomar riesgos y aprender de sus errores, y tienen más posibilidades de éxito. Esta capacidad les permite aprovechar sus cogniciones y conocimientos para mejorar su inteligencia. Pueden aprender de la experiencia y luego aplicar estas lecciones en distintas situaciones. Asimismo, con base en la evaluación del resto de los Items, se le facilita la solución de problemas concretos, pero se le dificultan los problemas de índole abstracto. Puede adaptarse a situaciones nuevas. Retiene información de manera normal. Puede asociar sucesos, situaciones o datos, y tiene un nivel de cultura general promedio. Tiene capacidad para elaborar juicios lógicos apegándose a la realidad. Tiene un vocabulario adecuado la capacidad para transmitir sus ideas, sentimientos y conceptos. Por lo general tiene un buen sentido común, así como una buena observación de situaciones utilizando todos los datos para llegar a una solución. Maneja de forma apropiada el razonamiento y la deducción lógica normal de conceptos verbales. Por lo general, comprende conceptos expresados en palabras, pone razonamiento, abstracción, generalización y pensamiento

organizado. Tiene problemas para realizar razonamientos numéricos, y le toma mucho tiempo para poder resolverlos, tendrá muchos **problemas en la operación con materiales cuantitativos y se distrae con facilidad**. Por lo general puede determinar y asignar recursos necesarios para cada actividad por un periodo corto de tiempo y de acuerdo a su proceso establecido, tiende a proponer y aplicar distribución y agrupación de recursos, responsabilidades y prioridades con el fin de facilitar el trabajo. Tiende a enfrentar ciertos problemas cuando se propone establecer acciones para alcanzar objetivos, debido a que a veces no presta atención a los pequeños detalles. También necesita tiempo para realizar análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos, así como para deducir cuales son los puntos críticos.

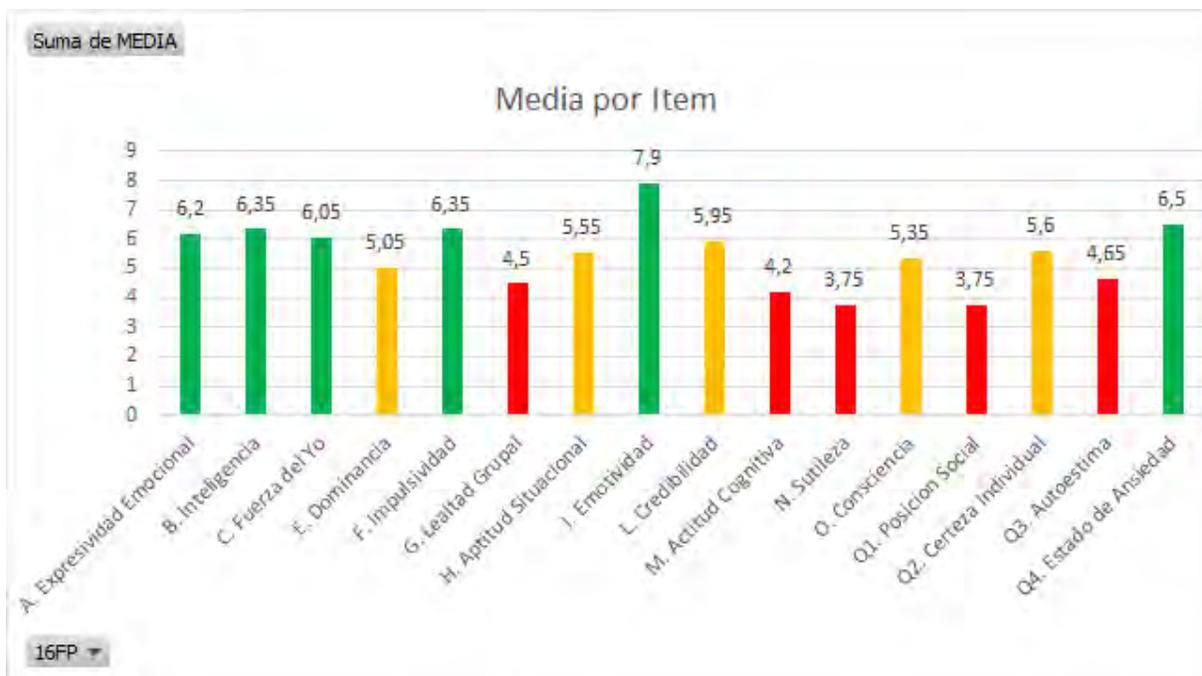
- **Resultados Cuestionario 16FP**

Los resultados globales por ítem nos arrojan la siguiente tabla y gráfica:

INVENTARIO DESCRIPTIVO DE LA PERSONALIDAD
HOJA DE PERFIL
DEL 16FP

| BAJO | | | PROMEDIO | | | | ALTO | | | | FACTOR | FACTORES |
|------|---|---|----------|---|---|---|------|---|----|---|--------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | A | AFECTIVIDAD |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | B | INTELIGENCIA |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | C | ESTABILIDAD EMOCIONAL |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | E | DOMINANCIA |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | F | ENTUSIASMO |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | G | ACEPTACIÓN DE NORMAS |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | H | ATREVIMIENTO |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | I | SENSIBILIDAD |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | L | SUSPICACIA |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | M | IMAGINACIÓN |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | N | ASTUCIA |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | O | CULPABILIDAD |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Q1 | LIBERAL |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Q2 | AUTOSUFICIENCIA |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Q3 | AUTOCONTROL |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | Q4 | MUCHA TENSION |

Tabla 2. Resultados representativos Globales de Test 16 FP aplicado a la muestra. Para identificar resultados aislados por ítem, Gráfica 13 y tabla 3.



Gráfica 13: Resultados de Media por Ítem de Test 16 FP. La media se obtuvo a partir de la suma de todos los valores dividida entre el número de respuestas por ítem.

Los resultados e interpretación por Ítem se encuentran en la Tabla 3, que contiene su calificación e interpretación:

| Ítem | Media | Interpretación |
|---------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A. Expresividad Emocional | 6,2 | Los individuos muestran una marcada inclinación a trabajar con gente, disfrutan del reconocimiento social, son participativos, les gusta formar grupos activos, disfrutan las relaciones interpersonales, el afecto, tienden a ser más expresivas, dispuestas a cooperar, cariñosas, generosas, activas. Son capaces de soportar la crítica, y de recordar nombres de personas, pero son menos confiables en trabajos de precisión, en sus obligaciones son despreocupados. |
| B. Inteligencia | 6,35 | La muestra capta, analiza y comprende con mayor facilidad las ideas o conceptos. Supuestamente más inteligentes, son más morales, perseverantes y con fuerza en el interés. |

| | | |
|------------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C. Fuerza del Yo | 6,05 | Los resultados demuestran que los evaluados son individuos realistas, maduros, con una alta fortaleza de ego y emocionalmente estables. |
| E. Dominancia | 5,05 | Tienden a ser sumisos, pasivos, humildes, conformistas y dóciles. Se dejan llevar fácilmente por los demás y evitan los conflictos en sus relaciones interpersonales, esforzándose por complacer además buscar la aprobación de los demás. |
| F. Impulsividad | 6,35 | Los evaluados tienden a ser altamente espontáneos, impulsivos, expresivos y alegres. |
| G. Lealtad Grupal | 4,5 | Son personas que no les gusta comportarse de acuerdo a las normas, ni se someten por completo a las costumbres de la sociedad o de su cultura. |
| H. Aptitud Situacional | 5,55 | De acuerdo a los resultados, a los evaluados les domina el sistema parasimpático. Son capaces de funcionar bajo altos niveles de estrés, les encanta correr riesgos y son grandes aventureros. |
| I. Emotividad | 7,9 | La calificación que obtuvo la muestra es alta, es decir, están dominados por sus sentimientos. Tienden a ser muy emotivos, poseen una gran sensibilidad y a veces son poco realistas. |
| L. Credibilidad | 5,95 | Se caracterizan por ser muy confiadas. Son personas que se adaptan fácilmente, se preocupan por sus compañeros, son abiertos, tolerantes y muy poco competitivos. |
| M. Actitud Cognitiva | 4,2 | Son personas muy realistas y prácticas, les interesa lo concreto y lo obvio, pero son poco imaginativos. En casos de emergencia, tienden a mantener la calma y son capaces de resolver la situación. |
| N. Sutileza | 3,75 | Son personas abiertas, directas, genuinas y sinceras que no se esfuerzan por impresionar a otros. |
| O. Consciencia | 5,35 | Tienen una visión muy positiva de su persona, son seguros de sí mismos y no están tienden a experimentar culpa. |

| | | |
|------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Q1. Posición Social | 3,75 | Son muy conservadoras y tradicionales. Aceptan lo establecido sin apenas cuestionarlo, no les interesa el pensamiento analítico y demuestran una marcada resistencia al cambio. |
| Q2. Certeza Individual | 5,6 | Son individuos eminentemente autosuficientes, que saben tomar decisiones sin importarles las opiniones ajenas, prefieren estar solos la mayor parte del tiempo y hacen sus cosas sin pedir ayuda a los demás. |
| Q3. Autoestima | 4,65 | No se esfuerzan por controlarse para lograr igualarse a los ideales de conducta sociales. Estas personas llevan una vida más relajada y menos estresante, pero tienden a ser menos exitosos y reconocidos. |
| Q4. Estado de Ansiedad | 6,5 | Experimentan niveles extremos de tensión nerviosa. Son impacientes y se distinguen por su incapacidad de mantenerse inactivos debido a su alto grado de nerviosismo. Suelen frustrarse fácilmente, pues su conducta resulta de un exceso de impulsos que a menudo se expresan inadecuadamente. |

Tabla 3: Resultados e Interpretación por Ítem de Test 16 FP.

