



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA
Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Manuscrito Recepcional

Programa de Profundización en Psicología
Organizacional

Los millennials en el ambiente laboral

Tipo Investigación: Reporte de Investigación Empírica

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

Nombre del alumno: Blanca Estela Velázquez
López

Director: Mtro. Sergio Javier Juárez Dávalos

Vocal: Lic. Karen Belen Espinoza Rosal



Los Reyes Iztacala Tlalnepantla, Estado de México, 29 de
noviembre 2019



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

Introducción.....	3
Marco teórico.....	4
Método.....	22
Procedimiento.....	24
Resultados.....	25
Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	48
Anexos.....	50

Introducción

Se realizó un estudio sobre el comportamiento de los Millennials en el ambiente laboral en el cual se muestra que parte de sus características es que son, nacidos aprox. 1982-2000, los eventos que los definieron fueron, por ejemplo: Computadores-Internet, calentamiento global, disparos en escuelas, ataques terroristas, diversidad. Respecto a su personalidad, no buscan estabilidad en el empleo, sino empleabilidad. Tienen un creciente interés en su vida privada. Buscan empleos que ofrezcan flexibilidad de horarios.

El objetivo de este estudio, fue Identificar cuáles son los patrones de comportamiento laboral de los millennials en comparación con la generación X, en una institución bancaria. La pregunta de investigación fue ¿El comportamiento laboral de los millennials es diferente a la generación X? De acuerdo a la información obtenida en los cuestionarios que se aplicaron ayudo a verificar la hipótesis, la cual era: Los millennials presentan indicadores de comportamiento inferiores en comparación con los de la generación X.

El método fue realizado a través de la aplicación de una Evaluación de Desempeño contestada por Gerentes y Supervisores de cada área de una institución bancaria. En el estudio se consideró incluir a 91 participantes (Hombres 54 y 37 Mujeres), el rango de edad de los participantes fue de entre 20 y 56 años.

Para la Escala de compromiso organizacional, en el estudio participaron 93 empleados (Hombres 56 y 37 Mujeres) de una institución bancaria. El rango de edad de los participantes fue de entre 18 y 56 años.

Se considera que el comportamiento de los millennials en comparación con la generación X, si es diferente. Ambas generaciones pueden ser excepcionales y altamente efectivos, si tienen un líder que los guíe de la forma correcta, y que este mismo identifique las habilidades de ambas generaciones y las potencialice, para obtener resultados efectivos y productivos, que pueda conjugar tanto la experiencia y lealtad de la generación X, así como la creatividad e innovación de los millennials.

Marco teórico

Las condiciones de competencia internacional, desplegadas aproximadamente desde la década de los 70 del siglo XX, generaron cambios en el proceso productivo (Neffa, 1998). Si los jóvenes aprendieron, a partir de esas transformaciones y sus experiencias vitales, que no eran las empresas las que iban a asegurar la estabilidad de su empleo, buscaron capitalizar ese aprendizaje para sobrevivir en una sociedad en la que todavía el trabajo constituye una variable de inserción e identidad. Entonces, ya no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad (EeE). Frente a este desafío, las organizaciones, en grandes líneas, modificaron sus planes de jóvenes profesionales, según la demanda (Cuesta, 2014). El problema central está en el proceso de selección; la generación Y no muestra mucho interés en tener un plan de carrera. Por ello los planes JP tienen menor éxito que en la década de 1990. (Como se citó en Cuesta, 2012).

Por otro lado, los especialistas desarrollaron un modelo de búsqueda y gestión del talento, basado en la búsqueda y manejo del talento, con foco en la motivación y modificación de conductas (Cuesta, 2014). Ambas herramientas abrevan de diferentes líneas teóricas. Por un lado, de las corrientes de la motivación, iniciadas por Peters (2002). Estas señalan la importancia de la motivación, en especial la trascendental. Por otro lado, también es clara la línea de la emocionalidad, señalada por Senge (2000) y por Goleman (2006). En ambos casos se apela a modificaciones en la organización, que hasta el momento no han dado los resultados esperados. El problema central es que estas herramientas apelan a inducir, motivar y fidelizar a jóvenes de la generación Y, suponiendo que piensan, sienten y ven el mundo igual que los jóvenes de la generación X (los nacidos entre 1960 y 1980). Asimismo, se debe tener en cuenta que la Generación Y en Latinoamérica no corresponde a los cortes generacionales del hemisferio norte. Otro punto de diferencia importante para comprender a la Generación Y de la región es el devenir social y político. Los jóvenes de la generación Y latinoamericana son también denominados “los hijos de la democracia”. Finalmente, se debe considerar la pertenencia social, además de la generacional. (Como se citó en Cuesta, 2014).

La literatura expone que la Generación Y o Millennial se caracteriza por un interés creciente en su vida privada y una pérdida de la centralidad en el trabajo, es decir, desean un empleo que les ofrezca flexibilidad de horarios y un balance entre la vida laboral y la personal (Golik, 2013). (Como se citó en Martínez Pérez, 2018).

González y Mercado (2014), reflexionan sobre la necesidad de todas las organizaciones por adecuar las herramientas para poder resolver los frecuentes choques generacionales en los ambientes laborales. Es importante comprender que la Generación Y se mantiene independiente del nivel social y el estatus económico del que dependían las generaciones anteriores, por ello, buscan empresas con responsabilidad social, que sean sustentables en el largo plazo y resalten por sus acciones comprometidas. Y al ser una generación más equilibrada en términos del manejo tiempo, no piensan en el balance entre empleo y vida, ya que se asume que estos se deben combinar, razón por la cual requieren horarios

flexibles para atender a su familia, trátase de padres, hijos y/o mascotas. (Como se citó en Martínez Pérez, 2018).

Cuadro I
Características de las Generaciones

¿Quiénes son Baby Boomers?	¿Quiénes son Generaciones “X”?	¿Quiénes son Generación “Y” o “Millenials”?
<p>Nacido aprox. 1941-1960</p> <p>Eventos que lo definieron</p> <ul style="list-style-type: none"> • Post II Guerra Mundial • Prosperidad • Televisión • Suburbios • Derechos civiles • Liberación de la Mujer <p>¿Cuál es su personalidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dispuesto a dar la milla extra - Optimistas • Positivos • Amor/Odio; relación con la autoridad • Idealista • Quiere tenerlo todo 	<p>Nacidos aprox. 1961-1981</p> <p>Eventos que lo definieron</p> <ul style="list-style-type: none"> • Watwrgate/Lucha contra Irán. • Alta tasa de divorcio. • Wall Street -1980 • MTV • Crisis de Seguridad social. • Despidos corporativos. <p>¿Cuál es su personalidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferozmente independientes • Orientado a resultados • Escéptico • Organizan su vida alrededor del trabajo • Pragmáticos • Lealtad con la empresa • Hemisferio izquierdo más desarrollado 	<p>Nacidos aprox. 1982-2000</p> <p>Eventos que lo definieron</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadores-Internet • Calentamiento global • Disparos en escuelas • Ataques terroristas • Diversidad • Actividades extra-curriculares • Boom económico de los 90 <p>¿Cuál es su personalidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idealista busca la felicidad • Conexión 24/7 • Trabajo en equipo • Pensamiento social y activo. • Respeto por el otro • Orientado a logro • Estructurado • Búsqueda de la mejor oferta de dinero • Hemisferio derecho más desarrollado (creativo) • Excelente formación académica.

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación “Y”. Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (4), 133-153. Como se citó en Chirinos, N. (2009).

Cuadro II
Comparativo de Generaciones

	Baby Boomers	Generación "X"	Generación "Y"
Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Optimista • Idealista • Conducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Escéptico • Ferozmente independiente • Trabajo /Balance de Vida 	<ul style="list-style-type: none"> • Confidente • Pensamiento social • Estructurado / Planeado • Actitud desafiante y retardora
Fortalezas de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo participativo • Liderazgo con corazón • Experiencia Política 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al cambio • Competente &Franco • No intimidado por la autoridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicado • Optimista ante situaciones difíciles
Desafíos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Dominio de habilidades de liderazgo • Trato directo con conflicto • Práctica lo que dice 	<ul style="list-style-type: none"> • Tacto vs. Honestidad brutal • Políticas corporativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Intimidado por el conflicto • Necesita supervisión y estructura • Falta de resiliencia
Claves de Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer su experiencia y contribución • Proporcione oportunidades de volver 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una participación de trabajo flexible • Proveer entendimiento y planes de desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudarle a ver el significado con su trabajo • Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio • Se preocupan más por el dinero

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación "Y". Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (4), 133-153. Como se citó en Chirinos, N. (2009).

Cuadro III

Generación “Y”

Actitud ante el Trabajo

Equilibrio laboral y personal. No desean renunciar a sus actividades y aficiones, aunque trabajen el deporte, la música, la familia, los amigos y el voluntariado.

Desarrollo profesional. Pueden desempeñar una tarea por objetivos y saber cómo y cuándo, si lo desean, puede escalar o ascender puestos en la empresa.

Salario ligado a objetivos. Exigen que su salario se adecue a desempeño de su tarea y recompense su trabajo y su formación. Reclaman beneficios sociales.

Formación. La institución forma parte del estado virtual de estos jóvenes y no quieren renunciar a ella. Les gusta viajar y desenvolverse en un ambiente de trabajo.

Como Motivarlos

Recompensa. La generación “Y” rinde más en un entorno creativo donde el pensamiento independiente es valorado. Hágale que saber creer en ello y que las labores que desempeñar son importantes. Premie sus éxitos profesionales.

Retos. Para los candidatos de la era Internet el desafío forma parte del éxito. El conformismo no entra en su escala de valores. Conviene a apelar a todos sus sentidos, interesarlos, entenderlos. Crear un entorno de trabajo variado y con objetivos.

Transparencia. Quieren un jefe comprometido, justo y tienen tendencias a cuestionar el status quo. Es imprescindible siempre decirles la verdad. Para conseguir su apoyo conviene explicarles el porqué de cada decisión adoptada y recordarle los beneficios.

Fuente: Tomado de Internet (18-02-2009). La Revolución Laboral de la Generación “Y”. Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (4), 133-153. Como se citó en Chirinos, N. (2009).

Especial atención merece considerar la incorporación a la empresa de una persona de la generación Y, quien por sus características motivacionales necesita un proceso de acogida directo y rápido. Los programas de rotación por departamento, práctica por áreas y similar se revelan como fuentes especialmente interesantes de acogida e integración de los jóvenes. Importa y mucho aplicar en la Web información de la organización para la consulta oportuna, lo cual, estos jóvenes de la generación “Y” valorizarán y sabrán consultar con facilidad al momento de necesitarla. Así mismo, la sensibilidad de estos

aspirantes hace plausible el contacto directo con las demás personas y la figura de un mentor es un atractivo importante para la permanencia de este colectivo en la organización. Chirinos (2009).

De acuerdo con Bruner, García y Zamorano, (2013) mencionan que hay 4 principales características de los millennials:

Aspecto Familiar: El comportamiento familiar y su crianza impacta en el comportamiento que tendrá. Un joven que haya vivido muy protegido por sus padres se comportará de la misma manera en el mundo laboral. También alguien que haya experimentado responsabilidad estará más capacitado para la toma de decisiones en un futuro.

Aspecto Laboral: Gran parte de este estudio se centra en comprender el impacto que los jóvenes de la Generación Y tendrán en las empresas. Para ello los intereses y motivaciones que tengan serán un factor fundamental en las decisiones de selección y retención de estos nuevos jóvenes.

Aspecto Psicosocial: El comportamiento que tengan los jóvenes de la Generación Y dependerá también de factores psicológicos y sociales. Esto sucede en todas las generaciones, pero es importante analizar si en la Generación Y tiene un comportamiento parecido en sus jóvenes.

Aspecto Demográfico: Saber dónde y con quien han vivido estos jóvenes aportará a segmentarlos y a entender ciertas conductas. Dentro de este aspecto es relevante el tipo y tamaño de hogar y si es urbano o rural.

Sobre el tema laboral el Gerente General de ER|Ronald, Ernesto Rubio, indicó que “la mayoría prefiere la alta rotación para poder pasar por diversas vivencias tratando de enriquecerse profesionalmente. Solo el 11% aspira a convertirse en Gerente General”. Al presentar el informe de la parte peruana, para la que se encuestaron a 1.221 personas, el Gerente General de Whalecom, Gonzalo Rossi, también señaló que “los Millennials o Generación “Y” del Perú tienen características similares a las de sus pares del mundo. Asimismo, sostuvo que esos jóvenes son pragmáticos y autónomos, pues no dependen de la oportunidad que les brinde una empresa, sino que se atreven a generar oportunidades”. A esta generación les gusta tomar nuevos retos pues para ellos el éxito en su vida personal y profesional es muy importante, es por esto, que harán hasta lo imposible para alcanzar sus objetivos. (Como se citó en Bergerman & Tantaleán 2016).

