

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
(UNPHU)**

**Facultad de Humanidades y Educación
Escuela de Psicología**



Estudio comparativo entre la Generación X vs la Generación Millennial en el rendimiento y desempeño laboral en una Zona Franca de manufactura textil, durante el período de Junio a Agosto del año 2018, Santo Domingo Este.

Trabajo de grado presentado por:

Cristal María Félix Sánchez 14-1599
Crisalida María Saviñón Disla 14-1873

Asesorado por:
Licda. Ana Gisela Ramos

Para la obtención del grado de
Licenciado en Psicología Industrial

Santo Domingo
República Dominicana
Septiembre 2018

Índice

Agradecimientos.....	4
Dedicatoria.....	5
Tema de investigación.....	7
Resumen.....	8
Capítulo I: Introducción.....	9
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 Preguntas de investigación.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.4 Justificación.....	12
Capítulo II: Marco contextual.....	14
2.1 Historia de la organización.....	14
2.2 Marco conceptual.....	16
2.3 Marco de referencias.....	18
2.3.1 Antecedentes del tema de investigación.....	18
2.4 Marco teórico.....	24
Capítulo III: Metodología de investigación.....	38
3.1 Tipo de estudio.....	38
3.1.1 Línea temporal.....	38
3.2 Locación.....	38
3.2.1 Delimitación geográfica o espacial.....	38
3.3 Población y muestra.....	39
3.4 Instrumentos.....	39

Capítulo IV: Presentación de los resultados.....	42
Capítulo V: Discusión de los resultados.....	51
Capítulo VI: Conclusiones.....	54
Capítulo VII: Recomendaciones.....	58
Referencias bibliográficas.....	60
Anexos.....	65
Hoja de firmas.....	71

Agradecimientos.

A:

La universidad por ser la plataforma para obtener experiencias y conocimientos.

Vilmaris Mejía, por introducir el tema de los Millennials, el cual influyó para desarrollar el esquema final de esta investigación. De igual manera por permitir la investigación en la organización que representa.

Licenciada Ana Gisela Ramos por confiar en esta investigación y en nuestro trabajo, orientarnos y permitir que desarrolláramos lo aprendido. Por asumir esta asesoría y ser parte de este gran reto.

Licenciado Jesús Peña y Licenciada Mariela Santos por orientar la metodología de la investigación.

Los maestros por ser un apoyo en el transcurso de la carrera y transmitir los conocimientos.

Cristal y Crisalida.

Dedicatoria.

A:

Dios por siempre estar presente y aún en las dificultades a lo largo de la carrera darme luz y fortaleza para dar lo mejor de mí y poder llegar a esta nueva meta.

Mi madre, Fatima Sánchez, porque sin ella no estaría en esta fase. Gracias a ella seré una nueva profesional que saldrá al mundo. Agradeceré siempre el enorme sacrificio con el que me permitió salir adelante y lograr este título, por siempre celebrar las victorias y alentarme en las dificultades a lo largo de la carrera.

Mi padre Francisco Feliz; hermanos, Jeanne, Alejandro, Yoniel y Yariel Félix. De manera especial a mis tíos, Agustina Sánchez, Pablo Sánchez, Joscelyn Félix, Evelisa Rufino, Adalgisa Lorenzo y Jaqueline Medrano que brindaron confianza y ayuda para que lograra este título. Demás familiares y amigos que apoyaron y siempre alentaban mi progreso.

Los formadores que estuvieron de cerca para permitirme desarrollar actitudes y aptitudes para ser una buena profesional. En especial a Helen Fernández, Lelia De La Cruz, Eufrasia Torres y Pat Galán, que no sólo ayudaron en mi crecimiento profesional y laboral, sino más importante en el personal, me ayudaron a descubrirme, tomar decisiones para mi bienestar aún si son duras y ser consciente de lo que soy capaz de hacer.

Mi compañera de tesis y amiga Crisalida por participar de este trabajo de grado.

Por último me quiero agradecer a mí misma por siempre trabajar duro aún en los momentos difíciles, por permitirme vivir experiencias, por los errores cometidos, por confiar en mí misma y más importante por crecer a nivel personal ya que gracias a eso tengo herramientas para desarrollarme en lo profesional y laboral.

Cristal.

A:

Dios por darme la oportunidad de terminar mi trabajo de grado con éxito.

Mis padres por su apoyo y confianza incondicional.

Mi compañera de tesis Cristal Feliz ya que sin ella no habría sido posible.

Crisalida.

Tema de investigación.

Estudio comparativo entre la Generación X vs la Generación Millennial en el rendimiento y desempeño laboral en una Zona Franca de manufactura textil, durante el período de Junio a Agosto del año 2018, Santo Domingo Este.

Resumen.