○ **Integración de resultados: Perfil General de Personalidad**

La muestra fue evaluada y clasificada por los 16 factores de personalidad que interpreta el Test, pero para el perfil general de la personalidad se engloba la interpretación. La muestra son personas afables, cálidas, generosas, colaboradoras, adaptables, abiertas, amables, emocionalmente expresivas, con gusto en los trabajos en equipo. Suelen tener más interés en las personas y preferir las ocupaciones en las que intervengan personas, aunque no es necesariamente son muy sociales. Se sienten confortables en situaciones que demanden cercanía personal, poco temerosos de las críticas (Factor A). Tienen un pensamiento abstracto, son inteligente, tienden a ser rápidos en la comprensión y aprendizaje de las ideas, ágiles para reconocer la solución de problemas, creativas y gustan de sacar conclusiones (Factor B). Son personas emocionalmente estables, adaptadas, maduras, capaz de controlar emociones,

de afrontar la realidad, tienen la capacidad de mantener una sólida moral de grupo, alta energía, ecuanímes. Ante una gran pérdida se reponen fácilmente, tranquilos, evitan los conflictos, con capacidad humana, autoresponsables, **culminan proyectos breves, pero solo es constante en sus propios intereses**. Suelen ir controlando con equilibrio y de modo adaptativo los sucesos y emociones, sin embargo, este resultado puede indicar que no son nada dado a informar, y tampoco a experimentar sentimientos problemáticos (Factor C). También son personas cooperativas, manejables, dóciles, considerados y cuidadosos con los demás, se justifican constantemente, **orientada al cliente**, servicial (Factor E). Son personas espontáneas, activas, entusiastas, impulsivas, joviales, francas, expresivas, ambiciosas. **Frecuentemente se les acoge como líderes, de reacción inmediata, ya que no analizan sino actúan** (Factor F). Indulgentes, **despreocupados, aceptan pocas obligaciones, suelen ser inestable en sus propósitos**, libres, volubles, frívolas, sus acciones son causales y tiende a tener faltas de atención a los compromisos de un grupo, se toleran fallar, no sienten la necesidad de cumplirle a los demás, **sienten placer por lo que hace, pero cuando la motivación baja cambia de actividad y hacen lo que quieren**, desordenados, se guían por sus impulsos, **suelen tener dificultades para ajustarse a normas estrictas. Su comportamiento inconformista parece implicar la necesidad de autonomía, la necesidad de dejar lo serio y la necesidad de flexibilidad**. Creyente de que las normas se han hecho para no cumplirlas si hay buenas razones para ello, y que ser libre para hacer lo que se desee es más importante que tener buenos modales y respetar las normas. (Factor G). Personas espontáneas y dispersas, aunque suele iniciar los contactos sociales, es tímida y a veces tienen a la falta de confianza en sí misma. Pero no se limita cuando se encuentra en un ambiente nuevo y rodeada de gente. Habilidad para relacionarse con el sexo opuesto. (Factor H) Personas sensibles, demandantes de atención y afecto. Suele dejarse afectar por los sentimientos, idealistas, impacientes, poco prácticas, Suele frenar la acción del grupo y turbar su moral con actividades inútiles e idealistas. Tienen a basar sus juicios en gustos personales y valores estéticos. Se apoyan en la

empatía y en la sensibilidad a la hora de hacer consideraciones y suelen ser más refinados en intereses y gustos (Factor I). No tienden a sospechar de la gente, adaptable al cambio, no suelen presentar tendencia a la envidia, colaboradores, creen en la gente, tienden a ver lo bueno de todo, crean un mejor ambiente. Esperan un tratamiento justo y leal, y tienen buenas intenciones con los demás (Factor L). Personas prácticas, con los pies en la tierra, realistas, tienden a la serenidad en las situaciones de emergencia, trabajan en el aquí y en el ahora, cuidadosas, interesadas, preocupadas pero estable. **Desean control total sobre su trabajo, motivados por resultados inmediatos, evitan metas lejanas**, confían en juicios prácticos (Factor M). Personas sencillas, sentimentales, se les satisface fácilmente, torpes, de mente imprecisa, poco hábiles para analizar motivos, por momentos se conforman con lo que encuentra. Hace y dice las cosas sin pensar en sus consecuencias, socialmente desinhibidas, ingenuos (Factor N). Personas despreocupadas, satisfechas, flexibles, de ánimo invariable, pueden mostrarse insensibles cuando el grupo no va de acuerdo con ellos, lo que puede provocar antipatías y recelos, sin temores, entregadas a la acción y decisión espontánea, sin preocupaciones, **soporta la presión, pero no sufre por sus errores. Confía en lo que sabe y puede controlar, puede generar bajo rendimiento laboral** (Factor O). Personas moderadas, no imaginativas, satisfecha de sí y de todo, tolerantes de los defectos tradicionales, precavidas, tienden a posponer u oponerse a los cambios, prefieren lo predecible, confía en lo que le han enseñado a creer y acepta lo conocido, tienden a despreocuparse de las ideas analíticas e intelectuales (Factor Q1). Personas autosuficientes, llenas de recursos, prefieren tomar sus propias decisiones, se aíslan, buenas para proponer, temperamentamente independientes. Están acostumbradas a seguir su propio camino, no es que les disguste la gente, simplemente no necesitan de su asentimiento y apoyo, tampoco es necesariamente dominante en su relación con los demás. No delegan mucho, son recursivos para utilizar en forma práctica y eficiente lo que tienen, le cuesta pedir ayuda cuando se necesita, y pueden pasar por alto los aspectos interpersonales y las consecuencias de sus acciones

(Factor Q2). **Personas flexibles y tolerantes con el desorden y faltas**, auto conflictiva, perezosa, no se preocupa por aceptar o ceñirse a las exigencias sociales. No son excesivamente considerados, cuidadosos o esmerados. Puede sentirse desajustados y se encuentra despreocupados de protocolos. Sin metas claras, siguen impulsos del momento, sus necesidades son sus normas de conducta (Factor Q3). Personas tensas, impacientes, intranquilas, excitables, irritables, incapaz de mantenerse inactivas, **suele manifestar una energía incansable y mostrarse intranquilos cuando tienen que esperar. Tiene una visión pobre del orden y el mando. Tiende a bloquear el desempeño con miedos situacionales** (Factor Q4).

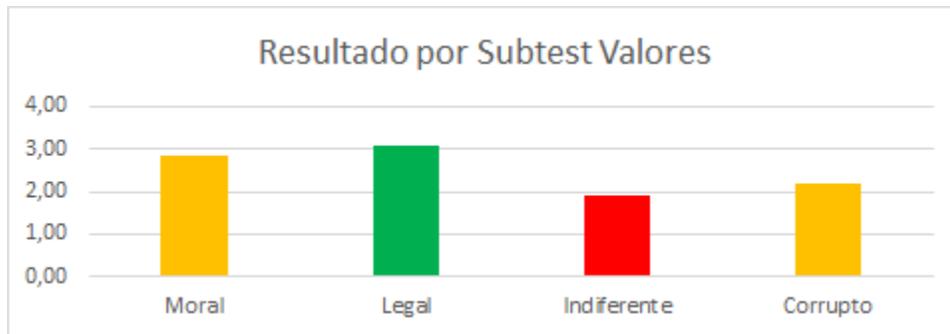
○ **Resultados Test Zavic:**

Los resultados globales por Ítem nos arrojan la siguiente gráfica (Gráfica 14), donde se puede observar que el Valor predominante es la Legalidad, y el Interés predominante es lo Social.