Smola & Sutton (2002) indicaron que “tienen elevado nivel de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al ingresar a una organización”. Algunos los describen por medio de estereotipos como: impacientes, buscan avanzar rápido, egocéntricos, desconfiados, desleales, carentes de reglas, entre algunos otros. Pero

contemplar solo la mirada pesimista no ayuda a entenderlos y beneficiarse de sus habilidades. (Como se citó en Bergerman & Tantaleán 2016).

Edelberg (2011) indicó que “algunos autores señalan que, si no encuentran que sus expectativas se cumplen, muchos están dispuestos a cambiar de trabajo. A raíz de todos lo que se puede encontrar en los medios e investigaciones en el mercado, existen muchos estereotipos acerca de esta nueva generación”. La literatura y los medios son consistentes en la descripción de algunas características que se les atribuyen a estos jóvenes Millennials. (Como se citó en Bergerman & Tantaleán 2016).

Bergerman y Tantaleán (2016) mencionan algunas características distintivas que se detallan por varios autores:

Énfasis sobre el balance vida-trabajo

“Esta generación tiende a presionar a las empresas en la medida que buscan un balance entre la vida laboral y aquella fuera del trabajo. Tienen un deseo mayor de integrar la vida con el trabajo, hacen hincapié en un mejor equilibrio entre los objetivos de trabajo y sus metas personales, ellos no hacen del trabajo su vida”. (Hauw & de Vos, 2010, p.293). Para ellos, la gestión del tiempo se vuelve crucial, intentan conseguir que el trabajo no absorba todo su tiempo y que les otorgue flexibilidad.

Perspectiva de un desarrollo de carrera rápido

Burke & Ng (2006) indicaron que “estos Millennials parecen esperar promociones y aumentos de sueldo más a corto plazo”. Estos trabajadores más jóvenes tienen menos paciencia para subir la escalera corporativa. 22 Hauw & de Vos (2010) señalaron que “son más impacientes en el sentido que quieren tener éxito en lo inmediato y asumir rápido posiciones de responsabilidad, utilizando el menor esfuerzo posible”. Tal es así, que se los considera ambiciosos, y cuando ven que no tienen oportunidades de crecimiento en su empresa buscan otra que se las otorgue. Como tal, la progresión de la carrera aparenta ser un motor importante de motivación para los millennials.

Trabajos interesantes y desafiantes

Burke & Ng (2006) señalaron que “son ávidos de nuevos desafíos y de estar constantemente aprendiendo cosas nuevas”. Si bien cuentan con altas expectativas salariales, con gran énfasis en los beneficios y las oportunidades, le adjudican mayor importancia a la satisfacción profesional que les otorga el trabajo.

Hauw & de Vos (2010), señalaron que “por lo general, se ha detectado que buscan mucho más que un sueldo a cambio de su desempeño”. Buscan trabajos que sean significativos y que les produzcan satisfacción personal por sobre un trabajo bien remunerado. Es así

que muchas veces, buscan empresas que tengan una misión y valores con los que se sientan identificados, buscan que una empresa tenga programas de responsabilidad social empresarial, buscan empresas que vayan más allá del simple hecho de ganar dinero y buscan que estas sean socialmente responsables.

Empleabilidad

Hauw & de Vos (2010), indicaron que “ellos toman un enfoque más proactivo hacia su propia seguridad laboral mediante la mejora de su empleabilidad para mantener su atractivo en el mercado laboral”. Buscan trabajos que les permitan descubrir nuevas habilidades y capacidades, para así asegurarse de seguir siendo empleables en el mercado laboral.

Ambiente y cultura de trabajo

Hauw & de Vos (2010) afirmaron que “se ven muy motivados por un entorno de trabajo cooperativo”. A su vez, esperan que sus jefes reconozcan sus esfuerzos y los resultados de su trabajo, caso contrario se ven desmotivados, lo cual repercute en la relación laboral, y aumenta la intención a cambiar de empleador.

Relación con la tecnología

Hatum (2011) indicó que “su aptitud con la tecnología, se demuestra en el sentido que se los ve “conectados” las 24 horas al día. Viven, aprenden y trabajan en red. A través del contacto con la tecnología, han desarrollado la habilidad de multitasking, capacidad de manejar muchas cosas al mismo tiempo”. Esto a su vez, les permite lograr una mayor integración entre sus vidas personales y su vida laboral y por ende asegurarse un mejor balance entre aquellas.

Bergerman y Tantaleán (2016). Menciona que la revista Ekos Negocios en el mes de noviembre-diciembre del año 2013 señala los siguientes datos:

El 35% de las empresas en el mundo declaró tener problemas de escasez de talento humano. La solución a esta problemática está en la nueva fuerza laboral, aquellos jóvenes nacidos desde 1980 (entre 20 y 34 años) y conocidos como generación “Y”. Conocerlos será su estrategia:

- En el mundo existen 2.5 mil millones de Millennials, en Perú son 4.8 millones y un 45% de la magnitud del PEA (Población económicamente activa) total.
- En la nueva generación de trabajadores Millennials el éxito = placer, es decir, son visionarios. El 61% busca un empleo con horario flexible y posibilidad de trabajar en casa y oficina. El 42% son apasionados por el emprendimiento donde 4 de 10 Millennials peruanos abrirán su propio negocio en los próximos 5 años.
- El 8% de Millennials buscará quedarse más de tres años en el mismo trabajo actual.
- El 61% de Millennials podría trabajar sin problemas en Perú o en el extranjero. El 55% busca conocimiento multidisciplinario, es así que pretenden pasar por al menos dos o tres áreas de trabajo.
- El dinero ya no es la mayor prioridad. En el caso de los Millennials peruanos, contar con un salario competitivo es la prioridad.
- Algunas principales características de los Millennials son: Comprometidos, Sociables, Inclusivos, Soñadores, Emprendedores, Colectivos

En Chile, la empresa de reclutamiento Robert Half reveló (Pérez, 2012) que los profesionales pertenecientes a la generación Y (entre 24 y 36 años) son altamente individualistas y sólo el 4% de ellos valora realizar tareas en equipo. Además, determinó que sobre el 90% de los ejecutivos pertenecientes a este grupo generacional privilegia el desarrollo profesional y el óptimo equilibrio entre la vida personal y laboral al momento de escoger un trabajo. De la misma forma, considera como expectativa de permanencia en una empresa no más de cuatro años (77%). (Como se citaron en Pincheira & Arenas 2016).

A su vez, y por proximidad geográfica y cultural, consideramos a Cuesta et al. (2010), quién trabajó con jóvenes Millennials en Argentina. Éstos reflejan que casi un 80% eligió su carrera por gusto personal y el restante por ingreso al mercado laboral. Este investigador analizó en orden de importancia los aspectos al momento de evaluar, tomar o privilegiar un empleo sobre otro: 1) desarrollo de carrera, 2) vida laboral-vida personal, 3) desarrollo de funciones y tareas interesantes, 4) remuneración, 5) clima laboral, 6) jornada laboral óptima, 7) estabilidad laboral y 8) prestigio de la compañía (Como se citaron en Pincheira & Arenas 2016).

Según Simón y Allard, los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social. (Como se citó en González 2011).

Este deseo de autonomía se refleja en una tendencia a emprender proyectos empresariales propios, o bien trabajar bajo la modalidad de autónomo en lugar de empleos en relación de dependencia. (González 2011).

González (2011). Menciona que en el caso de esta Organización, al momento de indagar sobre cuáles son las características que los definen, las más elegidas fueron las siguientes:

- Práctico (56%)
- Sociable (47%)
- Independiente (46%)
- Abiertos y seguros de sí mismos (39%)
- Reflexivos (33%)
- Decididos (32%)

La característica que se ubica en primer lugar, corrobora la descripción de Boschma, que afirma que los jóvenes son prácticos. Esto se refleja cuando buscan información, por ejemplo. Si no está rápidamente al alcance de la mano, pierden el interés. Cualquier tarea que tengan que llevar a cabo, prefieren hacerlo en el mínimo tiempo posible. (González 2011).

Es una generación es más sociable que las anteriores, tiene una gran red de amigos tanto online como offline. Están acostumbrados a aprender y trabajar en equipos, y todo ha de hacerse en colaboración. (González 2011).

En relación a lo desarrollado en el marco teórico sobre la cualidad emprendedora de los jóvenes Y, cabe destacar que de los 57 encuestados, solo 14 de ellos (24%) se consideran emprendedores. Sin embargo, solo dos (2) de ellos dejarían su actual empleo para iniciar su propio emprendimiento. (González 2011).

Otra característica que se considera central en estos jóvenes es que todo lo quieren ¡Ya!, es decir que la Velocidad, es un aspecto que prevalece en el entorno de sus actividades. Sin embargo, de la totalidad de encuestados solo el 9% se consideran cortoplacista y solo el 26% se considera acelerado y los que hacen muchas cosas al mismo tiempo (multitask) representan el 28% de los encuestados. (González 2011).

Respecto a la seguridad en sí mismos, que en este caso fue la respuesta elegida por el 39% de los encuestados, Boschma explica que al haber sido niños que crecieron en un entorno de bienestar y contención de sus padres, crecieron habituados a que sus opiniones sean escuchadas, incluso muchas veces siendo el factor determinante en cada decisión. En las generaciones precedentes, los jóvenes tenían que esforzarse para ser tomados en serio, pero los jóvenes Y presuponen con naturalidad que todo el mundo ha

de ser tomado en serio. Sus padres les han inculcado esta seguridad en sí mismos, lo que quizás muchas veces, hace que se vean arrogantes (González 2011).

Justificación

Los Millennials son la nueva generación que está ingresando fuertemente al mercado laboral. Es una generación que tiene otras prioridades y buscan un trabajo que les represente una ganancia económica, en donde puedan tener una relación con su propio desarrollo como persona, que tengan tiempo para realizar otras actividades, además, requieren un trabajo que tenga una flexibilidad de horario, dinamismo y sobre todo un buen equipo de trabajo, debido a que son muy sociables y les es fácil relacionarse.

Hoy la sociedad se distingue por altos niveles de competencia, dinamismo y complejidad (Rodríguez-Ponce, 2009) y las organizaciones no están ajenas a ello; se enfrentan, además, al recambio generacional con la penetración de profesionales de la 'generación Y' o Millennials, llamados así debido a que cumplieron la mayoría de edad con el cambio de milenio. Se les reconoce por poseer estilos de vida y motivaciones particulares que dan sustento a diversos paradigmas en el desarrollo de las compañías y, también, en la vida cotidiana. (Como se citó en Pincheira & Arenas 2016).

Resulta de importancia conocer y entender los razonamientos e intereses particulares de esta generación: qué los motiva, cuáles son los principales rasgos en cuanto al perfil, competencias, aspiraciones y estilo de vida. (González, 2011).

De acuerdo con Gonzalez (2011), se describen brevemente cada una de las generaciones, Tradicionalistas, Baby Boomers y Generación Y:

Los Tradicionalistas

Crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado. Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen.

Los Baby Boomers

Su llegada introdujo cambios sociales importantes, que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación, con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que generó dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los baby boomers y configuraron sus patrones sociales de comportamiento. El primero fue convivir con un medio audiovisual, lo cual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, las distancias y los tiempos se reducen

acelerando el ritmo de vida personal y profesional. Por otra parte, los medios de comunicación introducen un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, publicidades y noticiarios.

La Generación X

Esta Generación se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, este grupo se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales, y se acomoda a esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores.

La Generación Y

Son hijos de los “Baby Boomers”, pero su experiencia de vida es marcadamente diferente a la de sus padres. Ellos son la Generación Y, conocidos también como la Generación del Milenio o Generación Google, entre otras denominaciones. Puede decirse que son aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000, es decir que actualmente tienen entre 10 y 30 años. Los miembros más jóvenes de esta generación están todavía en la escuela primaria, mientras que los más avanzados ya forman parte de la fuerza laboral de las organizaciones.

Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se les culpa de no comprometerse laboralmente.

Howe y Strauss (2007) presentan cuatro grupos generacionales: la tradicional (veteranos), personas nacidas entre 1920 y 1940; los Baby Boomers, nacidos entre 1940 y 1960; la generación X, desde 1960 hasta 1980; y la generación Y o Millennials, entre 1980 y el 2000. Lowe et al. (2011) plantean que por primera vez en la historia están presentes en las organizaciones las cuatro generaciones. (Como se citaron en Pincheira & Arenas 2016).