El estudio que se desarrolla tiene como objetivo principal analizar el rendimiento y desempeño laboral de la Generación X y la Generación Y o Millennial en una Zona Franca de manufactura textil en Santo Domingo Este, mediante un estudio exploratorio con un alcance explicativo, utilizando un enfoque mixto de variables cuantitativas, usando Evaluaciones de Desempeño y cualitativas, usando una entrevista con el Departamento de Gestión Humana, aplicando el estudio transversal. Para el estudio participarán representantes de ambas generaciones. Los resultados son analizados por medio de indicadores y factores de desempeño, de igual manera el cumplimiento de objetivos específicos que son establecidos anualmente a los colaboradores. En general, la Generación Millennial tiene mayor puntaje en las categorías estudiadas que la Generación X. Entre los rasgos característicos de las generaciones evaluadas se perfila en la Generación X, la experiencia y estabilidad, aspectos que son sumamente importantes, ya que esta madurez y conocimiento permiten enfrentar las situaciones que puedan surgir y así alcanzar los objetivos propuestos. En ese mismo orden, el rasgo más característico en los Millennials es su orientación a la innovación y a la creatividad, aspectos que permiten incorporar nuevas ideas, conocimientos actualizados permanentemente, lo cual genera un gran dinamismo que impacta positivamente para el logro de los objetivos. Como recomendaciones, se presentan sugerencias para que las organizaciones puedan mejorar el rendimiento y desempeño laboral y para que las generaciones tengan sentido de pertenencia con la empresa.

Palabras claves: Rendimiento laboral, Desempeño laboral, Generación X, Generación Millennial, Indicadores y Factores de desempeño, Objetivos de desempeño.

Capítulo I: Introducción

Cada una de las generaciones de personas que conviven hoy en las empresas han tenido unas vivencias particulares muy marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian de las demás y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional. Este debate no surge por quiénes componen estos grupos, sino por su manera de asumir las responsabilidades a nivel laboral y por los objetivos que se plantean a corto y largo plazo.

Desde siempre unas generaciones demandan cosas diferentes y poco usuales para el punto de vista de otras, aspectos que van desde características, estilos de vida hasta los valores e incluso cambios que se forman a partir de experiencias. Esto no es diferente en el ámbito laboral ya que requieren propuestas desafiantes y puntuales orientadas al crecimiento laboral.

Actualmente, una de las problemáticas más frecuentes que presentan las organizaciones es en la convivencia y trabajo en equipo de las generaciones y como lograr que las mismas tengan un rendimiento y desempeño laboral adecuado para el crecimiento organizacional.

La brecha generacional ha desafiado al mercado laboral por lo tanto es necesario que las empresas conozcan las características y necesidades de ambas poblaciones para así aprovechar e integrar dichos aspectos a los objetivos organizacionales.

La presente investigación tiene como objetivo general Analizar el rendimiento y desempeño laboral entre la Generación X vs la Generación Millennial en una Zona Franca de manufactura textil, durante el período de Junio a Agosto del año 2018, Santo Domingo Este.

En este sentido, se analizan dos grandes bloques, el primero se basa en las características del comportamiento de ambas generaciones y a su vez las expectativas

que estas tienen en el crecimiento organizacional, evaluadas desde un punto de vista de indicadores y factores de desempeño. El segundo bloque se basa en la percepción del Departamento de Gestión Humana, alineando a la perspectiva organizacional que pueden lograr que dichas generaciones creen un ambiente óptimo bajo condiciones y estrategias alineadas a los objetivos organizacionales.

En el presente trabajo de grado se realiza un estudio comparativo en el rendimiento y desempeño laboral entre dos tipos de generaciones, la Generación X y la Generación Millennial, para entender las distintas variables que se pueden presentar en el ambiente laboral entre ambos grupos a partir de sus características generacionales.

El capítulo I trata sobre la introducción de la investigación. En él se abordan la descripción del problema, preguntas, objetivos y justificación de la investigación.

El capítulo II trata sobre el marco de referencia. Se presentan la historia de la organización de estudio, el marco conceptual, antecedentes y marco teórico de la investigación.

En el capítulo III se aborda la metodología de investigación que contiene tipo de estudio, línea temporal, locación, delimitación geográfica o espacial, población y muestra e instrumentos utilizados.

En el capítulo IV presenta los resultados de la investigación a partir de los instrumentos aplicados mediante tablas y gráficos de cada factor y objetivo de desempeño.

En el capítulo V se discuten los hallazgos de los resultados y se realizan las comparaciones entre ambas generaciones. De igual forma se sustentan con las diversas teorías de la problemática.

El capítulo VI refleja las conclusiones que se obtuvieron en el estudio y a las cuáles llegan las investigadoras.

Por último en el capítulo VII se presentan las recomendaciones de las investigadoras referentes al tema de investigación.

1.1 Descripción del problema

Entendemos que cada generación presentada en este estudio, tiene particularidades conductuales. Entre las diferencias señalamos la edad, el uso de la tecnología, resaltando sobre todo las expectativas, intereses y experiencias laborales de cada generación; estas impactan de manera directa a la organización. Es cuando el departamento de Gestión Humana debe intervenir e implementar estrategias adecuadas entre ambas generaciones, para evaluar el desempeño organizacional alineado a los objetivos de la organización.