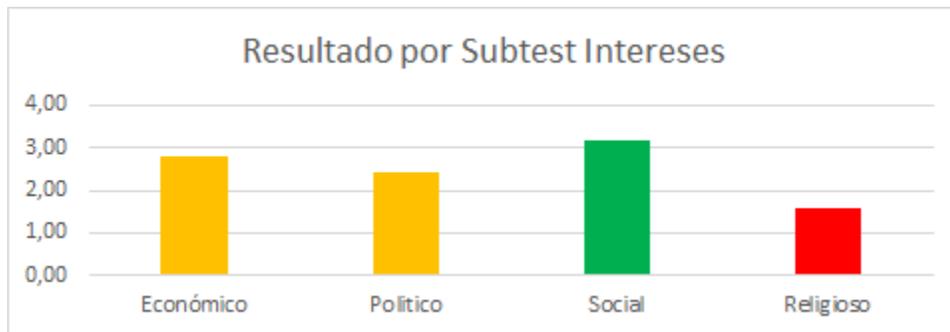


Gráfica 14: Resultados Globales por Ítem Test Zavic

Los resultados por Subtest son Ítem son



Gráfica 15. Resultados por Subtest Valores del Test Zavic. *Valores Legales Altos*: Deseo de Honestidad. *Valores Medios* Moral Corrupto. *Valores Indiferentes Bajos*.



Gráfica 16. Resultados por Subtest Intereses Test Zavic: *Intereses Sociales Altos*. *Intereses*. *Intereses Religiosos Medios* Económicos y Políticos: Deseo de Riqueza Bajos.

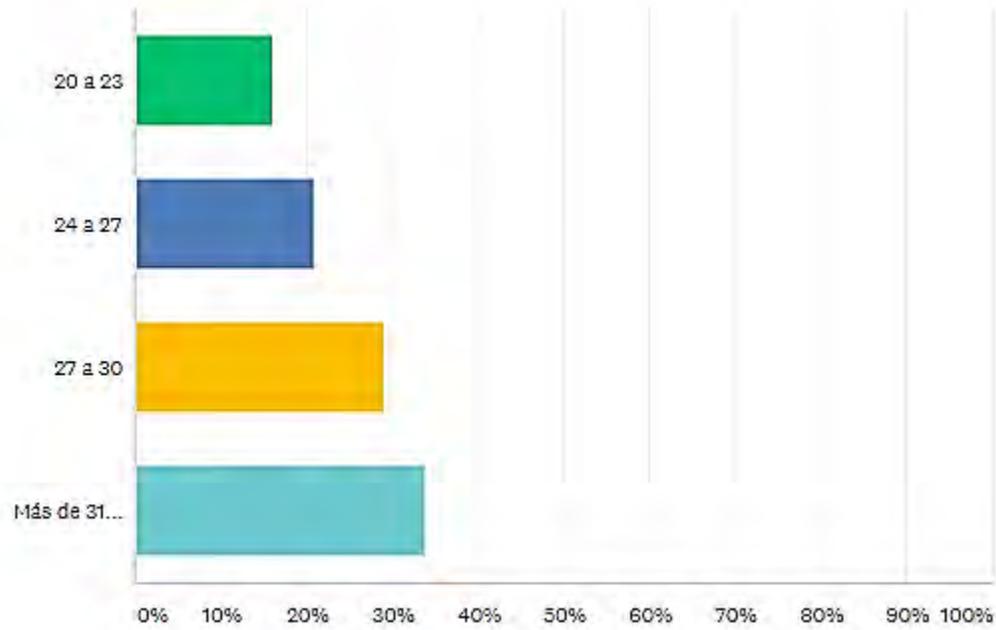
- **Integración de resultados: Perfil Integral de Valores e Intereses**

Referente a los Valores, se ranquean como una muestra que requiere un alto valor legal, son sujetos que demostrarán ser honestos y honrados, acoplándose a las políticas que regirá la sociedad, serán también fieles a las órdenes que dictamine un superior. Se someterán a las reglas que establece la familia, sociedad o algún organismo, para realizar el bien y no el mal. También tienen a ser sujetos que pueden buscar el éxito a través de sus propios logros, pero corrompiendo a terceros.

Personas que tienden a seducir, incomodar, fastidiar, alterar, e irán en búsqueda del cohecho y gustan de corromper las reglas si no están de acuerdo con ellas. Son personas con gran entusiasmo en hacer las cosas, siempre buscan la motivación del logro y buscará los éxitos y los retos. Tendrán una alta producción y se distinguen por los detalles.

En cuanto a los intereses, demuestran una preocupación por las personas. La calificación de la muestra expone que son sujetos que están enfocados principalmente por un genuino interés por las personas. Énfasis y preocupación real por ayudar a las personas, lo cual significa también que serán buenos miembros de la sociedad y para conformar equipos de trabajo. Son personas que están interesadas en ser juzgadas por su habilidad para lograr utilidades, técnicas de reducción de costos, o habilidad para resolver problemas prácticos y un fuerte enfoque respecto al retorno sobre la inversión o la efectividad de costos. Asimismo, están buscando poder sobre otros. tienden a rodearse de gente ambiciosa que quiera llegar lejos en una organización. Es importante buscar la promoción en este tipo de posiciones dentro de una organización. También tienen la característica de lucha para estar a la cabeza por el deseo de ganar. Demandan un alto grado de libertad para actuar de manera indisciplinada. Buscan y permiten acciones para conseguir o desempeñarse en profesiones que no requieren de disciplina o estructura para lograr el éxito.

- **Resultados Encuesta Online:**

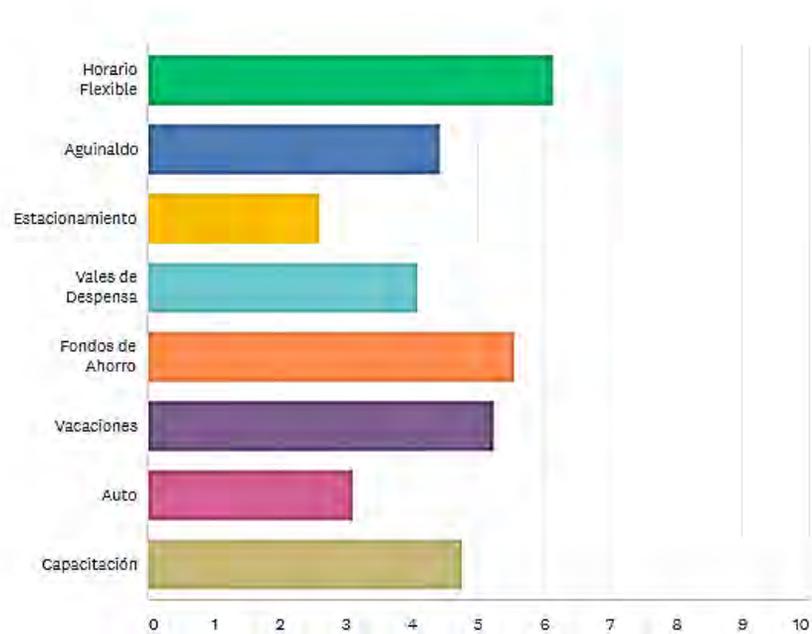


Gráfica 17. Edades de la muestra

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|-----------------------|------------|
| ▼ 20 a 23 | 16,13% |
| ▼ 24 a 27 | 20,97% |
| ▼ 27 a 30 | 29,03% |
| ▼ Más de 31... | 33,87% |

Tabla 4. Porcentaje de Edad de la muestra por respondientes

Ordena de del 1 al 8 para indicar la preferencia de prestación o beneficio que más te interesaría tener dentro de la organización para la que laboras (1 más alto/8 más bajo)

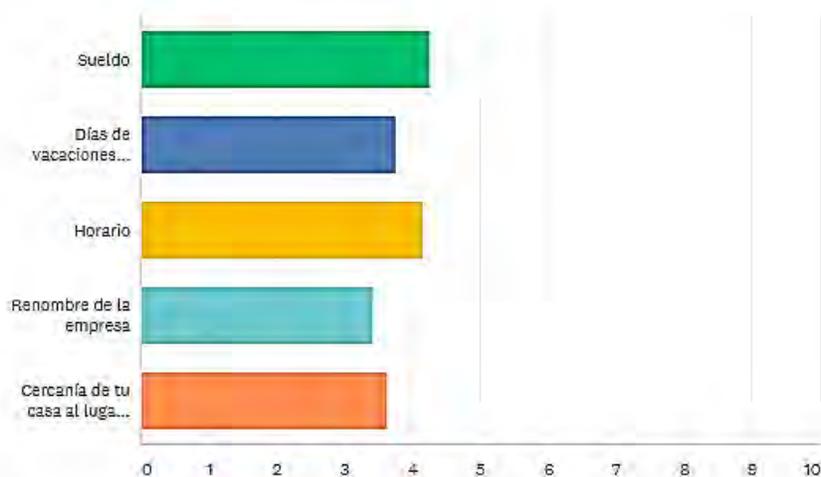


Gráfica 18. Resultados por preferencia de prestación o beneficio.

| | PUNTUACIÓN |
|-------------------|------------|
| Horario Flexible | 6,16 |
| Aguinaldo | 4,44 |
| Estacionamiento | 2,61 |
| Vales de Despensa | 4,10 |
| Fondos de Ahorro | 5,56 |
| Vacaciones | 5,26 |
| Auto | 3,11 |
| Capacitación | 4,76 |

Tabla 5. Resultados de preferencia de prestación laboral o beneficio por respondiente.