Actualmente, la generación de los ‘Y’ es la más grande cohorte demográfica después de los baby boomers. Son el grupo poblacional que mayor acceso a educación ha tenido en la historia y mayores posibilidades de consumo. Crecieron con consciencia de los daños

ambientales y los efectos de la discriminación en los ámbitos sociales y laborales. Y, además, siempre han convivido con las nuevas tecnologías de la información. (Gonzalez-Pérez & Mercado 2014).

Es necesario que las empresas evolucionen en su forma de trabajo, y aprovechen las ventajas que tiene esta generación, al ser personas tan apegadas a la tecnología pueden sumar valor a las organizaciones con sus habilidades digitales y ayudar a las empresas para alcanzar sus objetivos.

Para los millennials es importante tener una vida en equilibrio, que este balanceada por la tecnología en su trabajo y oportunidades de crecimiento, no les gustan los esquemas de trabajo rígidos y valoran un trabajo donde exista flexibilidad de horarios y movilidad laboral, los millennials son colaborativos, autosuficientes y creativos, la desventaja de esta generación es que, si no se cumplen sus expectativas laborales o se sienten poco valorados, les es fácil romper su relación con la empresa.

Al ser personas innovadoras y que están a la vanguardia de la tecnología, están adaptados a un mundo que va más rápido y por consecuencia, el estar en una empresa en donde las actividades son tan mecanizadas, les causa impaciencia tener ese tipo de trabajos, porque ellos prefieren actividades más dinámicas y tecnológicas, así como oportunidades de crecimiento y cuando se dan cuenta de que no lograrán conseguir sus objetivos con inmediatez, no dudan en abandonar la organización si está no les satisface lo suficiente, en general son muy volátiles debido a que si encuentran otra empresa que coincida con sus expectativas, sin dudar lo se irán.

Los estudios describen a esta generación como una segura de sí misma y con mayores niveles de narcisismo y autoestima que las precedentes, menos comprometida y más propensa a renunciar frente a la insatisfacción laboral (Eisner, 2005; Twenge, & Campbell, 2012). Por otra parte, los millennials han sido reconocidos como los primeros nativos tecnológicos y como étnicamente más diversos y más inclinados hacia la valoración de la diversidad y el cambio (Becton, Walker, & Jones-Farmer, como se citaron en Zavala-Villalón & Frías, 2018).

Cualquier intento de comprender a este grupo necesita analizar los eventos significativos generacionales que han modelado la estructura y paradigmas con que interpretan la sociedad. Esto implica reconocer que son el resultado del devenir sociocultural de la última parte del siglo XX. Por ende, se debe entender que se comportan según lo que han aprehendido de nuestra sociedad (Cuesta, 2012). (Como se citó en Bruner, García & Zamorano, 2013).

Una de las actitudes más estudiadas, ha sido el compromiso organizacional, el cual fue definido por Meyer y Allen como un estado psicológico que caracteriza la relación entre

una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una conceptualización del compromiso dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo, (Gallardo, 2008). (Como se citó en Martínez Pérez, 2018).

En relación al desarrollo profesional, se plantea que la movilidad les resulta atractiva, así como las oportunidades de aprendizaje (Dannar, 2013; Meng, Reber, & Holley, 2017). También, valoran la meritocracia, esperando recompensas y reconocimientos inmediatos basados en el buen desempeño (Treuren, & Anderson, como se citaron en Zavala-Villalón & Frías, 2018).

Cada vez son más los puestos de trabajo ocupados por free lance, desempeñados desde diversos lugares como hogares, cafés, entre otros, y para clientes internacionalmente dispersos. Según Carolyn Martin “Los millennials guiados por gerentes dispuestos a cumplir estas expectativas tienen el potencial de ser la generación más productiva de la historia” (2005, p. 39). No obstante, es necesario el diseño y adecuación de las herramientas para poder resolver los frecuentes choques generacionales en los ambientes laborales. (Gonzalez-Pérez & Mercado 2014).

La diversidad es otra cuestión apremiante. La fuerza de trabajo de 2020 estará compuesta por un grupo más amplio que nunca de edades y nacionalidades, por lo que las empresas tendrán que tener un conocimiento más amplio de sus personas y de los mercados en los que operan. Los ejecutivos tienen en cuenta estos cambios, y enumeran la globalización y a los millennials que ingresan a la fuerza laboral como sus principales preocupaciones empresariales; más de la mitad de los encuestados dice que estos dos giros del mercado laboral tienen un gran impacto en sus estrategias de fuerza de trabajo. Los encuestados de Asia y Pacífico (64%) y Medio Oriente/África (57%) están más preocupados por los millennials que ingresan a la fuerza de trabajo que otros encuestados, como así también lo están aquellas empresas que reportan márgenes de ganancias más altos que las empresas promedio de su sector (56%). (La Fuerza laboral 2020).

Objetivo

Identificar cuáles son los patrones de comportamiento laboral de los millennials en comparación con la generación X, en una institución bancaria.

Pregunta de investigación

¿El comportamiento laboral de los millennials es diferente a la generación X?

Hipótesis

Los millennials presentan indicadores de comportamiento inferiores en comparación con los de la generación X.

Indicadores de Desempeño

Metas

- Productividad (Entrega resultados)
- Tiempos de respuesta (Entrega resultados)
- Calidad (Vive nuestros valores)

Estándares de liderazgo

- Desarrolla a nuestra gente
- Impulsa valor al cliente
- Trabaja como socio
- Genera progreso
- Vive nuestros valores
- Entrega resultados

Desarrolla: Inspiras e impulsas a trabajar de forma alineada para obtener resultados de excelencia.

Impulsa: Pones primero a tus compañeros al anticipar, entender y exceder sus expectativas y necesidades

Trabaja: Adoptas perspectivas únicas para lograr las soluciones al negocio.

Genera progreso: Transmite una visión de vanguardia y te adaptas a los cambios del ambiente.

Vive nuestros valores: Toma decisiones con el más alto indicador de integridad.

Entrega resultados: Enfrenta proactivamente los obstáculos.

- ✓ Priorizas de manera adecuada tu labor
- ✓ Fijas tus metas y mides el progreso para asegurar que la organización se enfoca en la ética, la ejecución y los resultados.

Indicadores de desempeño

PONDERACIÓN	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
1	Excepcional	Establece continuamente nuevos estándares
2	Altamente efectivo	Continuamente sólido y algunas veces ejemplar
3	Consistentemente solido	Continuamente sólido
4	Efectivo	Requiere mejora
5	No satisfactorio	Requiere mejora considerable
6	No aplica	Empleado nuevo

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PRODUCTIVIDAD	
1	Siempre demuestra resultados excepcionales en su productividad.
2	Frecuentemente rebasa su productividad.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad.
4	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
5	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.
TIEMPOS DE RESPUESTA	
1	Siempre realiza su trabajo en menor tiempo de respuesta del establecido.
2	Frecuentemente realiza su trabajo en menor tiempo de respuesta del establecido.
3	Algunas veces realiza su trabajo en menor tiempo de respuesta del establecido.
4	Casi nunca cumple con los tiempos de respuesta.
5	Nunca cumple con los tiempos de respuesta.
CALIDAD	

1	Realiza su trabajo con excelente calidad.
2	Frecuentemente realiza su trabajo sin errores.
3	Algunas veces realiza su trabajo sin errores
4	Constantemente realiza su trabajo con errores
5	Siempre realiza su trabajo con errores.
LIDERAZGO	
1	Ha logrado gran influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y como hacerlo.
2	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y siente confianza.
3	Ha logrado cierta influencia en su equipo.
4	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido trabajar equipo.
5	Nula confianza y seguridad hacia él por parte del equipo, graves deficiencias.
COMUNICACIÓN	
1	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva.
2	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
4	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
5	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
MOTIVACION	
1	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo el equipo de trabajo.
2	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación del equipo de trabajo, pero en ocasiones no en todos.
3	Algunas veces hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.

4	Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en el personal.
5	Se percibe sumamente desmotivado hacia su trabajo.
CAPACITACION Y DESARROLLO	
1	Excelente capacitación y adiestramiento, anticipándose a necesidades futuras.
2	Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento.
4	No le preocupa la capacitación y adiestramiento.
5	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento.
ACTITUD Y COLABORACION	
1	Se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.
2	Su trabajo en equipo se ve con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio.
4	En ocasiones se aprecia falta de colaboración.
5	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio.
SOLUCION DE PROBLEMAS	
1	Constantemente encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a diversas situaciones que se presentan.
2	Frecuentemente da soluciones adecuadas en tiempo y forma.
3	Algunas veces aporta soluciones adecuadas.
4	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas que se presentan.
5	La mayoría de sus decisiones no son correctas.
AMBIENTE DE TRABAJO	
1	Constantemente promueve en todo el equipo de trabajo una actitud positiva y proactiva.

2	Frecuentemente promueve un ambiente de trabajo tranquilo, cordial y confiable.
3	Algunas veces propicia un ambiente de trabajo tranquilo, cordial y confiable.
4	Hay ocasiones que provoca mal ambiente de trabajo.
5	No contribuye a mantener un ambiente de trabajo, tranquilo y cordial, es conflictivo.
COMPETENCIAS	
1	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia excepcionales.
2	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, son efectivas.
3	En algunas ocasiones ha demostrado ciertas deficiencias.
4	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia provoca problemas.
5	Denota grandes deficiencias de conocimiento y habilidades para llevar a cabo su trabajo.
PRODUCTIVIDAD	
1	Siempre demuestra resultados excepcionales en su productividad.
2	Frecuentemente rebasa su productividad.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad.
4	Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.
5	Total, falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.

Método

Participaron en total 184 empleados de una Institución Bancaria, 91 empleados en la Evaluación de desempeño y 93 en la Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer. Las edades son entre 20 y 56 años, divididos en 110 hombres y 74 mujeres.

Procedimiento de selección:

De acuerdo con el estudio propuesto se seleccionaron empleados de una institución bancaria, de ambos sexos (hombres y mujeres) con un rango de edad de entre los 20 y 56 años, las áreas que se incluyeron fueron, Tarjetas de Crédito, MIS, Mantenimiento de Cuentas, Dictaminación, Verificación, Análisis Especializado, Procesos Especiales. sin aleatorización (Hernández, Fernández & Baptista, 2014);

Criterios de inclusión y exclusión

El grupo fue formado, sin aleatorización, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) en este tipo de muestras la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación de quienes hacen la muestra, es un procedimiento de selección informal. Las condiciones del presente estudio no permiten hacer una selección probabilística, debido a que se está sujeto a las políticas de la institución.

Una limitante en las muestras probabilísticas es que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis. (Hernández, et al. 2014).

Tipo de estudio

El presente estudio es de tipo cuantitativo, transversal no experimental, y descriptivo en la investigación cuantitativa de acuerdo con (Hernández, Fernández & Baptista, 2014) en primer lugar se parte de una idea, se plantea un problema, se construye un marco teórico, se visualizan los alcances del estudio, se elaboran hipótesis y definen variables, se determina el diseño de la investigación, se define y selecciona la muestra que participará, se recolectan los datos, se analizan estadísticamente y finalmente se elabora un reporte de resultados.

Diseño de estudio

Este estudio se ubica dentro del paradigma cuantitativo, se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) a una colectividad mayor (universo o población). También se busca que los estudios efectuados puedan replicarse. (Hernández, et al. 2014).

El estudio es de tipo exploratorio, el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. Descriptivo, busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández, et al. 2014).

Variables

- *Productividad*. Medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia. (Hernández, et al. 2014).
- *Ausentismo laboral*: se define como la inasistencia frecuente al trabajo. Y constituye un costo e interrupciones enormes para los empleadores. (Robbins, S. y Judge, T. 2014).
- *Inconsistencias*: El error humano se puede considerar como el principal factor causal de los accidentes o incidentes en las empresas, y su identificación ha de ser el punto de partida del análisis y no su fin. (Análisis del error humano).
- *Retardos*: Quien llega tarde, sí se presenta a trabajar, pero después del tiempo de inicio designado de la jornada laboral, también llamados retardos son un tipo de ausentismo por periodos cortos, que van de unos cuantos minutos hasta varias horas en cada caso. Fuentes, S. (2012).
- *Compromiso laboral*: Para Álvarez et al., (1992), el compromiso es un concepto que dice relación a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa. Como se citó en Chiang, Núñez, Martín, & Salazar 2010.