Muchas organizaciones están preocupadas por la convivencia e interacción de sus colaboradores, ya que se está viviendo una brecha generacional notoria. De igual manera pretenden lograr que todos los que pertenecen a la empresa tengan clara la misión y visión de la misma y puedan desarrollar conjuntamente los objetivos.

El reto actual de las empresas es lograr que las generaciones no sólo convivan en una misma organización u empresa sino que además se entiendan y puedan tener un rendimiento laboral óptimo. De igual manera que puedan combinar la individualidad con la colectividad a la hora de desarrollarse y lograr cumplir con las funciones que les fueron establecidas en su descripción de puesto.

También es importante que las organizaciones puedan tener herramientas para atraer a las nuevas generaciones pero de igual manera retener a las antiguas. El trabajo en equipo es imprescindible para el desarrollo de las áreas de trabajo y con los aspectos que caracterizan a ambas poblaciones será posible lograr un excelente ambiente y crecimiento organizacional.

1.2 Preguntas de investigación

- 1- ¿Cuáles estrategias utiliza el Departamento de Gestión Humana para la incorporación de personal de la Generación X y de la Generación Millennial en la organización?

- 2- ¿Cuáles son las metodologías utilizadas por el Departamento de Gestión Humana para que la Generación X y la Generación Millennial cumpla con los objetivos de la organización?
- 3- ¿Cómo es el nivel de rendimiento y desempeño laboral de la Generación X y la Generación Millennial dentro de la organización?

1.3 Objetivos

- **General:**

Analizar el rendimiento y desempeño laboral entre la Generación X vs la Generación Millennial en una Zona Franca de manufactura textil, durante el período de Junio a Agosto del año 2018, Santo Domingo Este.

- **Específicos:**

- 1- Identificar las estrategias que utiliza el Departamento de Gestión Humana para la incorporación de personal de la Generación X y de la Generación Millennial en la organización.
- 2- Señalar las metodologías que son utilizadas por el Departamento de Gestión Humana para que la Generación X y la Generación Millennial cumplan con los objetivos de la organización.
- 3- Comparar el nivel de rendimiento y desempeño laboral entre la Generación X y la Generación Millennial dentro de la organización.

1.4 Justificación

En las empresas de hoy suelen convivir colaboradores de diversas generaciones: fundadores cercanos a jubilarse, trabajadores experimentados y jóvenes dando sus primeros pasos. Sus diversas visiones sobre el mundo laboral son fuente habitual de desajustes porque muchos de los valores y motivaciones para trabajar de cada persona se forman de acuerdo con la época en que se educaron, y así pueden ocurrir los

"choques generacionales" cuando se encuentran colaboradores de distintas edades que tienen que laborar en equipo, compartir espacios y tener la misma misión sobre el negocio.

Cada una de estas generaciones tiene comportamientos y preferencias distintas en las empresas. Las organizaciones cada vez se vuelven más competitivas en el mercado y es importante que evolucionen juntos con el paso de los años y de esta manera innovar frente a las condiciones que lo ameriten. Ambas generaciones tienen algo que aportar a la organización y por eso surge la necesidad de estudiar la manera particular en que cada colaborador de las generaciones en estudio se desarrollan en el ámbito laboral y su contribución al logro de los objetivos de la empresa en estudio, con el fin de que esta explote al máximo las fortalezas de cada generación en la organización.

Es cierto que la motivación tiene un peso clave a la hora de rendimiento y desempeño laboral, pero no sólo se debe ver desde el punto de vista organizacional, sino también a lo intrínseco de la persona. Realmente hay que estudiar desde lo interno hasta lo externo a la hora de analizar lo que un colaborador da en su ambiente laboral.

No solo se debe ver el capital, esta investigación se realiza para llevar a las organizaciones un punto de vista que quizá no han contemplado. En las empresas el recurso humano es uno de los recursos más importantes. Es necesario analizar el por qué las generaciones antiguas tienden a sentirse desplazadas por las crecientes, por qué las crecientes tienden a ver de forma mediocre el trabajo que realizan, o en algunos casos no se identifican con el sistema, y más importante por qué se piensa que no se valora de forma notoria el trabajo realizado, esto independientemente de la generación a la que se pertenece.

Capítulo II: Marco contextual

2.1 Historia de la organización

Esta empresa fue establecida en Kyoto en el año 1949 por Koichi Tsukamoto. A pocos años de su creación, la empresa firmó acuerdos para mercadear y producir marcas norteamericanas que entraban en el mercado japonés, estableciendo conexiones que le permitirían entrar en las grandes tiendas por departamentos que antes le habían cerrado el paso. Aunque estas relaciones después se rompieron, le dieron la legitimidad necesaria a la empresa. El plan de expansión arrancó con la apertura de fábricas en Asia. En 1969 se firmaron acuerdos técnicos y de marca con Teen Form, el más grande fabricante de brassiers para adolescentes en EEUU y empezaron a prepararlos para venderlos en el mercado japonés. Una nueva subsidiaria se estableció en 1981, en el continente americano. (Manual de estructura organizacional, 2017)

La corporación construyó una fábrica en Puerto Rico en 1985 que complementaba la adquirida con la compra de Teen Form en 1983. En 1991 se firmó un acuerdo con Donna Karan para producir y vender su ropa interior contribuyendo este acuerdo al crecimiento significativo del negocio. (Manual de estructura organizacional, 2017)

La empresa en República Dominicana.