Del 1 al 5, ¿que tanta importancia le das a ____, al aceptar una oferta laboral?

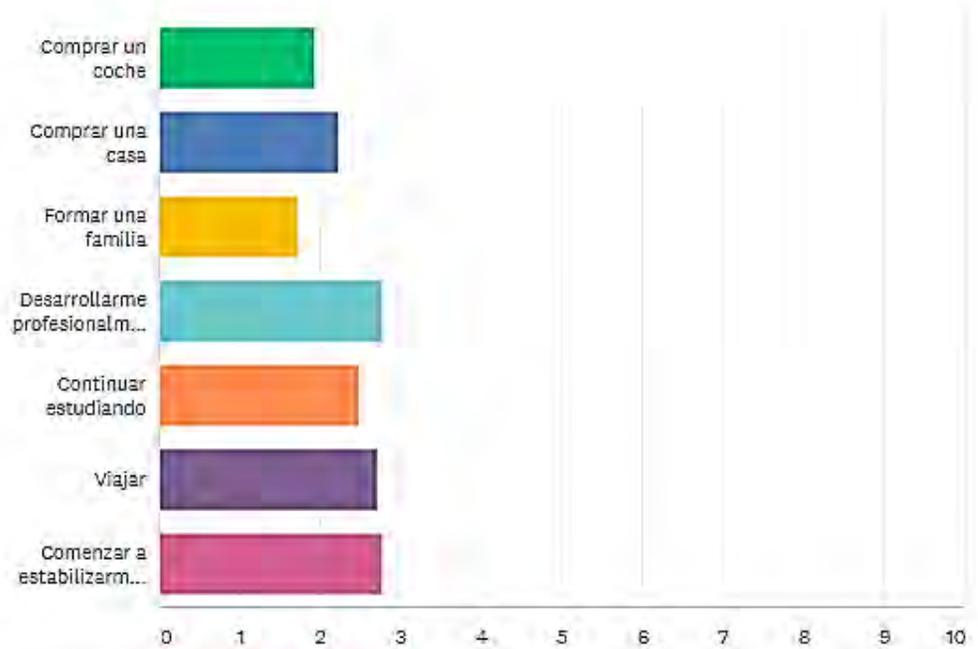


Gráfica 19. Importancia de Prestación al aceptar una oferta laboral.

| | -1 | 2 | 3 | 4 | 5 + | PROMEDIO PONDERADO |
|--------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------------------|
| ▼ Sueldo | 4,84% | 4,84% | 6,45% | 27,42% | 56,45% | 4,26 |
| ▼ Días de vacaciones otorgados | 3,23% | 6,45% | 32,26% | 27,42% | 30,65% | 3,76 |
| ▼ Horario | 3,23% | 4,84% | 14,52% | 27,42% | 50,00% | 4,16 |
| ▼ Renombre de la empresa | 3,23% | 16,13% | 30,65% | 33,87% | 16,13% | 3,44 |
| ▼ Cercanía de tu casa al lugar del trabajo | 8,06% | 11,29% | 24,19% | 22,58% | 33,87% | 3,63 |

Tabla 5. Resultados de Importancia de Prestación Laboral/Porcentaje por respondiente.

¿Cuáles son tus objetivos a corto/mediano plazo?

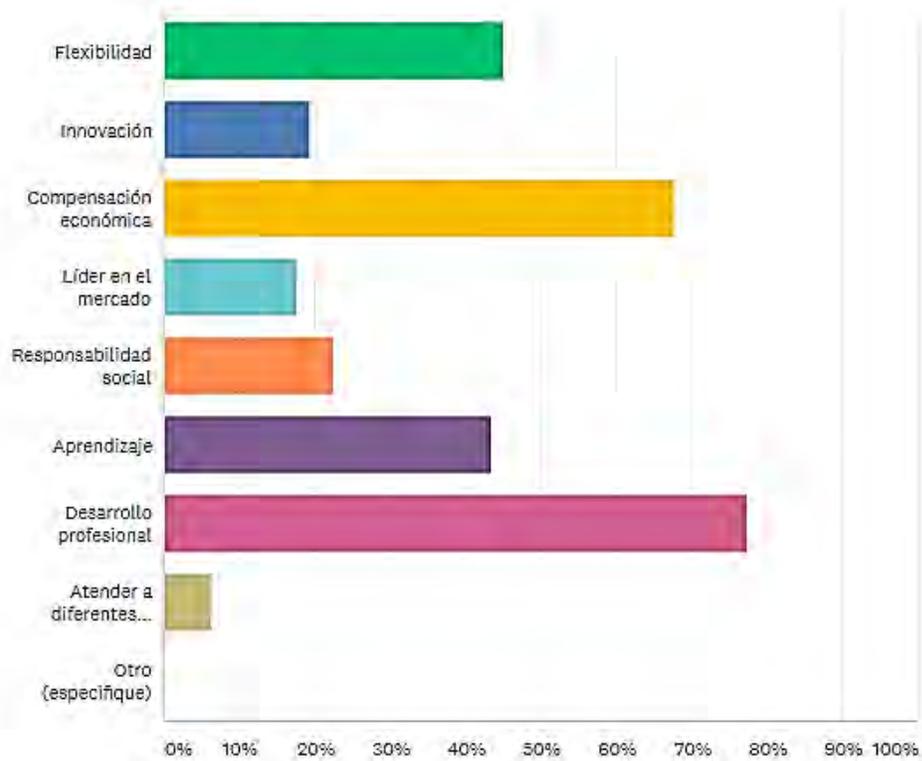


Gráfica 20. Objetivos a Corto Plazo

| | NO | TALVEZ | SI | PROMEDIO PONDERADO |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| Comprar un coche | 37,10% | 32,26% | 30,65% | 1,84 |
| Comprar una casa | 25,81% | 25,81% | 48,39% | 2,23 |
| Formar una familia | 43,55% | 38,71% | 17,74% | 1,74 |
| Desarrollarme profesionalmente | 3,23% | 14,52% | 82,26% | 2,79 |
| Continuar estudiando | 9,68% | 32,26% | 58,06% | 2,48 |
| Viajar | 4,84% | 17,74% | 77,42% | 2,73 |
| Comenzar a estabilizarme económicamente | 1,61% | 17,74% | 80,65% | 2,79 |

Tabla 6. Resultados de “Objetivo a corto/mediano plazo

¿Cuales son los TRES atributos mas importantes que buscas en una compañía para trabajar?

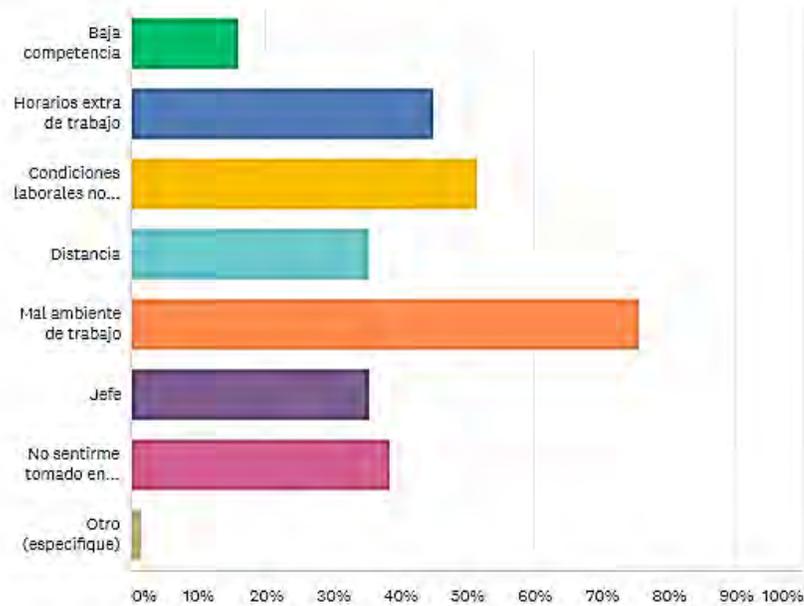


Gráfica 21. Los mayores 3 atributos que se buscan en una organización

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|---------------------------------|------------|
| ▼ Flexibilidad | 45,16% |
| ▼ Innovación | 19,35% |
| ▼ Compensación económica | 67,74% |
| ▼ Líder en el mercado | 17,74% |
| ▼ Responsabilidad social | 22,58% |
| ▼ Aprendizaje | 43,55% |
| ▼ Desarrollo profesional | 77,42% |
| ▼ Atender a diferentes clientes | 6,45% |
| ▼ Otro (especifique) | 0,00% |

Tabla 7. Resultados de los 3 grandes atributos que se buscan en una empresa, Porcentaje por respondiente

¿Cuales serian las TRES razones mas importantes para terminar tu relación laboral con una empresa?