Instrumentos de evaluación

Se utilizó una Evaluación de desempeño mensual para conocer las competencias y desempeño de los empleados, la medición se llevó a través de las variables: incapacidades, permisos, faltas, retardos inconsistencias, y también una Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer, para conocer el grado de compromiso organizacional que presentan los empleados en su organización, su estructuración es de 3 componentes (Consta de 19 ítems), Componente Afectivo, Componente de Continuidad, Componente Normativo. El cuestionario tuvo un tiempo de aplicación aproximado 15 minutos (ver anexos) (Allen y Meyer).

Procedimiento

El estudio se llevó a cabo en dos fases. La primera fase fue exponer a los Gerentes y Supervisores que estaba realizando un trabajo de profundización en Psicología Organizacional, como alumna de 9no semestre en la Licenciatura de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México y solicitaba de su apoyo para conocer el desempeño laboral de los empleados, el cual sería a través de un formato Evaluación de desempeño mensual, también se les entrego un consentimiento informado, en el que se indica, que se les hace la invitación para participar voluntariamente en la recolección de información a través una Evaluación de desempeño mensual, la cual tiene como objetivo conocer el comportamiento de las personas en el área laboral. La selección fue sin aleatoriedad, la aplicación de la Evaluación del desempeño se realizó a 37 mujeres y 54 hombres. Se hizo hincapié en el acuerdo de confidencialidad de los datos antes mencionados.

La segunda fase consistió en acercarme con los empleados, mencionándoles que estaba realizando un trabajo de profundización en Psicología Organizacional, como alumna de 9no semestre en la Licenciatura de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México y solicitaba de su apoyo para la aplicación de un cuestionario estandarizado "Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer". La selección fue sin aleatoriedad, la aplicación de la Escala de Compromiso se realizó en 37 mujeres y 56 hombres. Se hizo hincapié en el acuerdo de confidencialidad de los datos antes mencionados.

Análisis estadístico de la Evaluación de Desempeño.

A continuación, se muestra el análisis de resultados a través de tablas y gráficas, con los datos que se obtuvieron de la Evaluación de Desempeño contestada por Gerentes y Supervisores de cada área de una institución bancaria.

El análisis de resultados se realizó en el programa Excel en donde se analizaron los datos de la Evaluación de Desempeño, con el objetivo de identificar el desempeño de los millennials y la generación X.

En el estudio se consideró incluir a 91 participantes (Hombres 54 y 37 Mujeres) de una institución bancaria. Una vez realizada la invitación y aplicación del instrumento, el total de participantes fue del 59.34% fueron hombres y el 40.66% mujeres, el rango de edad de los participantes fue de entre 20 y 56 años, las edades se especifican en la tabla 1.

Tabla 1. Porcentaje de 91 participantes por edad y sexo que participaron en el estudio.

Edad	Hombre	Mujer	Total general	%
20	0	1	1	1%
22	0	1	1	1%
23	0	2	2	2%
24	2	1	3	3%
25	5	1	6	6%
26	1	1	2	2%
27	3	3	6	6%
28	4	2	6	6%
29	2	5	7	7%
30	5	1	6	6%
31	3	1	4	4%
32	1	3	4	4%
33	2	2	4	4%
34	1	2	3	3%
35	5	2	7	7%
36	2	2	4	4%
37	5	0	5	5%
38	1	1	2	2%
39	3	1	4	4%
40	1	0	1	1%
43	0	2	2	2%
44	1	0	1	1%
45	1	2	3	3%
46	1	0	1	1%
48	2	0	2	2%
49	1	0	1	1%
55	1	1	2	2%
56	1	0	1	1%

Total general

54

37

91

A continuación, se muestra un análisis descriptivo del estudio:

Como se puede observar la mayoría de la población de los participantes se concentra en los millennials, el rango de edad es de 20 a 37 años, siendo el porcentaje evidenciado del 78% y en la generación X, el rango de edad es de 38 a 56 años con un porcentaje del 22%.

Tabla 1. Rango de edad de los millennials.

EDAD	20 A 25 AÑOS	26 A 30 AÑOS	31 A 37 AÑOS
TOTAL	13	27	31

Tabla 2. Rango de edad de la generación X.

EDAD	38 A 45 AÑOS	46 A 56 AÑOS
TOTAL	13	7

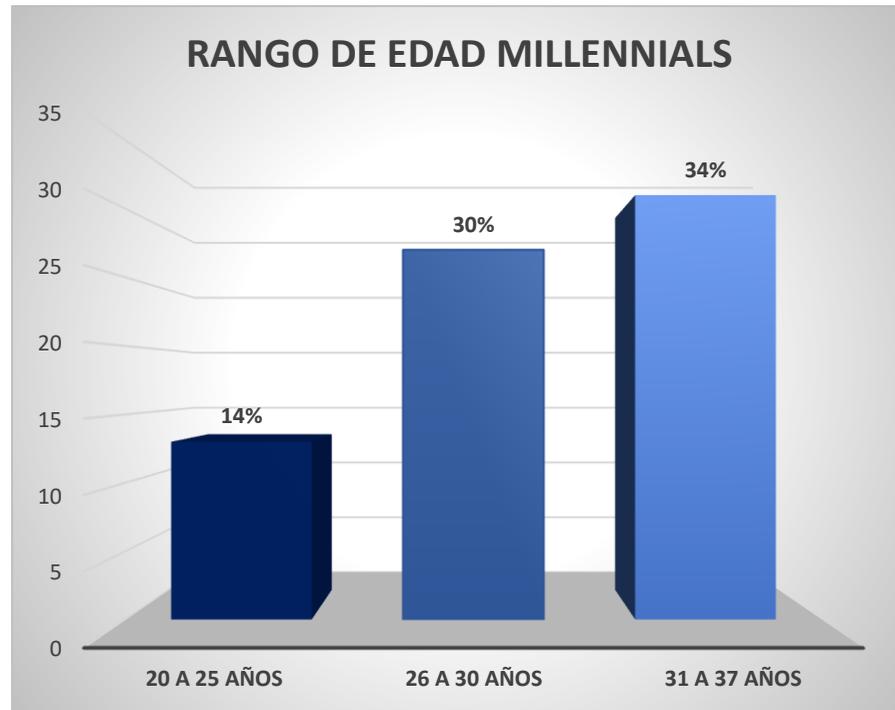


Figura 1: Gráfico con el porcentaje de participantes de acuerdo a su rango de edad.

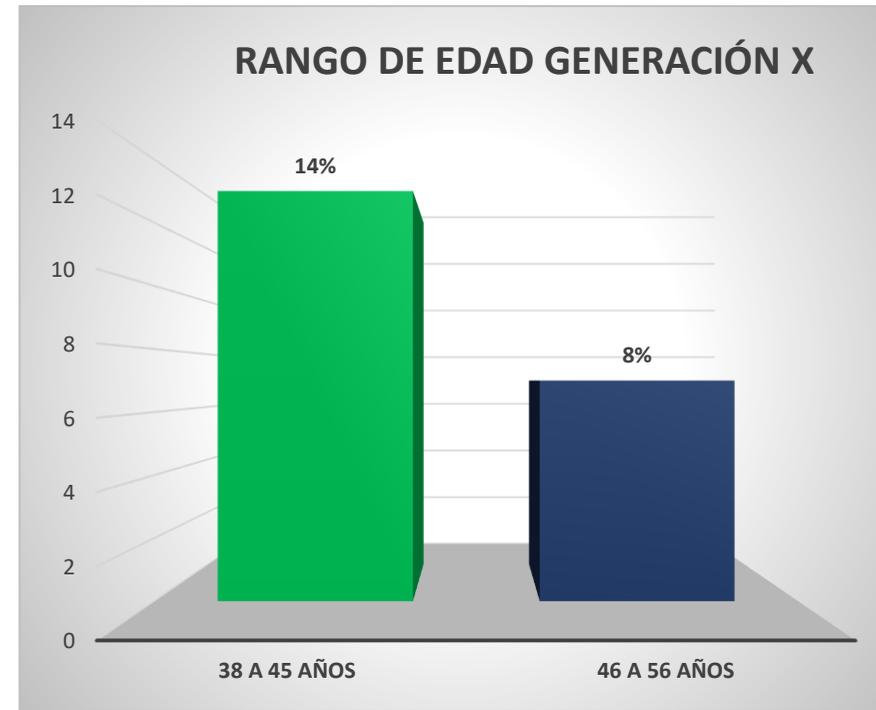


Figura 2: Gráfico con el porcentaje de participantes de acuerdo a su rango de edad.

Para la realización del análisis estadístico sobre la Evaluación de desempeño tanto de los Millennials, así como de la generación X, se obtuvieron evaluaciones de desempeño contestadas por los Gerentes y Supervisores, en ellas se indican los criterios de evaluación y los indicadores de desempeño. El total de participantes Millennials fue de 71 empleados divididos en 30 mujeres y 41 hombres.

Tabla 1. Criterios de Evaluación del Desempeño de los millennial.

CRITERIOS	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
INCAPACIDADES	5	8	13
PERMISOS	19	24	43
FALTAS	3	5	8
RETARDOS	44	54	98
INCONSISTENCIAS	94	157	251

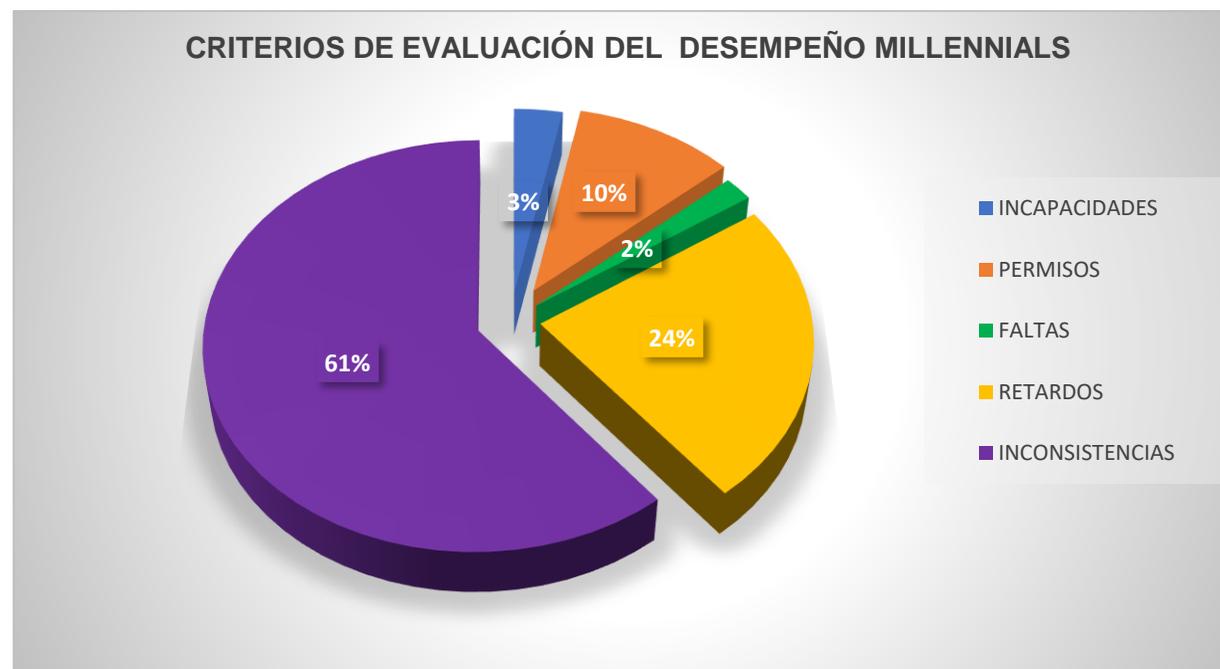


Figura 1: Gráfico con el porcentaje de los criterios de evaluación del desempeño de los millennials.

- El 17% de los empleados millennials no presentaron ninguna incidencia.
- El 83% de los empleados millennials presentaron incidencias, de acuerdo a la evaluación del desempeño.
- En la figura se muestra que el 61% de las incidencias corresponden al criterio de Inconsistencias. Dentro del 61% de inconsistencias, que corresponden a un total de 251 inconsistencias, se observa que los hombres tienen un 63% y las mujeres un 37%. en inconsistencias.
- Dentro del 83% de las incidencias, el 24% corresponde al criterio de retardos, el 10% son de permisos, el 3% de incapacidades y el 2% se atribuye a faltas de los empleados millennials.

- Se observa que los empleados millennials presentan un alto porcentaje en el criterio de retardos, después de las inconsistencias. A continuación, se muestra el análisis estadístico sobre la Evaluación de desempeño tanto de los Millennials, así como de la generación X, se obtuvieron evaluaciones de desempeño contestadas por los Gerentes y Supervisores, en ellas se indican los criterios de evaluación y los indicadores de desempeño. El total de participantes de la Generación X fue de 20 empleados divididos en 7 mujeres y 13 hombres.