Las operaciones iniciaron en República Dominicana el 16 de abril de 1990, con una línea de costura y una línea de entrenamiento. La producción empezó a salir por primera vez a partir del 12 de julio del mismo año. (Manual de estructura organizacional, 2017)

Se instaló en el 1990 en el parque industrial Las Américas Km 22, Autopista Las Américas, a dirección y administración de Muroi Sam, con una población de 60 empleados, entre directos e indirectos. Esta Compañía fue la número 3 en el continente americano y la número 6 en todo el mundo, es oriunda de Japón y se ha caracterizado por la gran calidad en sus productos que consiste en ropas íntimas femeninas y masculinas, su fuerte está en los brassieres y panties. (Manual de estructura organizacional, 2017)

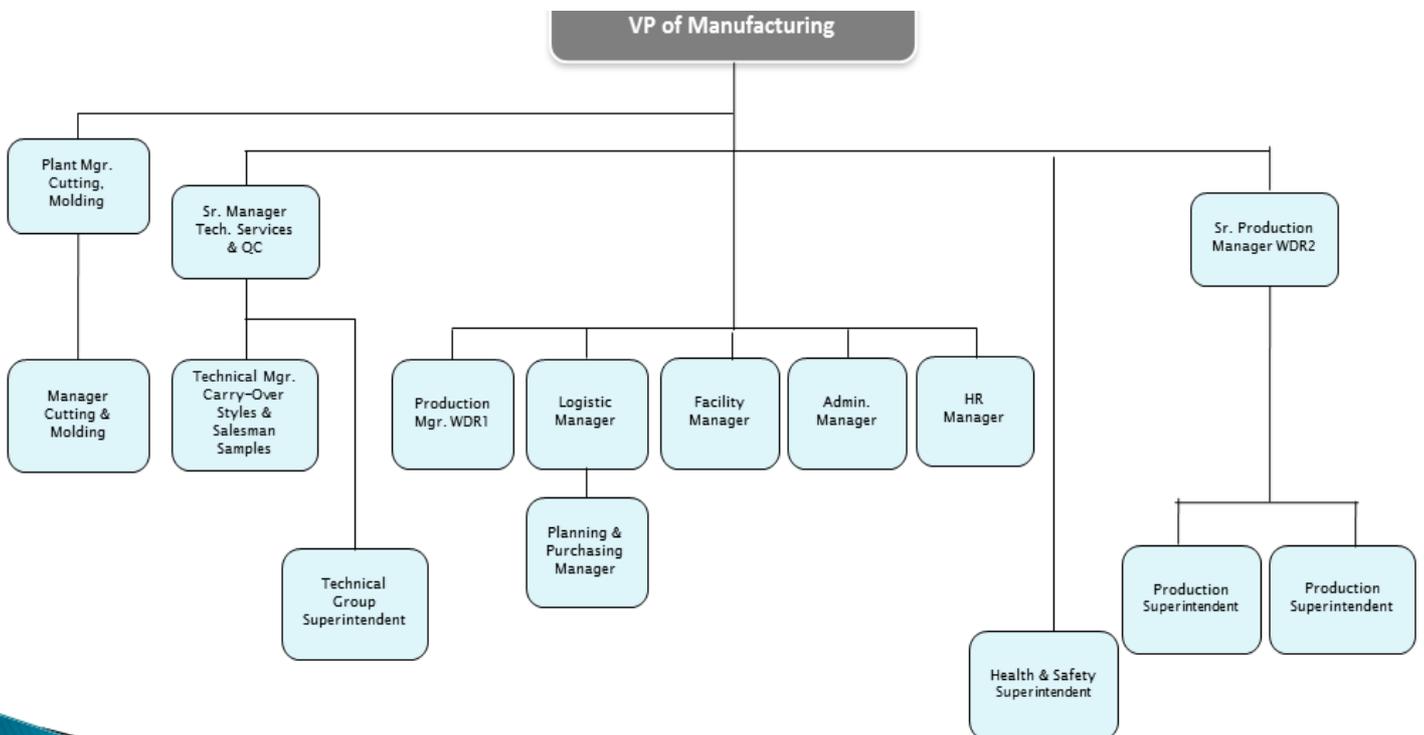
En la actualidad tiene 13 fábricas en todo el mundo y 4 centros de distribución, teniendo la mayor concentración de las mismas en el continente asiático. (Manual de estructura organizacional, 2017)

La casa matriz se encuentra en Japón y actualmente la empresa tiene operaciones en varios países de: Europa, Asia y América. (Manual de estructura organizacional, 2017)

En el 2003 la compañía empezó los trámites para cambiar su nombre de origen, dado por su fundador Yamamoto Sam. (Manual de estructura organizacional, 2017)

Durante los últimos 26 años, cuenta con la colaboración de más de 1,800 empleados, distribuidos en 2 plantas de producción y una planta de corte; esta última con una unidad de moldeo; y un almacén central con más de 2,000 tipos de materiales diferentes en inventario para abastecer las necesidades en las plantas de costura, las cuales tienen líneas de brassier y líneas de panties que producen alrededor de 50 estilos diferentes anualmente con el objetivo de exceder las expectativas de los clientes. (Manual de estructura organizacional, 2017)

Cuadro 1.