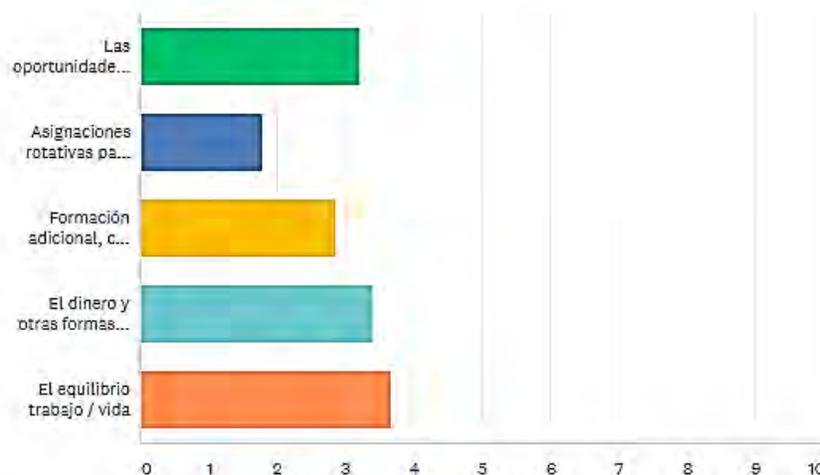


Gráfica 22. Los 3 motivos más importantes para terminar su relación laboral

| OPCIONES DE RESPUESTA | RESPUESTAS |
|------------------------------------|------------|
| Baja competencia | 16,13% |
| Horarios extra de trabajo | 45,16% |
| Condiciones laborales no adecuadas | 51,61% |
| Distancia | 35,48% |
| Mal ambiente de trabajo | 75,81% |
| Jefe | 35,48% |
| No sentirme tomado en cuenta | 38,71% |
| Otro (especifique) | 1,61% |
| Falta de desarrollo y aprendizaje | |

Tabla 8. Resultados de los 3 motivos más importantes para terminar su relación laboral, Porcentaje por respondiente

Ordena de acuerdo a tu preferencia del 1 al 5 ¿Cuál de las siguientes categorías sostienen la mayor importancia, para que tu carrera profesional este en punto óptimo? (1 mas alto, 5 mas bajo)



Gráfica 23. Preferencia de categorías más importantes para que se considere la carrera profesional en el punto óptimo

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | PUNTUACIÓN |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|
| Las oportunidades de promoción y ascenso | 19,35% | 25,81% | 25,81% | 16,13% | 12,90% | 3,23 |
| Asignaciones rotativas para adquirir una comprensión más amplia de actividades organizacionales y de los actores clave | 4,84% | 6,45% | 8,06% | 24,19% | 56,45% | 1,79 |
| Formación adicional, como una certificación o bien la adquisición de nuevas habilidades técnicas | 12,90% | 19,35% | 22,58% | 32,26% | 12,90% | 2,87 |
| El dinero y otras formas de compensación | 24,19% | 30,65% | 20,97% | 11,29% | 12,90% | 3,42 |
| El equilibrio trabajo / vida | 38,71% | 17,74% | 22,58% | 16,13% | 4,84% | 3,69 |

Tabla 9. Resultados de categorías más importantes para que se considere la carrera profesional en el punto óptimo, Porcentaje por respondiente.

- **Integración de Resultados: Perfil de preferencias y motivos para elegir una empresa para laborar**

Aunque la encuesta estuvo dirigida a respondientes entre 18 y 35 años, en primer lugar, se puede observar que casi el 34% tenían edades que oscilaban entre 31 y 35 años, es decir, sujetos que se encuentran ya laborando o incursionando en sus primeras experiencias laborales. Posteriormente se selecciona el orden de preferencia de beneficios laborales, por lo que la muestra elige como beneficios que prefieren en número 1 el Horario Flexible, 2 el Fondo de Ahorro y 3 Vacaciones. Considerando que las vacaciones se encuentran dentro del paquete básico de prestaciones de ley en México, se asume que desean días adicionales a los 6 que otorga la ley. Bajo la misma línea y no menos importante, observamos la Capacitación en cuarto lugar, es decir que están en búsqueda de empresas que les otorguen conocimientos teóricos y prácticos adicionales y en todo momento. Respecto a la pregunta de prioridades para elegir un centro de trabajo se observa que es el sueldo y el horario, muy de la mano con la pregunta anterior, si bien es cierto que la retribución juega un papel importante en la motivación y rendimiento de la plantilla, cada vez más los individuos están en búsqueda de organizaciones que les permitan gestionar libremente su horario laboral siempre que se cumplan con los objetivos que la empresa espera de ellos. Respecto a los objetivos a mediano plazo de los respondientes, encontramos un empate entre comenzar a estabilizarse económicamente y desarrollarse profesionalmente. Seguramente van de la mano, puesto que, con un desarrollo y crecimiento laboral, se asume que vendrán mejoras económicas. Es importante mencionar que la última de las prioridades a corto plazo es comenzar a formar una familia, lo que implica que de momento se encuentran enfocados en el crecimiento personal y laboral sin importarles por ahora casarse y/o tener hijos. Pasando a la pregunta de los 3 atributos más importantes para elegir una compañía, volvemos a la prioridad de tener desarrollo profesional y una excelente compensación económica. Es aquí

cuando concluyo que desean promociones rápidas que vayan incrementando gradualmente su salario, y que ofrezcan retos y nuevos aprendizajes. En la tercera de estos atributos ranquea de nuevo la flexibilidad laboral. Posteriormente se eligen las 3 grandes razones para dejar una organización para la que laboran, en donde se observa en primer lugar un mal ambiente de trabajo, en segundo condiciones laborales no adecuadas, y en tercero horarios extras de trabajo. Las organizaciones deben ser cuidadosas al identificar y evaluar el ambiente de trabajo global y de las áreas, ya que el clima laboral, es uno de los temas más relevantes en el trabajo, y de él depende en gran medida el rendimiento y la productividad de las personas. Un mal ambiente genera malos estados de ánimo en los trabajadores, alta rotación, estrés laboral, aumento de los índices de errores y escaso compromiso con las labores. También observamos que, si bien los trabajadores buscan flexibilidad, que a veces implica ciertos días trabajar más horas o quedarse hasta tarde, cuando el tiempo invertido al trabajo incrementa aceleradamente y de manera constante, no permitiéndoles enfocarse en su vida personal e intereses personales, deciden dejar la empresa en búsqueda de cargas de trabajo mejor repartidas. Posterior a lo dicho, la importancia de las principales categorías que los trabajadores demandan para que su carrera profesional esté en un punto óptimo son (de nuevo) el equilibrio trabajo/vida, el dinero y otras formas de compensación, y las oportunidades de promoción y ascenso, perfectamente representadas en preguntas anteriores.

Discusión y Análisis de resultados

En el contexto en el que se encuentra hoy el mercado laboral se han dado cambios a nivel global de manera acelerada, a los cuales los miembros de una organización deben amoldarse. No son todas las generaciones las que logran adaptarse, o sí lo hacen, algunos con más facilidad que otros, mayormente es la generación más joven por la forma en que fueron criados y sus grandes conocimientos y dominio de los temas actuales de relevancia.

Aunque los Millennials todavía mantienen ciertos convencionalismos arraigados por haber nacido en el seno de familias conformadas por parejas de la generación X, se dice que ellos forman parte de la generación más tolerante que ha

visto la historia, especialmente en relación con temas como la orientación sexual, los derechos de las minorías y la igualdad de género. En contraste con esto, sus padres solucionaron todos sus problemas e ignoraron que parte de la crianza es ayudarlos a fortalecer sus alas para romper el capullo. Pero hoy son mariposas a las que la adultez súbitamente les abrió las alas, pero no están preparadas para volar de lleno. A pesar de tener un Coeficiente Intelectual promedio, tienen una inteligencia emocional muy frágil por la manera como los educaron, y pareciera que necesitan acompañamiento para todo, hechos como este no se vio con las generaciones precedentes. Este es en parte el choque generacional actual que tienen los Millennials en las empresas, porque están esperando el modelo que han tenido siempre, superiores dispuestos a ayudarlos a triunfar en todo momento, y al no recibirlo se desespera y les queda una sensación de desamparo y ansiedad.