Tabla 2. Criterios de Evaluación del Desempeño de la generación X.

CRITERIOS	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
INCAPACIDADES	0	21	21
PERMISOS	2	14	16
FALTAS	0	0	0
RETARDOS	1	9	10
INCOSISTENCIAS	15	43	58

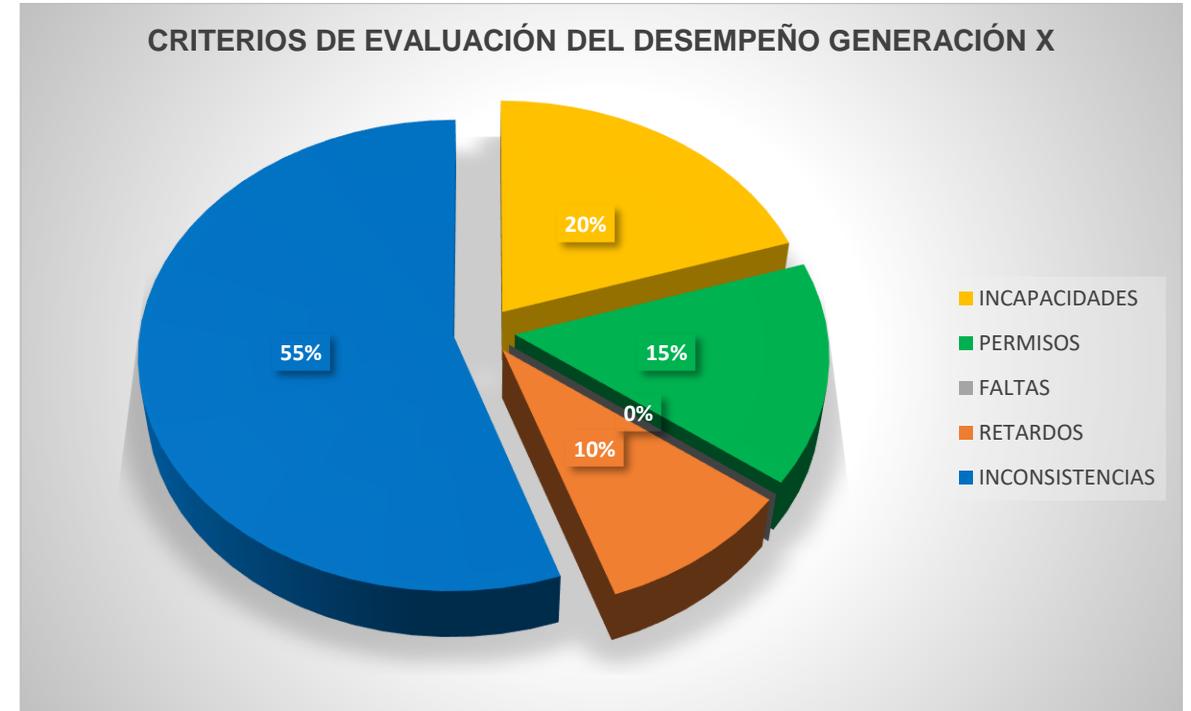


Figura 2: Gráfico con el porcentaje de los criterios de evaluación del desempeño de la generación X.

- El 40% de los empleados de la generación X no presentaron ninguna incidencia.
- El 60% de los empleados de la generación X presentaron incidencias, de acuerdo a la evaluación del desempeño.
- En la figura 2 se observa que el 55% de las incidencias corresponden al criterio de Inconsistencias en la generación X. En este punto se identifica que dentro el 55% corresponde a un total de 58 inconsistencias, en el cual se observa que el 26% corresponde a las mujeres y el 74% a los hombres en cuanto al criterio de inconsistencias.

- Dentro del 83% de las incidencias presentadas por la generación X se muestran los porcentajes de las incidencias en los diferentes criterios, en el de incapacidades tienen un 20%, en permisos presentan el 15%, y en retardos tienen un 10%.
- Se observa que los empleados de la generación X presentan 0% en el criterio de faltas.

En la tabla comparativa sobre criterios de Evaluación de Desempeño, se presentan los resultados que se obtuvieron a través de las Evaluaciones tanto de los millennials y la generación X. El objetivo es mostrar la diferencia de porcentajes por criterio respecto a su desempeño laboral. El total de participantes fue de 91 empleados, divididos en 71 empleados millennials y en la generación X 20 empleados.

Tabla comparativa 1. Criterios de Evaluación del Desempeño Mensual

	INCAPACIDADES		PERMISOS		FALTAS		RETARDOS		INCONSISTENCIAS	
	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X
FEMENINO	5	0	19	2	3	0	44	1	94	15
MASCULINO	8	21	24	14	5	0	54	9	157	43
TOTAL	13	21	43	16	8	0	98	10	251	58

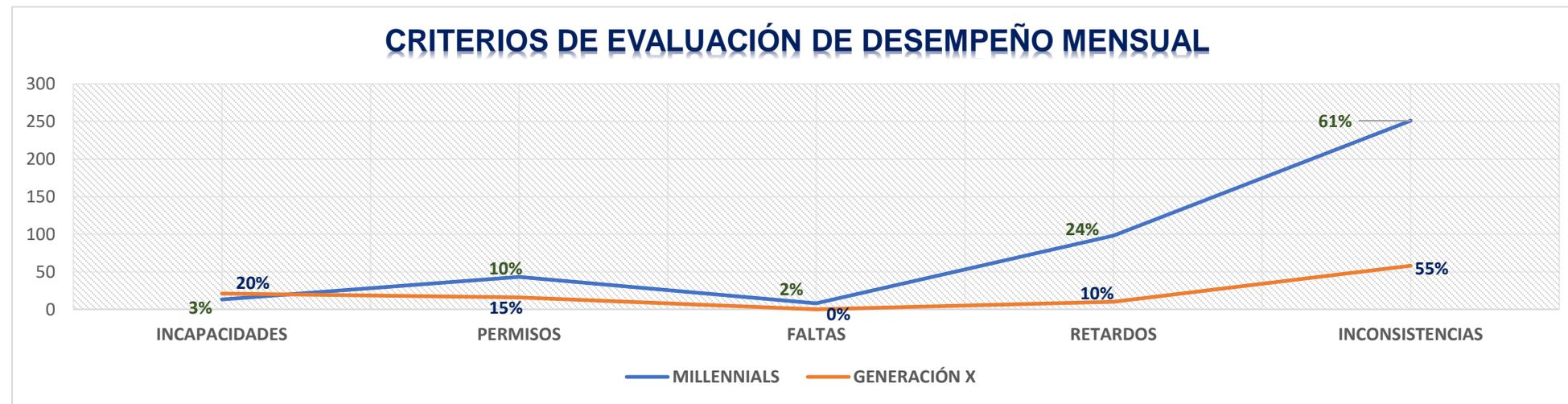


Figura 1: Gráfico con el porcentaje de los criterios de evaluación del desempeño de los millennials y la generación X.

- En la figura 1 se observa que los millennials tienen un 61% de inconsistencias y la generación X un 55%, se puede observar que los millennials tienen un alto índice de inconsistencias de acuerdo al número de empleados evaluados.

- En cuanto a los retardos, los millennials tienen un 24% y la generación X un 10%, respecto a los permisos los millennials tienen un 10% y la generación X un 15% en las incapacidades la generación X tiene un 20 % y los millennials un 3%, en lo que respecta a las faltas, los millennials tienen un 2% y la generación X 0%.

A continuación, se detallan las tablas y gráficas sobre el análisis estadístico de los Indicadores de Desempeño, de los millennials. Las evaluaciones fueron proporcionadas por los Gerentes y Supervisores, en ellas se mencionan los indicadores para conocer la calificación de desempeño de los empleados, mismas que se obtienen a través de una evaluación de desempeño. El total de participantes millennials fue de 71 empleados divididos en 30 mujeres y 41 hombres.

Tabla comparativa 1. Indicadores de desempeño de los millennials.

	EXCEPCIONAL (1)	ALTMANENTE EFECTIVO (2)	CONSISTENTEMENTE SOLIDO (3)	EFFECTIVO (4)	TOTAL DE EMPLEADOS
FEMENINO	6	10	9	5	30
MASCULINO	4	21	13	3	41
TOTAL	10	31	22	8	71

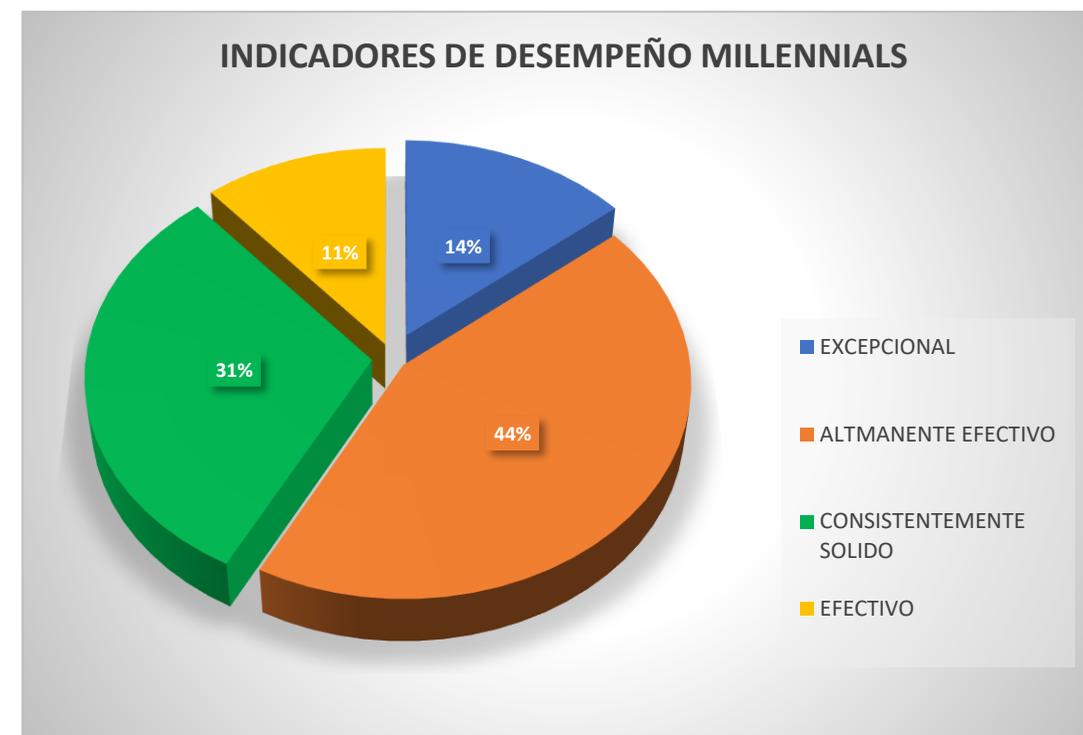


Figura 1: Gráfico con el porcentaje de los indicadores de desempeño de los millennials.

- Como se puede observar en la figura 1, de los 71 empleados millennials, solo el 44% son altamente efectivos, su desempeño es continuamente sólido y algunas veces, ejemplar.
- El 31% de los empleados millennials son consistentemente sólidos.
- En el criterio de Excepcional, solo el 14% establecen continuamente nuevos estándares.

- El 11% de los empleados millennials son efectivos, requieren mejorar en su desempeño.

Respecto a los indicadores de desempeño de la generación X, se detallan las tablas y gráficas sobre el análisis estadístico de los Indicadores de Desempeño de la generación X. Las evaluaciones fueron proporcionadas por los Gerentes y Supervisores, en ellas se mencionan los indicadores para conocer la calificación de desempeño de los empleados, mismas que se obtienen a través de una evaluación de desempeño. El total de participantes de la generación X fueron 20 empleados, divididos en 7 mujeres y 13 hombres.

Tabla 2. Indicadores de desempeño generación x.