Fuente: Manual de estructura organizacional, Departamento de Gestión Humana (Revisado, 2018)

2.2 Marco conceptual

Rendimiento laboral.

- El rendimiento laboral hace referencia a los resultados de un trabajo o actividad. No se centra en la forma de realizarlos, ni en el esfuerzo realizado para conseguirlo, sino en la consecución final de estos. Incide en el cuánto se ha realizado. (Herrera, S.F)
- Según la Real Academia Española, el rendimiento laboral o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (Saldaña, 2013)
- El rendimiento laboral es el producto del trabajo de un empleado o de un grupo de empleados. Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral. (Chiavenato, 2007).

Desempeño laboral.

- El concepto de desempeño laboral, se enfatiza en la forma de realizar el trabajo. En el esfuerzo empleado para la consecución de los objetivos. Incide en el cómo se realiza el trabajo. Por ello, se analizan las competencias que posee el colaborador, como las utiliza en el trabajo y en qué grado las posee. (Morales, 2009).
- Desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. (Morales, 2009)
- El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Este se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. (Hose, 2018)

Generación X.

- Se usa normalmente para referirse a las personas nacidas a mediados de los años 1960 hasta aquellos nacidos al año 1980. Su nombre hace alusión al deseo de ser alguien en la vida. Son responsables, se muestran comprometidos y preocupados por el mundo. (Acnes, 2009)
- Generación X es como se denomina al grupo de personas que nacieron después de la generación Baby Boomer. Se llama así por la incógnita representada en matemáticas por una “X”. No hay un consenso en el inicio y fin, pero suele incluir a los nacidos a principios de los años 1960 (1964) hasta aquellos nacidos a mediados de los ochenta. (Alfileri, 2017)
- La Generación X es la generación nacida entre mediados de 1960 a 1980 (incluso algunos toman hasta los nacidos en 1985). A esta generación se le llama de varias formas, las más populares son generación MTV y generación Jones. Los miembros de la generación X son los grandes impulsores de la tecnología, ya que nacieron justo en el boom en el que se dejó de hablar de aparatos eléctricos y botones analógicos para hablar de dispositivos electrónicos. Para ellos el ocio significa salir y encontrarse con personas y disfrutar del aire libre, como paseos, andar en monopatín y el billar. Fueron los que aprendieron a jugar en la calle, los primeros usuarios del chat y los últimos en usar pelo largo, la última generación de las botellas de a litro. A esta generación le tocó vivir la llegada del CD, el PC de sobremesa, el flipper/pinball, el walkman y el fin de los casetes y videocasetes, el nacimiento de Internet y la burbuja punto com en la década de los 90, por eso actualmente parte de esta generación se resiste a utilizar estas tecnologías. (Buver, 2017)

Generación Millennial.

- También llamada generación Y, se usa normalmente para referirse a las personas nacidas entre los años 1980 y 2000. Su nombre hace alusión a las personas con gran dominio de la tecnología, son caracterizadas por la hiperconexión, la necesidad de auto expresarse, la realidad financiera, el interés por la salud, la inmediatez y la búsqueda de experiencias, entre otras cosas. (Alarcón y Larraz, 2013)

- Millennial o Generación Y se denomina al grupo de personas nacidas después de la Generación X. Se llama así refiriéndose al milenio que iniciaba. Aunque no existe una definición concreta, la mayoría de investigadores suelen establecer el año de inicio entre 1981 y 1984 hasta 1997 o incluso 2000. (Buver, 2017)
- Son aquellas personas nacidas entre 1981 y 1995 (aproximadamente) que todas en conjunto, tienen unas características propias, es decir, tiene una personalidad. El término Millennials viene dado debido a que son la generación que se hizo mayor de edad con la entrada del nuevo milenio. Son personas que se adaptan fácil y rápidamente a los cambios, pues ellos pasaron de usar el vídeo Betamax, al VHS, al DVD, al Blu-Ray y navegan con soltura en las aplicaciones de streaming. Usaron el teléfono fijo para comunicarse con sus amigos y toda clase de teléfonos móviles, hasta llegar a los llamados teléfonos inteligentes. Pasaron de usar disquetes para almacenar su información, a quemar CD, usar USB y hasta el almacenamiento en la nube. Estos cambios ocurrieron en menos de 20 años y ellos aprendieron a adaptarse. (College, 2008)