Conforme han pasado los años, necesariamente las empresas han tenido que incorporar personas de la Generación Millennial, y por lo tanto vienen mostrando mucho interés en adaptarlos para poder lograr una mejor integración y motivación. Pero retener a los Millennials en la organización para la cual trabajan se ha vuelto un desafío.

Para estos jóvenes la última prioridad personal es comenzar a pensar en comprar una casa y formar una familia, por el momento toman muy en cuenta su vida personal, tiempo libre, hacer lo que les gusta, tener tiempo para desarrollar otras metas fuera de las profesionales. Sin embargo, a nivel laboral valoran y se comprometen cuando las organizaciones son flexibles con los horarios y le brindan la posibilidad de continuar con actividades académicas o para perfeccionar su vida.

Están buscando una organización que los pueda desarrollar, preferiblemente con planes de carrera y filosofía sustentable acorde a la propia. Buscan promoción y trabajan duro por ella sí sienten una identificación con su rol laboral y sus intereses y valores personales. También buscan desarrollo, compensación económica y muchos otros beneficios adicionales al sueldo, obtener aprendizaje y experiencia, y no temen desvincularse de una empresa en donde existe un mal ambiente de trabajo, poca flexibilidad o no son tomados en cuenta.

Cuando tenemos este compromiso de su parte con su rol y responsabilidades, obtenemos como resultado pasión, entusiasmo, éxito y trabajo duro. Saben acatar reglas sí las entienden y coinciden con ellas. Son personas que, con un poco de libertad para actuar, hacen que las cosas sucedan, ya que están orientadas al éxito y a los resultados. Siendo seres muy sociales y con esta jovialidad y empatía que los caracteriza, podemos considerar formar equipos de trabajo con ellos, con metas claras, y permitirles aportar ideas y a su vez que aprendan de los roles jerárquicos superiores para que vayan nutriendo su experiencia. Esto último ya se ha implementado con éxito en muchas empresas bajo el nombre de Mentoring Program.

Las grandes corporaciones deben pensar en muchos otros cambios y planificar nuevos modos de gestión, ya que las diferencias de los Millennials con las demás generaciones pueden llegar a generar desacuerdos siendo difíciles de sortear si no se trabajan de manera adecuada, pudiendo impactar negativamente en el desempeño.

Por el contrario, trabajando para obtener un buen clima de trabajo, dichas diferencias pueden resultar enriquecedoras, aunque por supuesto va a depender de la actitud que tengan los miembros de la organización, la colaboración y la intención de ir hacia el bien común.

Como ya vimos, les importa que la empresa en la cual trabajan tenga buenas condiciones sociales y humanas, clima laboral y flexibilidad. El clima según Chiavenato (2009) es un conjunto de percepciones que el empleado tiene sobre la organización y hace que influya en su conducta, y refleja cada vez con mayor visibilidad las facilidades o dificultades que encuentra el colaborador para encontrar estabilidad y compromiso.

Cuando las personas están motivadas y satisfechas, el clima laboral es bueno, en cambio cuando no lo están, ya sea por barreras que se le imponen, por frustración u otro motivo, el clima laboral suele cambiar siendo desfavorable, por lo tanto, podría decirse que la motivación es percibida o experimentada por los miembros de la organización, e influye en su comportamiento. El clima laboral tiene

un gran peso en los empleados y a menudo los condiciona en decidir abandonar su trabajo en caso de que esta sea baja o nula. El liderazgo también es importante ya que los resultados que puedan obtenerse son responsabilidad de los dirigentes y toda la organización en conjunto.

Es muy importante actuar teniendo en cuenta cada uno de estos factores para poder lograr una buena integración de la generación Millennial con las demás, y mantenerlos motivados aprovechando sus talentos. La clave reside en capitalizar la interacción de los distintos grupos generacionales, y esto requiere aceptar la diversidad.

Dentro de las iniciativas que podemos proporcionar a la organización con base en la radiografía general de resultados previos de los psicométricos aplicados, se pueden mencionar las siguientes propuestas de implementación:

Niveles de responsabilidad: También conocido como “Empowerment” hace referencia a cómo se sienten las personas que forman parte de la organización sobre su autonomía y la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Está relacionada también con la supervisión que reciben los colaboradores, así que aplicado a los Millennials que requieren libertad para ejecutar, se debe fomentar el andamiaje, y la retroalimentación constante. Supervisarlos sin ahogarlos, destacando las buenas prácticas y permitiendo el crecimiento y que aprendan de sus errores, que conozcan y ejecuten procesos con una visión global

La rotación dentro de la misma organización también debe ser una herramienta tomada para fomentar una visión más global del puesto y de la organización, permitiendo al empleado desarrollarse incluso si son movimientos laterales.

Sin olvidar que son personas que no les gusta comportarse de acuerdo a las normas, ni se someten por completo a las costumbres o cultura, recordemos que estos jóvenes buscan explícitamente aprender y evolucionar, las capacitaciones deberían ser algo que se esté implementando en todo momento, además de dejar

atrás las estructuras formadas por puestos, se debería basar más en un concepto de grupo o equipo/área. Recordemos que muestran una marcada preferencia a trabajar con gente, son participativos, les gusta formar parte de grupos activos, y disfrutan las relaciones interpersonales. Se debe evitar la individualidad, juntando las distintas generaciones para integrarlas en equipos. Son viables a aplicarles este tipo de estrategias de súbito, en caso de que no se haga ya en la organización, debido a que se adaptan muy fácilmente, se preocupan por sus compañeros, son abiertos y tolerantes.

Recompensa y retroalimentación continua: Corresponde a cómo se sienten o perciben la recompensa o premio luego de una tarea bien hecha. También se relaciona a la seguridad que siente el trabajador de recibir una recompensa adecuada por realizar bien el trabajo. Puede ser un reconocimiento, beneficios además de una remuneración acorde. Si bien los Millennials esperan ser recompensados y disfrutan y esperan reconocimiento social, tengamos en cuenta que no tienen tanto en cuenta el salario o la posición, sino que toman en cuenta las posibilidades de tener más tiempo libre, poder dedicarse a sus proyectos. Salarios, vacaciones, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que impliquen un progreso o nuevos aprendizajes y retos, recompensas como garantía en el cargo, un desarrollo adicional y muchas otras formas de reconocimiento por servicios notables son la opción. La clave no está en ser permisivos ni darles todo lo que quieren, sino en preocuparse por lo que necesitan para poder desarrollar sus talentos y que estén vinculados a rendimiento y resultados. Son personas muy realistas y prácticas, les interesa lo concreto y lo medible, tienen una visión muy positiva de su persona y se esfuerzan por impresionar a los que los rodean, por lo tanto, tener métricas medibles y alcanzables, con la retroalimentación pertinente, se reflejará en su motivación y compromiso.

Desafíos relacionados con las tareas: es la percepción que tiene el empleado sobre los retos y riesgos que se le imponen ante una situación laboral.

Se debe mantener motivados a estos colaboradores formando parte de un proyecto que ellos elijan para desarrollar sus competencias. Además de permitir e innovar, una opción es redes sociales internas donde se motive al empleado a expresar sus puntos de vista al respecto de las situaciones y avances que vaya teniendo la empresa, pudiendo ofrecerse a ayudar en la tarea sí se sintieran capaces.

Los millennials tienden a aburrirse fácilmente en sus tareas, porque las dominan rápidamente, es recomendable proponerles retos o metas variables, y si el tema les apasiona, le dedicarán el tiempo y el esfuerzo que se requiera para obtener resultados positivos.

Otro de los métodos sugeridos es en aportar apoyo al empleado, es decir, que pueda contar con un miembro neutral de la organización que lo supervise y pueda observarlo para poder corregirlo o visualizar los patrones o actitudes que deben reforzarse. Asimismo, es buena idea las reuniones o teamwork de red con personas de todas las áreas en donde se construyan los objetivos organizacionales tomando en cuenta lo que tienen que aportar, y motivarlos a correr el riesgo por el simple hecho de ser tomados en cuenta para dichas decisiones importantes.

Relaciones: es la percepción sobre un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones con sus pares, entre jefes y subordinados y con niveles organizacionales superiores. Se relaciona al compañerismo, sentimiento de apoyo, relación con los demás. A los Millennials es importante transmitirles las ideas claras para que puedan lograr sus objetivos como también brindarles apoyo, sumamente importante de manifestar al momento de la contratación, así como repasar las tareas a realizar y lo que se espera de su rol. Los Millennials debieran recibir orientación sobre los rubros que favorecen su desarrollo profesional en la empresa, aumentando así la retención de recursos críticos. Por otro lado, las generaciones más antiguas en la empresa reciben la guía sobre las últimas tendencias de tecnología, uso de redes sociales y otros conceptos que los Millennials manejan de forma más natural.