	EXCEPCIONAL 1	ALTMANENTE EFECTIVO 2	CONSISTENTEMENTE SOLIDO 3	EFECTIVO 4	TOTAL EMPLEADOS
FEMENINO	1	3	2	1	7
MASCULINO	5	2	3	3	13
TOTAL	6	5	5	4	20

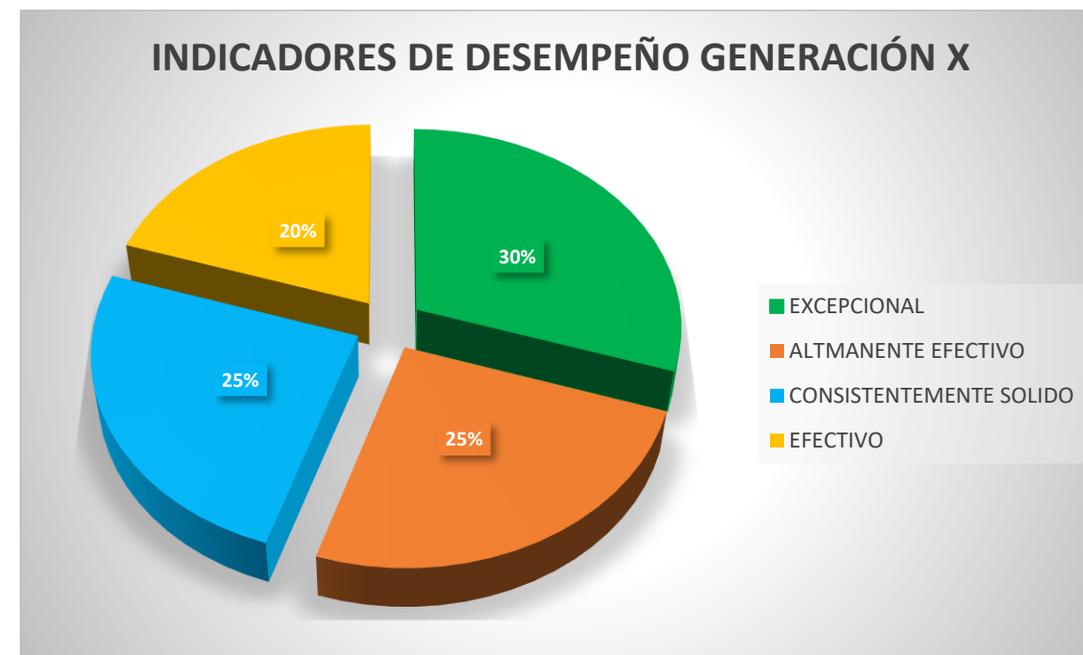


Figura 2: Gráfico con el porcentaje de los indicadores de desempeño de la generación X

- En la figura 2 se muestra que en el criterio de excepcional en la generación X presenta un 30%, establece continuamente nuevos estándares.
- La generación X presenta un 20% de efectividad, requieren mejorar en su desempeño.
- En los criterios de altamente efectivo y efectivo, la generación X tiene un 25% en cada criterio, son continuamente sólidos y algunas veces ejemplares, de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño, tomando en consideración los 20 empleados evaluados de esta generación.

A continuación, se muestra la tabla comparativa de Indicadores de Desempeño para presentar los resultados que se obtuvieron a través de las Evaluaciones tanto de los millennials y la generación X. El objetivo es mostrar la diferencia de porcentajes por indicador respecto a su desempeño laboral. El total de participantes fue de 91 empleados, divididos en 71 empleados millennials y en la generación X 20 empleados.

Tabla comparativa 1. Indicadores de Desempeño.

	EXCEPCIONAL		ALTAMENTE EFECTIVO		CONSISTENTEMENTE SOLIDO		EFECTIVO		TOTAL EMPLEADOS
	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	
FEMENINO	6	1	10	3	9	2	5	1	37
MASCULINO	4	5	21	2	13	3	3	3	54
TOTAL	10	6	31	5	22	5	8	4	91

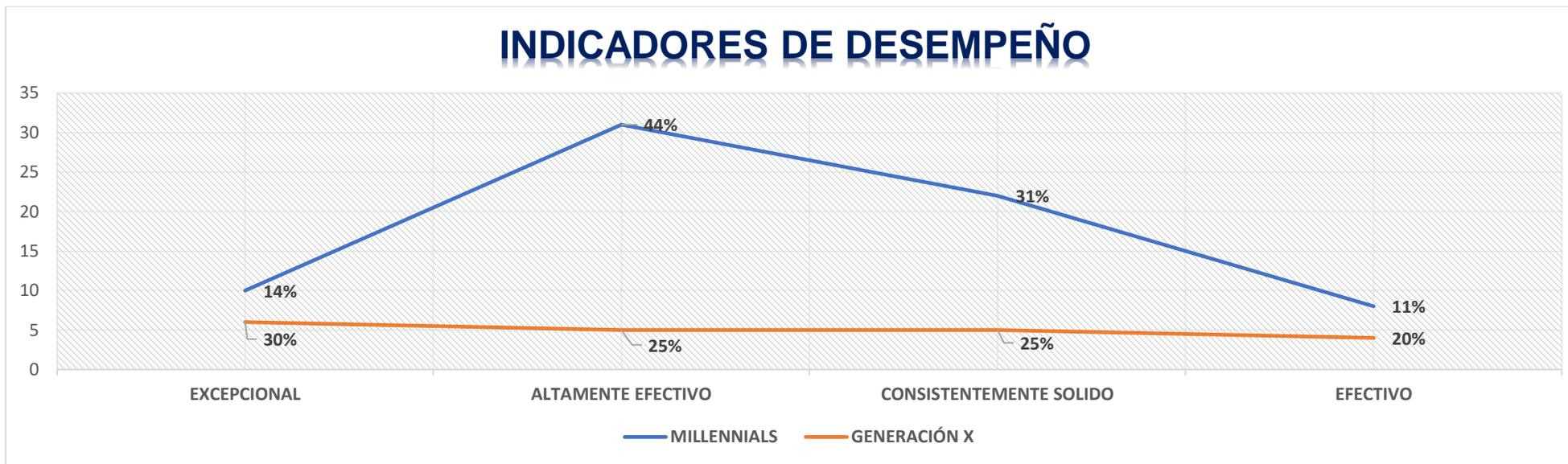


Figura 1: Gráfico con el porcentaje de los indicadores de desempeño de los millennials y la generación X.

- Como se muestra en la figura 1, el 44 % de los millennials son altamente efectivos, a diferencia de la generación X tienen un 25%. Ambas generaciones son continuamente sólidas y algunas veces ejemplares, de acuerdo al porcentaje obtenido.

- El 31% de los millennials son consistentemente sólidos en comparación con la generación X obtuvieron el 25%. Continuamente son sólidos.
- En el indicador de excepcional, los millennials obtuvieron el 14% y la generación X el 30%. Ambas generaciones establecen continuamente nuevos estándares.
- En el indicador de efectivo, los los millennials obtuvieron el 11% y la generación X el 20%. En este rubro ambas generaciones requieren mejorar.

Análisis estadístico de la Escala de Compromiso

A continuación, se muestra el análisis de resultados a través de tablas y gráficas, con los datos que se obtuvieron de la Escala de Compromiso Organizacional, contestada por los empleados de una institución bancaria.

El análisis de resultados se realizó en el programa Excel en donde se analizaron los datos de La Escala de Compromiso Organizacional, contestada por los empleados, para conocer el nivel de compromiso de los empleados con respecto a su organización.

En el presente estudio se consideró incluir a 93 participantes (Hombres 56 y 37 Mujeres) de una institución bancaria. Una vez realizada la invitación y aplicación del instrumento, el total de participantes fueron 60.22% hombres y el 39.78% mujeres, el rango de edad de los participantes incluye tanto a los millennials (64 participantes) como la generación X (29), la edad fue de 22 hasta 55 años, las edades se especifican en la tabla 1.

Para la interpretación de la Escala de Compromiso Organizacional Allen y Meyer. Propiedades psicométricas: La validez y confiabilidad del instrumento de acuerdo con Arias Galicia, Mercado y Belausteguigoitia (1998), se encontró que la prueba tiene validez de contenido ($p < 0.05$) y confiabilidad por el método de consistencia interna de: Alfa de Crombach de 0.81 para compromiso afectivo, de 0.82 para compromiso normativo y de 0.48 para compromiso de continuidad. (Como se citó en Scribd 2015).

La interpretación de cada componente se especifica de la siguiente manera: El componente afectivo, se refiere al deseo de permanecer comprometidos a su organización porque han establecido un vínculo emocional, El componente de continuidad, significa que necesitan y se sienten obligados de permanecer en la organización y por último El componente normativo, sienten que deben hacerlo por una obligación moral. (Cómo se cito en Montoya, 2014).

Tabla 1. Porcentaje de 93 empleados por edad y sexo que participaron en el estudio.					
Edad	Hombre	Mujer	Total general	%	
22	0	1	1	1%	
23	0	1	1	1%	
24	2	3	5	5%	
25	4	0	4	4%	
26	2	1	3	3%	
27	3	4	7	7%	
28	2	1	3	3%	
29	4	4	8	8%	
30	3	1	4	4%	
31	1	1	2	2%	
32	0	3	3	3%	
33	6	1	7	7%	
34	1	3	4	4%	
35	3	3	6	6%	
36	2	1	3	3%	
37	3	0	3	3%	
38	0	1	1	1%	
39	4	0	4	4%	
40	4	0	4	4%	
41	1	1	2	2%	
42	1	0	1	1%	
44	1	0	1	1%	
45	3	2	5	5%	
46	1	0	1	1%	
47	0	2	2	2%	

48	1	1	2	2%
49	1	0	1	1%
50	1	1	2	2%
51	0	1	1	1%
54	1	0	1	1%
55	1	0	1	1%
Total general	56	37	93	93%

Tabla 2. Rango por edad de los 93 empleados que participaron en el estudio.

18 a 24 años	Total	25 a 34 años	Total	35 a 44 años	Total	45 a 54 años	Total	55 años +	Total	Total general
22	1	25	4	35	6	45	5	55	1	
23	1	26	3	36	3	46	1			
24	5	27	7	37	3	47	2			
		28	3	38	1	48	2			
		29	8	39	4	49	1			
		30	4	40	4	50	2			
		31	2	41	2	51	1			
		32	3	42	1	54	1			
		33	7	44	1					
		34	4							
	7		45		25		15		1	93

En la tabla 1, se especifican los ítems de la Escala Compromiso Organizacional, en ella se muestran a cual componente corresponde cada pregunta. El total de las preguntas son 19.

PONDERACIÓN DE LA ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL

NUNCA= 1	POCAS VECES = 2	MUCHAS VECES = 3	SIEMPRE = 4
----------	-----------------	------------------	-------------

Tabla 1. Ítems de la Escala de compromiso organizacional.

	COMPONENTE AFECTIVO	COMPONENTE NORMATIVO	COMPONENTE DE CONTINUIDAD
Preguntas	6	2	1
	9	7	3
	12	8	4
	14	10	5
	15	11	16
	18	13	17
		19	
Subtotal	6	7	6
Total	19		

En la tabla 2, se muestra la interpretación de cada componente para especificar su descripción, el componente afectivo, se refiere al deseo de permanecer comprometidos a su organización porque han establecido un vínculo emocional, el componente de continuidad, significa que necesitan y se sienten obligados de permanecer en la organización y por último el componente normativo, sienten que deben hacerlo por una obligación moral.

Tabla 2. Interpretación de los componentes de la prueba de compromiso organizacional.

INTERPRETACION DE LOS COMPONENTES	
Componente Afectivo:	Deseo
Componente de Continuidad:	Necesidad
Componente Normativo:	Deber

En la tabla 1. Se evidencia que esta escala mide tres facetas del compromiso, componente afectivo, de continuidad y normativo, en ella se muestran las cifras totales de los empleados millennials que contestaron dicha escala, dando su opinión sobre su nivel de compromiso con respecto a su organización.

Tabla 1. Análisis estadístico de la Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer. Contestada por los millennials.

Preguntas	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE	TOTAL
1. Estoy muy orgulloso (a) de decirles a otros que soy parte de esta organización. (CC)	2	20	69	116	207
2. Yo hablo de esta organización a mis amigos(as) como una gran organización para la cual trabajar.(CN)	6	22	75	88	191
3.Estoy feliz de trabajar en esta organización.(CC)	1	16	69	128	214
4. El pertenecer a la organización me hace sentir importante ante mis amigos.(CC)	8	26	69	80	183
5.Quiero a mi organización.(CC)	4	20	69	108	201
6. Esta organización significa personalmente mucho para mí. (CA)	3	22	69	108	202
7.Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajo. (CN)	6	22	75	88	191
8.Me siento ligado (a) emocionalmente a mi organización. (CN)	6	36	63	76	181
9.Mi trabajo es central en mi existencia. (CA)	6	26	66	92	190
10.La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo. (CN)	4	38	87	48	177
11.Las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo.(CN)	9	40	66	52	167
12.Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo. (CA)	8	50	63	40	161
13.Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo. (CN)	1	30	99	60	190
14.El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta organización difícilmente lo tendría en otra. (CA)	1	38	78	72	189
15.Mi organización me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente.(CA)	5	26	54	112	197
16.No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta organización por los beneficios económicos que tengo. (CC)	10	30	60	76	176
17.Aunque el sueldo no es muy alto en esta organización, tengo trabajo estable. (CC)	6	22	90	68	186
18.He invertido muchos años en la organización como para considerar renunciar.(CA)	18	26	45	72	161
19. El pensar en cambiar de organización me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante. (CN)	23	22	42	64	151
TOTAL	127	532	1308	1548	3515

A continuación se presenta en la tabla 1, las cifras totales de los tres componentes obtenidas a través de la Escala de compromiso organizacional, las respuestas recabadas por los millennials se dividen en los siguientes componentes afectivo, normativo y en el de continuidad. El total de los participantes millennials fueron 64.