2.3 Marco de referencias

2.3.1 Antecedentes del tema de investigación

Karsh y Templin en 2013, consideran que el Millennial será aquel joven que no solo se encuentre en el rango de edad anteriormente definido, sino también que cumple con ciertos patrones de comportamiento comunes. (Buver, 2017)

Los Millennials, hijos mayormente de los Baby Boomers y Generación X, crecieron en situaciones relevantes como la caída del muro de Berlín, recesión mundial, el ataque terrorista del 9/11, el tsunami en Asia, la primavera árabe, Facebook y smartphones. Todo esto define e influye en el comportamiento de los Millennials quienes son la generación más diversa y educada en toda la historia (US American Chamber of Commerce). En los Estados Unidos equivalen a la tercera parte de la población y un cuarto de la población mundial a nivel global (The Pew Research Center, 2009).

En el año 2013 la prestigiosa revista Forbes publicó un post acerca de los Millennials y la generación X cómo estos habían comenzado a ser tema de

preocupación y discusión de las áreas de recursos humanos de muchas organizaciones norteamericanas Millennials (Bersin, 2013), mientras que, en el país, el tema “Millennials” recién ha empezado a tomar importancia lo que se ha visto reflejado en varias entrevistas a expertos en gestión de recursos humanos sobre esta generación. (Forbes, 2014)

Desde el punto de vista demográfico, se les considera como Millennial a los jóvenes nacidos entre los años 1981 al 2000 y Generación X a los nacidos a mediados de los años 1960 hasta aquellos nacidos al año 1980. Sin embargo, desde el punto de vista conductual ser Millennial significa tener patrones de comportamiento similares a un perfil determinado. (Francia, 2018)

La firma internacional de auditoría y consultoría Price Water House Coopers (PWC), realizó un estudio para establecer cuáles son los beneficios laborales más importantes para los millennials. La investigación, publicada en el informe titulado “2015 Internet Trends Report” del fondo de inversión estadounidense KPCB, incluyó a 4,364 jóvenes profesionales de 75 países. Casi una cuarta parte de los encuestados coincidió en afirmar que la formación y el desarrollo profesional son los beneficios más importantes para ellos a la hora de tomar un trabajo. Esto demuestra que los Millennials buscan una compañía donde se les brinde capacitaciones y actualizaciones académicas constantes para mantenerse al día con las últimas tendencias de su profesión. (Bigas, 2016)

En segundo lugar está horario laboral flexible, un 19% de los participantes lo eligieron como el beneficio laboral más importante para ellos. Los Millennials quieren establecer un equilibrio entre su vida laboral, personal y familiar, sin descuidar ninguno de esos aspectos. Buscan empresas que permitan elegir horarios flexibles y que adopten el teletrabajo como una política laboral disponible de acuerdo a sus necesidades. (Bigas, 2016)

En tercer lugar aparecen las bonificaciones salariales, un 14% de los participantes respondieron de esa manera. Los Millennials buscan reconocimiento por su esfuerzo y sus logros en el trabajo y aunque no piensan únicamente en el dinero, es

evidente que esa es una de sus prioridades a la hora de elegir una compañía para trabajar. (Bigas, 2016)

Otro tipo de beneficios económicos aparecen a lo largo de la lista, incluyendo asistencia para adquirir vivienda, planes de pensiones, automóviles, aumentos en el salario, créditos de estudio y asistencia para el cuidado de sus hijos. (Bigas, 2016)

El estudio Millennials del INTAL y Voices 2017 muestra que para el 83% de los jóvenes es muy importante un buen balance entre trabajo y vida personal, para el 71% la flexibilidad horaria y para el 79% la libertad para tomar decisiones en su trabajo. Además de que los Millennials utilizan la tecnología con mayor facilidad que la generación X”, señala Marita Carballo, licenciada en sociología y docente de la UCA. (Bigas 2016)

De acuerdo con Esteban Maioli, doctor en Ciencias Sociales y docente de grado y posgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la UCA, “Los X entraron al mercado de trabajo en un momento de crisis económica, de recesión, de disminución de oportunidades con el agravante de que ellos manejaban el modelo de trabajo como dador de sentido, como la fuente de la identidad personal que, debido a la ausencia de oportunidades, tuvo un impacto fuerte en la subjetividad. En cambio, los Millennials se incorporaron al trabajo en un contexto diferente, de mayor expansión económica, con más oportunidades y más capitalismo. Es en este sentido que puede haber una consideración de los X respecto de los Y como sujetos no adaptados a ciertas condiciones de regulación y de organización de las estructuras tradicionales del empleo. Los X dicen que los Y no reconocen estructuras de autoridad y que tampoco son buenos para trabajar en equipo. Mientras que los Y suelen decir que los X son lentos para tomar decisiones”, asegura Maioli. (Garibay, 2017)

El Departamento de Trabajo de Estados Unidos afirma que un Millennial podría cambiar de empleo fácilmente 15 veces antes de cumplir los 38 años. Esto se debe a que abandonan sus trabajos cuando sienten que dejan de ser un reto o que no los apasionan. Muchos de ellos prefieren emprender sus propios proyectos colaborativos o empezar en solitario (pymes y startups). (Garibay, 2017)