Recordemos que son personas expresivas, afectuosas, generosas y dispuestas a cooperar, se debe aprovechar estas competencias permitiéndoles construir estas relaciones con sus pares. Eventos de integración, recaudaciones

para una causa social, capacitaciones, offsites, etc., pueden ayudarles a construir las relaciones con otras personas con las que en el día a día laboral no tendrían contacto.

Cooperación y ambiente motivador: es el sentimiento de los miembros de la empresa cuando reciben ayuda de parte de los directivos y de otros empleados. Está relacionado al apoyo mutuo que proviene de arriba y abajo. Se debe brindar compensaciones para retenerlos o entusiasmarlos, talleres, beneficios, bonos, ropa informal; además de entenderlos, integrarlos y comprometerlos. Ya que esperan tener oportunidades en las que puedan sentirse a gusto y cómodos con los que hacen, valoran el aprendizaje y desarrollo que se les pueda brindar, y la flexibilidad horaria ya que les gusta desarrollar otras tareas personales como en la vida profesional. Así que las organizaciones deben aumentar la flexibilidad, implementar herramientas como homeworking, horarios de trabajo individualizado, etc.

Del mismo modo hay que fomentar el trabajo en equipo para una mejor convivencia con los integrantes de una organización ya que tienden a ser personas muy individualistas sí no se les fomenta el trabajo en equipo. Esto permite crear lazos de seguridad, lealtad y confianza. Si bien son individuos autosuficientes que han aprendido a tomar decisiones y ejecutar sin tomar en cuenta a otros, es buen momento para fomentar las relaciones y poner de manifiesto las necesidades de otros, pensando en que poco a poco comiencen a ver la organización como un todo, un solo ser que se dirija hacia un mismo objetivo.

Estándares y resultados: Se relaciona a la percepción acerca del énfasis que se ponga en las normas de rendimiento, el trabajo bien hecho y el camino representado en las metas personales y de grupo. Bajo esta línea, los Millennials son personas enfocadas a los resultados, son capaces de funcionar bajo altos niveles de estrés, les encanta correr riesgos y son grandes aventureros. La organización debe reforzar los valores organizaciones y lo que se espera de ellos en conjunto, y en su rol; reflejándose dichas expectativas en Formatos de Evaluación claros y medibles, evitando la ambigüedad y funciones o involucrarse en

procesos y esperar resultados que no puedan metricarse. Asimismo, y muy de la mano con el feedback constante, debe alimentarse dicha evaluación con los cambios o movimientos que vaya adquiriendo el rol.

Aceptar el conflicto: Vinculado a poder aceptar las opiniones discrepantes y poder hacerles frente a los problemas y buscar cómo resolverlos. Hay que permitirles colaborar de forma activa exponiendo sus ideas, opiniones y sugerencias de modo que consideren que tienen un lugar de pertenencia. Los millennials son impacientes, pero no asimilan bien el conflicto en sus relaciones interpersonales, pierden la diplomacia sí se les reta, aunque son capaces de soportar la crítica y hacen un esfuerzo por buscar esa aprobación y mejorar posterior a la retroalimentación. Debemos ayudarles a desarrollar la inteligencia emocional para sobrellevar los conflictos, que aprendan a actuar ante ellos, y que de la misma manera aprendan del error y fortalezcan los cambios con su experiencia y enfocarlos hacia la búsqueda constante de la resolución.

Identidad: es poder sentirse parte e identificarse con la organización y poder compartir con los demás miembros los objetivos planteados por la organización. Asimismo, que el empleado se considere una persona valiosa dentro de la organización. Aparte de los eventos organizacionales y la rotación de roles que ya se ha mencionado previamente, el hacerlos sentir parte de un todo que funciona como un mismo objetivo en mente, pertenencia organizacional. Creo que todas las recomendaciones anteriores derivarán en el logro de la identidad organizacional de esta generación, pero siempre es importante mencionar que la manera en que se mida debe ser neutral para así identificar focos rojos en caso de que se oriente a la disminución, no solo en los Millennials sino en toda la organización, ya que la apatía y falta de compromiso es altamente contagiosa en una corporación.

Deseamos también incluir algunos tópicos que se la autora entiende como los siguientes retos para el área de Recursos Humanos en materia de retención, inicialmente establecer mejoras en los sistemas de recompensa laboral, desarrollo

y capacitación a la siguiente generación de líderes corporativos y directivos, crear una cultura corporativa que atraiga mejor al talento hacia la organización encontrando a las personas correctas para las funciones correctas, competitividad en el mercado y procurar procesos de RRHH sencillos y eficientes que aseguren una buena experiencia de los colaboradores desde Día 1.

La coexistencia de generaciones con características, intereses y comportamientos tan diferentes, acarrea la cuestión de como atraer retener y motivar a personas tan distintas entre sí, manteniendo la equidad y consistencia en los valores y cultura de una organización. Tenemos como retos para los próximos años, y bajo la línea de lo que los Millennials están buscando para permanecer en una empresa y estar satisfechos con la misma, comprender las nuevas formas en que los colaboradores se relacionan con la empresa, generar esquemas de remuneración diferenciados y flexibles, alineados al mismo tiempo con el negocio, adoptar nuevos programas para el desarrollo de carrera de los colaboradores, asimilar los diferentes elementos que mantienen motivados a esta generación que se está integrando a las filas de la organización.

La diversidad generacional que hay que atender obliga a establecer esquemas de remuneración y planes de desarrollo a la medida de cada segmento poblacional. De llevarse a cabo una estrategia holística de gestión de talento, que reconozca y sea atractiva para las características, necesidades y motivaciones de distintas generaciones, tanto la retención como el compromiso del talento con el que cuentan se verán fortalecidos, mejorando la productividad y, en consecuencia, los resultados del negocio.

Conclusiones

Quizá tengamos ciertas resistencias a aceptar que hay y siempre ha habido, muchas clases de jóvenes, quienes rechazan ser clasificados con nomenclaturas reduccionistas. Es posible que etiquetas como baby boomer, millennial, generación Y, generación Z....aporten, en estos tiempos cibernéticos en los que todo queda más fácilmente expuesto, más ruido que luz.

Los Millennials han sido tratados como personas de un “mundo aparte” pero la realidad es que buscan a grandes rasgos lo que otras generaciones buscaron: autorrealización, éxito profesional, salarios acordes a responsabilidades y retos. Las diferencias surgen en la manera en que le harán frente para llegar a sus objetivos. Ellos demandan que las empresas sean productivas y competitivas (como ellos) en un mundo globalizado e hipercompetente.

Tomar conciencia de que las personas son la ventaja competitiva y el factor diferenciador no debe ser sólo un buen discurso o bonitas palabras, sino que impone la tarea prioritaria de que las áreas de recursos humanos de las organizaciones comprendan y trabajen para atraer y fidelizar a sus colaboradores tomando en cuenta sus características, sus preferencias y sus motivaciones en el ámbito laboral. En definitiva, crear efectivamente una atractiva propuesta de valor para ellos.

Ellos son leales a las personas, pero no a las organizaciones y creen firmemente que el éxito es un camino y no una meta. Además, presentan una mentalidad abierta y global, prefieren el trabajo colaborativo, son defensores del medioambiente y la sustentabilidad, tienen habilidades multitarea y también son tecnológicos, individualistas, familiarmente dependientes y requieren feedback permanente respecto de lo que hacen y cómo lo hacen. Por otra parte, quieren que su vida laboral sea compatible con sus intereses personales, tales como poder disfrutar con amigos, la familia y tiempo para sus actividades extra-laborales.

Muchas de estas características presentan una enorme potencialidad para las empresas. Pero también hay algunos aspectos que necesitarán un esfuerzo adicional. Así, por ejemplo, la preferencia de los jóvenes por el trabajo en equipo puede implicar una dificultad para el desarrollo de un trabajo individual y para la toma de decisiones oportuna, tan necesaria considerando el entorno cambiante y complejo que se detalló al inicio.