Tabla 1. Componentes para la medición de Millennials

EDAD	COMPONENTE AFECTIVO	COMPONENTE NORMATIVO	COMPONENTE DE CONTINUIDAD	TOTAL
22 a 37 años	1100	1248	1167	3515

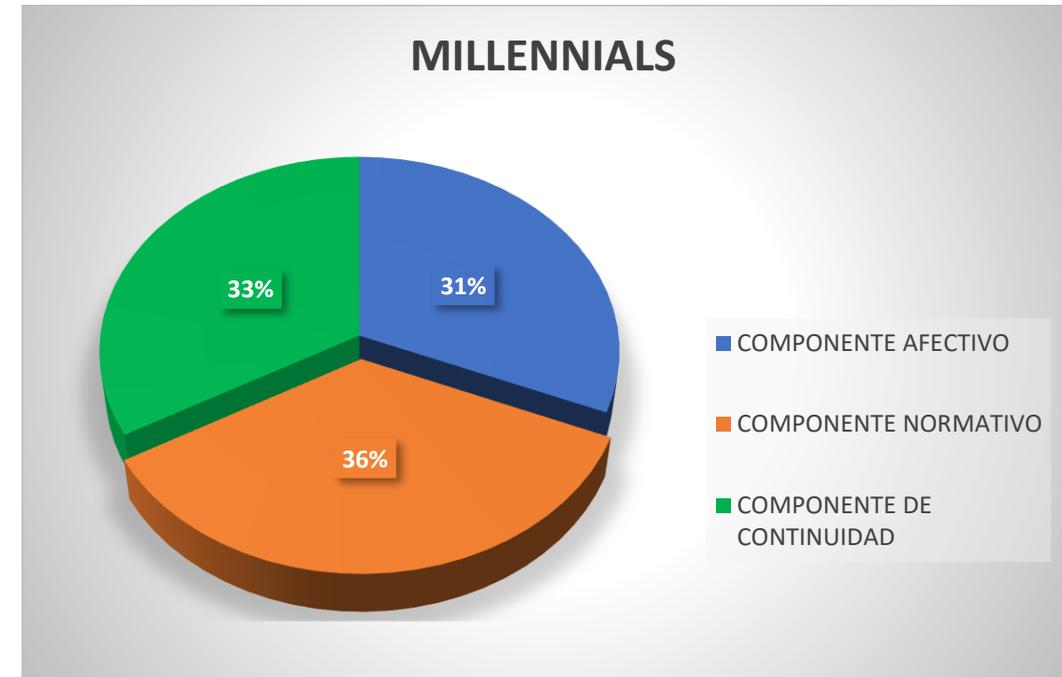


Figura 1: Gráfico con el porcentaje de los componentes afectivo, de continuidad y normativo, para la medición de los millennials.

- Como se muestra en la figura 1, el componente normativo es el de mayor incidencia con un 36%, se evidencia claramente que los empleados millennials sienten un alto sentido del deber hacia la organización.
- En el componente afectivo es tienen el 31%, del nivel de compromiso, sienten el deseo de permanecer dentro de la organización, se han vinculado emocionalmente con su entorno de trabajo.
- En el componente de continuidad tienen un 33% sienten la necesidad de seguir permaneciendo dentro la organización, consideran que es imprescindible su trabajo para cubrir sus necesidades.

En la tabla 1, se evidencia que esta escala mide tres facetas del compromiso, componente afectivo, de continuidad y normativo, en ella se muestran las cifras totales de los empleados de la generación X que contestaron dicha escala, dando de esta manera su opinión sobre cómo se sienten con respecto a su organización.

Tabla 1. Análisis estadístico de la Escala de Compromiso Organizacional de Allen y Meyer. Contestada por la Generación X.

Preguntas	NUNCA 1	POCAS VECES 2	MUCHAS VECES 3	SIEMPRE 4	TOTAL
1. Estoy muy orgulloso (a) de decirles a otros que soy parte de esta organización. (CC)	0	10	27	60	97
2. Yo hablo de esta organización a mis amigos(as) como una gran organización para la cual trabajar.(CN)	0	18	24	48	90
3.Estoy feliz de trabajar en esta organización.(CC)	0	4	27	72	103
4. El pertenecer a la organización me hace sentir importante ante mis amigos.(CC)	4	8	42	28	82
5.Quiero a mi organización.(CC)	0	8	36	52	96
6. Esta organización significa personalmente mucho para mí. (CA)	0	10	27	60	97
7.Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajo. (CN)	1	8	48	32	89
8.Me siento ligado (a) emocionalmente a mi organización. (CN)	3	16	36	24	79
9.Mi trabajo es central en mi existencia. (CA)	2	8	39	40	89
10.La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo. (CN)	1	12	51	20	84
11.Las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo.(CN)	3	16	39	20	78
12.Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo. (CA)	2	22	39	12	75
13.Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo. (CN)	1	16	42	24	83
14.El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta organización difícilmente lo tendría en otra. (CA)	1	18	42	20	81
15.Mi organización me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente.(CA)	0	12	30	52	94
16.No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta organización por los beneficios económicos que tengo. (CC)	2	14	27	44	87
17.Aunque el sueldo no es muy alto en esta organización, tengo trabajo estable. (CC)	0	10	36	48	94
18.He invertido muchos años en la organización como para considerar renunciar.(CA)	5	16	12	48	81
19. El pensar en cambiar de organización me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante. (CN)	5	34	9	16	64

TOTAL	30	260	633	720	1643
-------	----	-----	-----	-----	------

A continuación se presenta en la tabla 1, las cifras totales de los tres componentes obtenidas a través de la Escala de compromiso organizacional, las respuestas fueron obtenidas por la generación X, los porcentajes se dividen en los siguientes componentes, afectivo, normativo y de continuidad. El total de participantes de la generación X fueron 29.

Tabla 1. Componentes para la medición de la generación x

EDAD	COMPONENTE AFECTIVO	COMPONENTE NORMATIVO	COMPONENTE DE CONTINUIDAD	TOTAL
De 38 a 55 años	517	567	559	1643

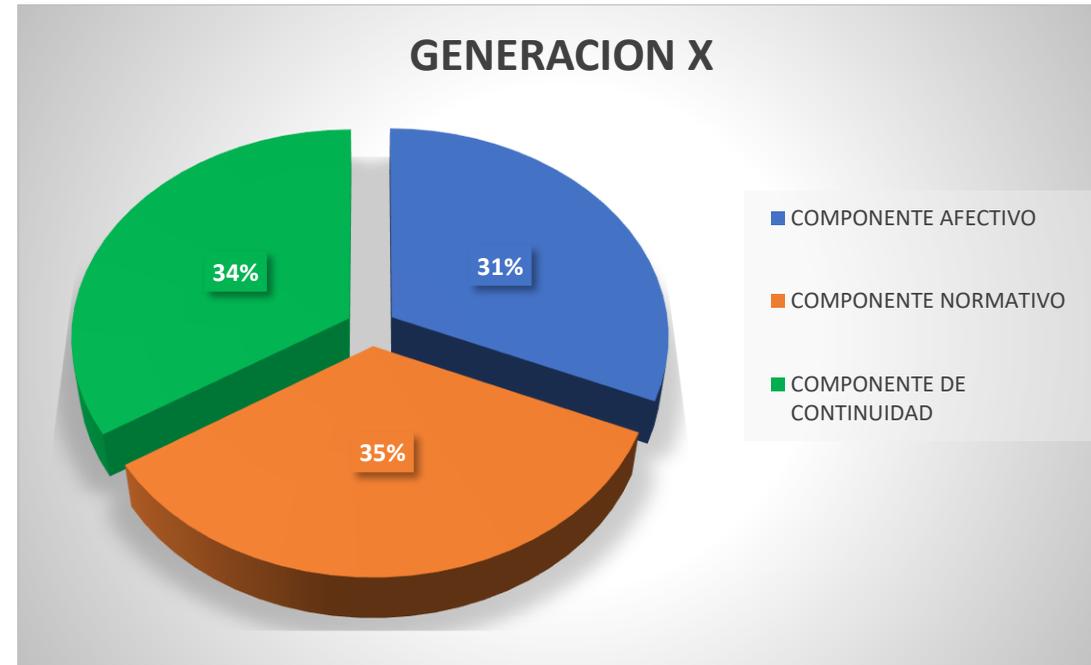


Figura 1: Gráfico con el porcentaje de los componentes afectivo, de continuidad y normativo, para la medición de la generación X.

- Como se muestra en la figura 1, el componente normativo es el de mayor incidencia con un 35%, se evidencia claramente que los empleados de la generación X sienten un alto nivel del deber hacia la organización.
- En el componente afectivo tienen un 31% del nivel de compromiso, sienten el deseo de permanecer dentro de la organización, se han vinculado emocionalmente con su entorno de trabajo.
- En el componente de continuidad, su porcentaje es del 34% sienten la necesidad de seguir permaneciendo dentro la organización.

A continuación, se muestra la tabla comparativa de los tres componentes afectivo, normativo y de continuidad, para presentar los resultados que se obtuvieron a través de la Escala de compromiso tanto de los millennials como de la generación X. El total de participantes fue de 93 empleados, divididos en 64 empleados millennials (con un total de puntuación en la Escala de compromiso 3515) y en la generación X 29 empleados (con un total de puntuación de en la Escala de compromiso de 1643).

Tabla 1. Comparativa de componentes afectivo, normativo y de continuidad.

TOTAL	COMPONENTE AFECTIVO		COMPONENTE NORMATIVO		COMPONENTE DE CONTINUIDAD	
	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS	GENERACIÓN X
	1100	517	1248	567	1167	559

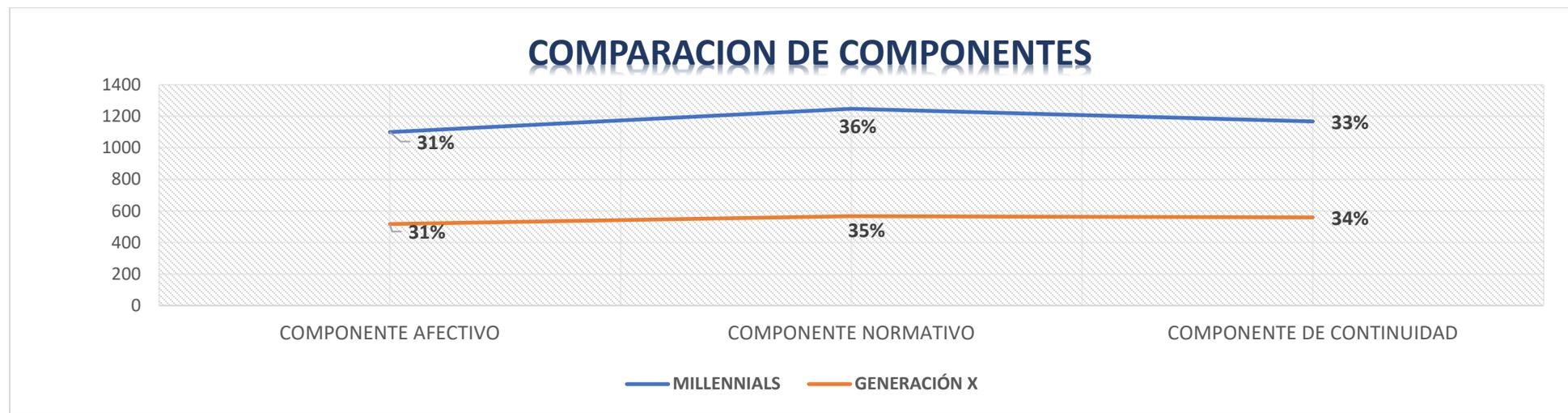


Figura 1. Gráfico con el porcentaje de los componentes afectivo, normativo y de continuidad en la comparación de los millennials y generación X.