Para el año 2025 los Millennials representarán el 75% de la fuerza laboral en el mundo. Las organizaciones ya están entendiendo que fidelizarlos es fundamental para incrementar su productividad, si lo logran obtendrán a cambio pasión y compromiso por el trabajo. Lo cierto es que los millennials ven el mundo de una manera diferente y el cambio en los estilos de liderazgo es la clave para atraerlos, motivarlos y retenerlos. “La clave para reclutar y retener a los millennials es que el lugar de trabajo cumpla con sus necesidades y llene sus expectativas”, dice Tony Lee, editor de *CareerCast*. Esas necesidades incluyen la autonomía, flexibilidad laboral, el salario emocional y la posibilidad de evolucionar profesionalmente. (Garibay, 2017)

Además del desafío de conquistar y retener a los profesionales más jóvenes, las empresas están obligadas a crear condiciones de convivencia óptimas para que las Generaciones X (35 a 50 años de edad) y Y (menores de 35 hasta 20 años) puedan integrarse con la alta gerencia, que son “Baby boomers”, es decir que bordean los 60 años. Giménez (Havas) señala: Lo que los motiva es diferente, por lo que el gran reto para las organizaciones y sus jefes es buscar desafíos que puedan captar su interés y aprovechar al máximo el aporte de valor que puedan darle a la organización mientras la sigan eligiendo. Los skills de responsabilidad y el pragmatismo se valoran mucho de la Gen X, mientras que la innovación, la capacidad de trabajar en entornos colaborativos en la Gen Y. (Fuentes, 2018)

Desde GroupM, Agustín Maier comenta: “La coexistencia de estas generaciones es todo un reto. Desde el equipo de Capital Humano hemos realizado diferentes workshops y charlas con los líderes de los equipos (mayormente Generación X), donde les transmitimos cuáles son los intereses y motivaciones de la generación Y, para darles herramientas y que puedan llevar adelante su liderazgo de la mejor manera posible. (Francia, 2018)

Omar Gennari –Great Place to Work–apunta: “Desde hace unos años existe una gran preocupación para que estas generaciones se comprendan y se complementen en sus diferencias. El desafío de las organizaciones es obtener lo mejor de cada una, enriquecidas en la convivencia. Lo importante es cómo se integran y cooperan las diferentes visiones”. (Navassi, 2013)

En consecuencia, Universum ha presentado su primer estudio intergeneracional comparando las expectativas de carrera de la Generación X (profesionales nacidos en los años sesenta) y la Generación Y (Millennials nacidos a partir de 1980). El análisis realizado en colaboración con INSEAD, el Centro de Estudios sobre Liderazgo del Massachusetts Institute of Technology (MIT) y la HEAD Foundation, revela lo que buscan en sus carreras más de 18 300 respondientes en 19 países. A medida que las organizaciones buscan cada vez más optimizar su ambiente de trabajo y mejorar las políticas dirigidas a plantillas compuestas por varias generaciones de trabajadores, aumenta también la importancia de explorar qué tan relevantes son las diferencias en sus expectativas sobre el trabajo. Este primer análisis busca explorar el comportamiento y las actitudes de dos generaciones con propósito de entender cómo están cambiando la naturaleza del empleo y la cultura en las organizaciones. ¿En realidad son tan diferentes las nuevas generaciones? ¿Es tal vez posible que los jóvenes comienzan a comportarse más como los mayores a medida que crecen y adquieren experiencia profesional? (Navassi, 2013)

Además las dos generaciones buscan trabajos compatibles con su personalidad y empresas que tengan un buen propósito. El estudio revela que algo característico de las generaciones de colaboradores es su temor compartido por no encontrar un trabajo acorde con su personalidad. El 42% de la Generación X comparte ese mismo temor y teme también por la seguridad de su puesto de trabajo (44%). Independientemente de la generación a la que pertenecen, las dos generaciones dicen buscar un trabajo en empresas u organizaciones que tengan un buen propósito. Los profesionales tanto como los estudiantes pre-universitarios y universitarios temen también sentirse estancados en su lugar de trabajo sin poder desarrollarse. Este temor es más notorio entre los 'Millennials' de España y Singapur. El 65% del colectivo encuestado en ambos países teme no encontrar vías claras de desarrollo en las organizaciones. El interés por el desarrollo y por un entrenamiento profesional adecuado es notorio también entre todos los colectivos estudiados en la encuesta Most Attractive Employers que se realizó en España. Es de frecuencia suponer que los colectivos más jóvenes son los más interesados en el desarrollo y el entrenamiento profesional mientras que los profesionales con experiencia tienen otras prioridades, entre ellas la seguridad laboral. (College, 2008)