A modo de cierre y tomando en cuenta todo lo que fue expuesto a lo largo del trabajo podría decirse que a nivel organizacional se debe seguir pensando en estrategias como diversidad laboral, alinear valores y principios laborales con las de los trabajadores, establecerse un plan de compensaciones diferenciadas y lo suficientemente flexibles para adecuarse a las necesidades de los distintos

segmentos que coexisten en la empresa, implementación de un plan de beneficios flexibles para optimizar los elementos que atraer y retienen al talento, como la calidad del liderazgo, las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, el trabajo simplificado, y la creación de un sentido de equipo y pertenencia a la empresa. Asimismo, contemplar cambios a nivel organizacional que beneficien a los Millennials como también al resto de las generaciones. Conocerlos y acompañarlos junto a los cambios es muy importante ya que todo movimiento generacional tiene un motivo de ser, hay una historia detrás de cada una de ellas que provoca ciertas características y que también provocará en las generaciones venideras (ya se habla de la Generación Z, y los Alpha).

Por lo tanto, se puede concluir que ellos quieren tener la posibilidad de aportar con ideas y nuevas formas de hacer las cosas, por lo que el trabajo rutinario y hacer más de lo mismo no es una opción donde ellos quieran permanecer. Además, quieren que les respeten sus estilos, su forma de ser. Este individualismo puede ser difícil de manejar en organizaciones donde coexisten distintas generaciones. Hay un enorme desafío en desarrollar una cultura que considere liderazgos y estilos cercanos, amigables y de refuerzo frecuente. Todas las generaciones tienen cosas para aprender unas de las otras, pero para que ello sea posible es necesario "pulirlas". Para Recursos Humanos es una tarea compleja pero sumamente desafiante y necesaria, que requiere replantear la gestión de capital humano hacia un nuevo status y administración del talento que debe ser retenido.

Los millennials necesitan, más que nunca, sentirse autónomos, y les encanta el desafío de colaborar y crear colectivamente. Ellos pueden cambiar la dirección de la sociedad con rapidez y desapego. Se tratará de vivir mejor el presente, sin la ilusión de que el futuro pueda ser controlado.

Referencias Bibliográficas:

- Adán, G. (2013) Teoría factorial de la personalidad de Raimon Bernard Cattell (1905-1998) Recuperado de <http://www.ibesinvestigacion.com/wp-content/uploads/2013/03/80.-Teor%C3%ADa-de-la-personalidad-de-CatellG.-Adan.-UIB.-mar131.pdf>:
- Allport, G. (1985) La Personalidad: Su configuración y desarrollo España: Herder
- Álvarez, J.; de Haro, G. (2017) Millennials. La generación emprendedora. España: Editorial Planeta y Fundación Telefónica
- Beck, A. (1995) Terapia Cognitiva de los Trastornos de la Personalidad. España: Paidós Ibérica
- Brites, G; Almoño, L. (2002) Inteligencias múltiples: juegos y dinámicas para multiplicar las formas de aprender utilizando al máximo las capacidades de la mente España: Bonum
- Burham (1990) Personalidad, rasgos y teorías. Recuperado de: <https://www.lifeder.com/que-es-la-personalidad/>:
- Caballero, M.; Baigorri, A. (2013) ¿Es operativo el concepto de Generación? Aposta: Revista de Ciencias Sociales. España: Aposta Revista de Ciencias Sociales.
- Carvallo, P. (2014) Estudio de los Millennials chilenos en el campo laboral. Tesis de Grado para obtener Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Social. Santiago de Chile: Universidad de Chile
- Cattell, R. (1972) The scientific analysis of personality. Baltimore: Penguin
- Chirinos, N. (2009) Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Venezuela: Universidad de Carabobo
- Cuesta, M. (S.F.) Radiografía social de los jóvenes adultos.: Cuesta, M.; Ibáñez, M.; Tagliabue, R.; Zangaro, M. (2006) La nueva generación y el trabajo. Argentina:
- Deloitte (2017) The Deloitte Millennial Survey. Apprehensive Millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world. Inglaterra: Deloitte
- DIDAC (2017) Los estudiantes de hoy y las culturas juveniles del Siglo XXI. México: Revista Nueva Época de la Universidad Iberoamericana
- Duarte, T.; Jornet, P. (S.F.) Clase Invertida: El desafío de conectar con los Millennials. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba
- Eysenck, H. (1994) Modelo bio- psicosocial de la personalidad. Teoría bifactorial de Eysenck. España: Herder
- Ferrer, A. (2010) Millennials, la generación del siglo XXI. Buenos Aires: Centro de Estudios en Economía y Cultura UCA

- Flanagan, D. (2012) Contemporary Intellectual Assessment: Theories, Tests, and Issues EUA: Guilford Press
- Gambarte, E. (1996) El concepto de Generación Literaria. España: Síntesis
- García-Anaya, E. (2017) Millennials: La nueva generación de profesionistas del siglo XX. México: Universidad de Xalapa
- Gardner, H. (1998) Multiplying the problems of intelligence by eight. Canadá: Canadian Journal of Education.
- Gardner, H. (2001) La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI.
- Goleman, D. (2010) Inteligencia Emocional. México: Kairós
- González, R. (2011) La incorporación de la Generación Y al Mercado Laboral. España: Universidad Nacional del Nordeste
- Guildford, J. (1959) Personality. EUA: Mc Graw Hill
- Gutiérrez Rubí, A. (2016) Millennials en Latinoamérica: Una Perspectiva desde Ecuador. Capítulo 5. Nuevas concepciones y formas de empleo. Ecuador: Fundación Telefónica
- Gutiérrez, E. (2010) Formación de la conducta organizacional. México: Lulu.com
- Joerres, J. (2011) Talent Management in Emerging Markets. EUA: Knowledge Resources Publishing
- Kurz, C.; García, C.; McIlevna, J. (S.F.) La Generación de los Millennial. México: Cien Por Ciento Market Research
- Leccardi, C.; Feixa, C. (2011) El concepto de Generación en las teorías sobre la juventud. Redalyc: Red de Revistas Científicas en América Latina, el Caribe, España y Portugal. Chile: Centro de Estudios Sociales Valparaíso
- Llata, M. (2016) Altas capacidades en nuestro sistema educativo. España: Punto Rojo Libros
- Manpower Group (2016) Las carreras de los Millennials: visión 2020. España: Manpower Group
- Martínez, D. (2017) Análisis de los factores asociados a la rotación y retención de personal de la generación millennial en las organizaciones. Bogotá: Universidad de Santo Tomás
- Méndez-Huerta, M.; Vallejo-Villalobos, M.; Arizaga-Berber, A. (2016) Baby boomers versus millennials en el mundo moderno. México: Revista de Hematología
- Michel, W. (1979) Introducción a la Personalidad. España: Interamericana
- Miita, D.; Dávila, C. (2015) Retención del Talento Humano: Políticas y prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones. Tesis para obtener el título Licenciatura en Gestión Empresarial. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Nielsen (2015) Estilos de Vida Generacionales: Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro. EUA: Nielsen Global N.V.
- Noguera, I. (2015) How Millennials are changing the way we learn: The state of the art of ICT Integration in Education. Madrid: Redalyc Asociación Iberoamericana de Educación Superior a Distancia

OIJ (S.F.) Millennials ¿Una categoría útil para identificar a las juventudes iberoamericanas? Organismo Internacional de la Juventud.

Paz, M.; Barbera, J.; Medina, B.; Rico, M. (2016) Modelo de Selección en Empresas Colombianas, para la contratación de los Millennials. Colombia: Universidad Sergio Arboleda

Pervin, L.; John, O. (1999) Personalidad: Teoría e Investigación. España: Manual Moderno

Pozzi, M. S. (2013) Generación "Y": Sus expectativas laborales. Un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés. Buenos Aires: Universidad de San Andrés

Renouard, Y. (1968) La noción de generación en la historia. Revue historique CCIX. Francia: SEVPEN

Resing, W. & Drenth, P. (2007) Intelligence: knowing and measuring. Holanda: Nieuwezijds

Rodríguez-Garza, B.; Terán-Cazares, M.; García, M. (2017) Factores que influyen en el trabajo colaborativo de la generación Millennials.: Estudio de Alumnos universitarios en México. México: Universidad Autónoma de Nuevo León

Sánchez, M. (2006) Inteligencia Emocional, Inteligencia Cognitiva y Rendimiento Académico en Alumnos de la Facultad de Psicología. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/1755/1/1020154717.PDF> México: Universidad Autónoma de Nuevo León

Stein, J. (2013) Millennials: The Me Me Generation. EUA: Times Magazine

Thurstone, L. & Thurstone, T. (1941) Factorial studies of Intelligence. EUA: Psychometric Monographs

Tovar, P. (2015) Qué significa VUCA e implicaciones en la gestión de talento. México: Blog Pablo Tovar Executive Coaching. Desde: <https://www.pablotovar.com/que-significa-vuca-e-implicaciones-en-la-gestion-de-talento/>

Valles, G. (2018) El constitucionalismo mexicano en la era de los Millennials. México: Universidad Juárez del Estado de Durango.

Vernon, P. E. (1980) Intelligence: Heredity and Environment. EUA: Freeman