- En la figura1. Se observa que en el componente normativo el 36% de los empleados millennials y el 35% de la generación X, sienten la obligación moral de comprometerse con la organización.
- En el componente afectivo, tanto los millennials como la generación X, obtuvieron un 31% , se observa su deseo de permanecer comprometidos a su organización porque han establecido un vínculo emocional.
- En en el componente de continuidad, los millennials tienen un 33% y la generación X obtuvo un 34%, se muestra una mínima diferencia entre los millennials y la generación X, ambas generaciones sienten la necesidad de seguir dentro de la organización.

CONCLUSIONES

La generación millennials viene desarrollándose fuertemente, son una generación que nació con la tecnología y es por eso mismo, que su desarrollo y preparación han sido más completa y más fácil, son personas que tienen una mentalidad más libre e independiente respecto al trabajo, ellos no buscan una estancia laboral a largo plazo, si no hay un crecimiento que sea al tiempo de ellos, al ser personas que se preocupan más por su vida privada y mantener un equilibrio, les interesa involucrarse en el trabajo pero que este los mantenga interesados en sus procesos y actividades, que mantengan un interés en lo que hacen, lo que ellos buscan es que los procesos sean prácticos, les tiene que parecer innovador, que constantemente ellos vayan avanzando, los millennials no buscan estabilidad en el empleo sino en la empleabilidad, además se preocupan por el ambiente y por eso mismo les interesa que la organización en donde trabajen tenga responsabilidad social.

La literatura expone que la Generación Y o Millennial se caracteriza por un interés creciente en su vida privada y una pérdida de la centralidad en el trabajo, es decir, desean un empleo que les ofrezca flexibilidad de horarios y un balance entre la vida laboral y la personal (Golik, 2013). (Como se citó en Martínez Pérez, 2018).

La generación X son empleados que están orientados a los resultados, su vida la organizan alrededor de su trabajo, son leales a su organización, son personas que han sabido adaptarse a los cambios, respetan mucho la jerarquía de su organización. Respecto a la tecnología, no son usuarios dependientes del Internet y de las tecnologías, pero si se benefician de sus funciones, esta generación ha vivido la transición y los cambios y avances de la tecnología, han logrado adaptarse y evolucionado con ella. Dentro de su organización a diferencia de los millennials, la generación X se mantiene por largo tiempo en un mismo cargo o empresa, esto hace que adquieran mucha más experiencia que los millennials quien está en un puesto solo por un periodo de tiempo corto.

Millennials vs Generación X

De los 71 empleados millennials, solo el 17% no presentó ninguna incidencia. En la generación X, de los 20 empleados que se evaluaron, el 40% no presentaron ninguna incidencia. El 83% de los empleados millennials presentaron incidencias y en la generación X, solo el 60% de los empleados presentaron incidencias, de acuerdo a la evaluación del desempeño.

Dentro de los criterios de evaluación de desempeño, se identificó que los millennials tienen un 6% más de inconsistencias que la generación X. En cuanto a los retardos los millenials tienen un 14% más que la generación X. Respecto al rubro de los permisos, la generación X tiene 5% más que los millennials, en lo que se refiere a las incapacidades, la generación X

tiene un 17% más que los millennials, en las faltas, los millennials tienen un 2% y la generación X tienen cero faltas.

Dentro del análisis expuesto, se concluye que de acuerdo al número de empleados evaluados tanto de los millennials como de la generación X, se identifica que la generación X se equivocan menos, tienen menos inconsistencias, son más responsables en cuanto a su asistencia, no tienen faltas y realizan su trabajo con más concentración, pero en lo que se refiere a permisos e incapacidades tiene más que los millennials.

Respecto a los millennials se identifica que tienen un alto índice de inconsistencias, cierto porcentaje de esta generación no cumple con la puntualidad, pero solo un bajo porcentaje falta, pide permisos o se incapacita.

Se concluye que el comportamiento de los millennials así como la generación X, si es diferente, bajo los rubros que se mencionan arriba. Aun cuando los millennials tienen más inconsistencias, son más altamente efectivos que la generación X, pero también se muestra que la generación X son más excepcionales y efectivos que los millennials, de acuerdo a sus evaluaciones de desempeño.

En lo que refiere a los indicadores de desempeño y de acuerdo a los resultados obtenidos a través de evaluaciones de desempeño realizadas por los gerentes y supervisores, se identifica que de los 91 empleados, los millennials son 19% más altamente efectivos que la generación X, en el rubro consistentemente sólidos son 6% más sólidos los millennials que la generación X, en el indicador excepcional, la generación X es 16% más que los millennials y, por último, el indicador de efectivo, la generación X es el 9% más que los millennials.

De acuerdo al análisis sobre los indicadores de desempeño, se infiere que los millennials son más altamente efectivos y consistentemente sólidos que la generación X, pero también se identifica que la generación X en los indicadores de excepcional y efectivo, obtienen un mejor desempeño que los millennials.

Los indicadores que presentan los millennials, no son inferiores en comparación a la generación X, de hecho, los indicadores están divididos, como se identifica arriba, se infiere que los millennials son más altamente efectivos y consistentemente sólidos que la generación X.

En los componentes afectivo, normativo y de continuidad que se muestra a través de la Escala de compromiso organizacional, se identifica que en el componente afectivo tanto los millennials como la generación X, tienen un 31%, tienen un deseo de permanecer comprometidos a su organización porque han establecido un vínculo emocional, en el componente de continuidad, los millennials tienen el 33% y la generación X tienen un 34%, la diferencia solo es del 1%, ambas generaciones sienten la necesidad de seguir dentro de

la organización y por último el componente normativo, los millennials tienen un 36% y la generación X el 35%, como se puede notar, solo el 1% hace la diferencia entre las dos generaciones, ambas sienten la obligación moral de comprometerse con la organización.

Considero que los millennials como la generación X, pueden ser excepcionales y altamente efectivos, si tienen un líder que los guíe de la forma correcta, y que este mismo identifique las habilidades de ambas generaciones y las potencialice para obtener resultados efectivos y productivos, que pueda conjugar tanto la experiencia y lealtad de la generación X, así como la creatividad e innovación de los millennials.

Finalmente, lo que se busca en las organizaciones, son personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas.

BIBLIOGRAFÍA:

Análisis del error humano. Universidad Politécnica de Catalunya Barcelonatech. Recuperado de: https://www.diba.cat/documents/467843/66769564/analisisdelerrorhumano_0.pdf/ffb0e81d-3cc2-4a27-a0eb-3acf9cdc84cc

Bergerman Zapata, Elizabeth Fiorella; Tantaleán Sánchez, Saraí Eliza (2016). Propuesta de retención del talento millennials en la entidad financiera banco de crédito del Perú en el departamento de Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo Escuela De Administración De Empresas. Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/817/1/TL_BergermanZapataElizabeth_TantaleanSanchezSarai.pdf

Bruner Rodríguez, José Juan; García González, Ricardo; Zamorano Hernández, Juan Daniel (2013) Generación Y chilena. Su impacto en el mundo laboral (Tesis de grado Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Escuela de Economía y Administración), Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/113965/Seminario%20de%20Titulo%20-%20Bruner%26Garc%3%ADa%26Zamorano.pdf?sequence=1>

Chiang V., Margarita; Núñez P., Antonio; Martín, María José; Salazar B., Mauricio. (Julio, 2010). Compromiso del Trabajador hacia su Organización y la relación con el Clima Organizacional: Un Análisis de Género y Edad. Panorama Socioeconómico. 40(28), 90-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39915685007>

Cuesta, Eduardo Martín (Mayo, 2014) "La generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos". *Revista GPT Gestión de las Personas y Tecnología*, 19. Recuperado de: <file:///C:/Users/BLANCAESTELA/Downloads/1472-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3151-1-10-20140513.pdf>

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2 (4), 133-153. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/2190/219016846007/>

De la Puente, L. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. Universidad César Vallejo. Recuperado de: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/298/delapuerta_rl.pdf;jsessionid=E1F069D07EB3931F08CF058EF9F4B49E?sequence=1

Fuentes, Silvia. (2012). Satisfacción Laboral y su Influencia en La Productividad" (Estudio realizado en la Delegación de Recursos Humanos del Organismo Judicial en La Ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>

Gonzalez-Perez, M., & Mercado Percia, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-minister*, (24), 7-8. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3223/322331212001.pdf>

González, Rocío S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral el caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Dialnet*, No. 5, 67-93. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045771>

Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill

La Fuerza laboral 2020. Oxford Economics. Recuperado de: https://www.sapvirtualagency.com/FileExplorer/Partners/Horiel%20Syndication%20Documents/SFSF%20HCM/Espa%C3%B1ol/8%20page_SAP%20Workforce%202020%20Executive%20Summary_Sept.5.V5_esCO.pdf

Martínez Pérez, Adrian. (Junio- Septiembre, 2018). Generación Millennial: Relación de la calidad de vida laboral con el compromiso organizacional en universitarios. *Revista Aletheia IEU Universidad*, 2(4). Recuperado de https://revista-aletheia.ieu.edu.mx/documentos/revistaVol_4/revistaVol4_Art4.pdf

Pincheira Varas, A., & Arenas Yáñez, T. (2016). Caracterización de los Profesionales de la 'Generación Millennials' de Arica y Parinacota, Chile, Desde una Mirada del Capital Intelectual. *Interciencia*, 41 (12), 812-818. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/339/33948806003.pdf>

Montoya, E. (2014). Repositorio académico UPC. Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/581494/TESIS%20FINAL_Elizabeth%20Montoya.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. y Judge, T. (2014). *Comportamiento Organizacional*. 15a edición. México: Ed. Pearson.

Scribd (2015). Escala de Compromiso Organizacional Meyer y Allen (1). Recuperado de: <https://es.scribd.com/doc/273684088/Escala-de-Compromiso-Organizacional-Meyer-y-Allen-1>

Zavala-Villalón, G. & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 52-63. Recuperado de: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242018000300052

Anexos

Instrumentos de evaluación

Evaluación de desempeño mensual

Fecha: _____

Edad: _____

Área: _____

Sexo: F M

Incapacidades	Permisos	Faltas	Retardos	Inconsistencias

Ponderación	Metas	Evaluación	Calificación mensual
50%	Productividad		
30%	Calidad Medium risk		
20%	Calidad High risk		

Productividad		Calidad médium risk		Calidad High risk	
50%	1	30%	1	20%	1
45%	2	25%	2	15%	2
40%	3	20%	3	10%	3
10%	4	15%	4	5%	4
0	5	0%	5	0%	5

Supervisor /Manager

ESCALA DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE ALLEN Y MEYER

Instrucciones: Por favor, lea cuidadosamente cada afirmación y señale en los recuadros de la derecha su respuesta que mejor representa su opinión. Sea lo más sincero(a) posible. La información que brindará será totalmente confidencial. Antes de empezar a responder, escriba los datos que se le solicitan.

Sexo: F M Edad: _____ Puesto _____

Antigüedad en el Puesto(meses)_____ Antigüedad en la Organización
(meses)_____

	NUNCA	POCAS VECES	MUCHAS VECES	SIEMPRE
1. Estoy muy orgulloso (a) de decirles a otros que soy parte de esta organización.				
2. Yo hablo de esta organización a mis amigos(as) como una gran organización para la cual trabajar.				
3. Estoy feliz de trabajar en esta organización.				
4. El pertenecer a la organización me hace sentir importante ante mis amigos.				
5. Quiero a mi organización.				
6. Esta organización significa personalmente mucho para mí.				
7. Pienso que esta es la mejor de todas las posibles organizaciones para la cual trabajo.				
8. Me siento ligado (a) emocionalmente a mi organización.				
9. Mi trabajo es central en mi existencia.				
10. La mayoría de mis intereses están centrados alrededor de mi trabajo.				
11. Las cosas más importantes que me hacen feliz en mi vida involucran mi trabajo.				
12. Las cosas más importantes que me pasan se relacionan con mi trabajo.				
13. Mis metas personales tienen que ver con mi trabajo.				

14. El entrenamiento y desarrollo que he recibido en esta organización difícilmente lo tendría en otra.				
15. Mi organización me da seguridad laboral que no quiero perder tan fácilmente.				
16. No he buscado trabajo, porque creo que debo permanecer en esta organización por los beneficios económicos que tengo.				
17. Aunque el sueldo no es muy alto en esta organización, tengo trabajo estable.				
18. He invertido muchos años en la organización como para considerar renunciar.				
19. El pensar en cambiar de organización me espanta, pues hay pocas posibilidades de conseguir otro puesto vacante.				