En este orden, la encuesta española del 2016 y un mercado laboral que exige cada vez más el ‘re-educarse’ profesionalmente sugieren algo distinto. Los profesionales españoles señalan en mayor medida que los universitarios el “desarrollo y entrenamiento profesional” como una de sus prioridades a la hora de evaluar la oferta de valor como empleador de las empresas y organizaciones en las que consideran trabajar. De hecho, alrededor del 60% de los universitarios españoles y el 72% de los profesionales dicen que el “desarrollo y entrenamiento profesional” es uno de los atributos clave que buscan en las ofertas de valor como empleador de las empresas. El interés por el desarrollo y el entrenamiento se nota en especial entre las mujeres universitarias (un 61% de ellas lo prioriza) y los estudiantes de ingeniería / IT (62%). Según la encuesta entre profesionales españoles, 7 de cada 10 mujeres buscan empleadores donde el desarrollo haga parte de la oferta de valor como empleador (6 de cada 10 hombres dicen buscar lo mismo). (Sharon, 2016)

Otra encuesta realizada por Universum en España revela que algunas empresas más que otras son percibidas como lugares para trabajar que ofrezcan oportunidades de entrenamiento y desarrollo profesional. (Sharon, 2016)

En otro orden, la famosa firma HBO realizó un informe que demuestra que, a pesar de que ambas generaciones tienen diferencias sustanciales en aspectos como el laboral o el social, al momento de entretenerse no son tan diferentes como se piensa. Los Millennials forman parte de la generación que modificó todos los estereotipos, usos y costumbres. Habiendo alcanzado la madurez durante los 2000, Internet es su principal herramienta para las diferentes áreas de la vida, como la comunicación, la educación, el entrenamiento o el trabajo. Por su parte, la Generación X, sus antecesores, son las personas nacidas entre 1960 y 1984. Ellos han sido los grandes impulsores de la tecnología, ya que nacieron justo en el momento en el que la palabra “eléctricos” fue reemplazada por “electrónicos” a la hora de hablar de dispositivos. Si bien los han adoptado, algunos aún son reacios a usar nuevas tecnologías. Por muchas cuestiones en relación a ideología y costumbres cotidianas, los Millennials y la Generación X siempre han sido consideradas como dos públicos diferentes. Pero, según una encuesta realizada por HBO a más de 36.000 personas de Latinoamérica, (49.5% Millennials y 50.5% Generación X) verdaderamente no son tan distintos. Ambas generaciones tienen más en común de lo que se suele pensar. Cuando se trata de entretenimiento, las series son los

contenidos que más consumen, seguidos por películas y deportes, e incluso comparten sus tiras preferidas. (Sharon, 2016)

2.4 Marco teórico

El manejo generacional en las organizaciones hoy en día se ha convertido en un reto para muchos. Manejar las diferencias de cada generación han resultado ser un motivador de cambio, aceptación e innovación en la gestión empresarial. La generación X y los Millennials son las dos generaciones que incluyen a la mayoría de los colaboradores de las empresas en la actualidad y cada una tiene competencias claves que las hacen importantes. La combinación de personas de distintas generaciones en un mismo ambiente laboral, actualmente está generando inconvenientes debido a las diversas diferencias que existen entre las mismas. Sin embargo, es precisamente en esas diferencias donde reside la solución. La conjunción en una zona de trabajo de generaciones es un fenómeno que enriquece los espacios laborales. No es una situación de convivencia fácil pero es una gran oportunidad para potenciar los negocios y el mercado.

Generación X.

Nacen entre los años 1960 y 1980. Si hay algo que los define como consumidores es su escepticismo. Se incorporan a las nuevas tecnologías ya de adultos. Es la época de los vídeos musicales, del punk o el glam rock, y series de televisión como “Friends”. Se la conoce también como la generación de PC. Su nivel educativo es mayor que el de sus precedentes, saben lo que quieren y muestran cierta rebeldía hacia los modos del negocio clásico, eludiendo algunos de los nuevos usos, como las redes sociales o el comercio electrónico. Sus integrantes nacieron entre mediados de 1960 y 1980 y su nombre se debe a la novela de Douglas Coupland de 1991, ya que estas personas son los hijos de los conservadores y, por otro lado, los que rompieron con todo lo establecido por el momento. Gran parte de los trabajos de Coupland exploran los cambios culturales inesperados creados por el impacto de las nuevas tecnologías en la clase media de la cultura norteamericana. A los X les tocó incorporarse al mercado laboral en un tiempo marcado por el desempleo. Son jóvenes maduros, también apodados la “Generación MTV”, o “Generación Nocilla” (en España). También, en alusión a un anuncio de la época se les denomina JASP (Jóvenes Aunque Sobradamente

Preparados). Tienen capacidad de adaptación, formación y multifuncionalidad. Su principal característica es que en su etapa de formación se dieron los primeros avances digitales, que en esos momentos mejoraron las experiencias análogas existentes, que hicieron parte del tiempo de transición, fueron la primera generación en formarse profesionalmente en una universidad, aunque para ello debieron trabajar y pagarse sus estudios. Esta nueva realidad transitiva también se experimentó laboralmente, porque ellos utilizaron máquina de escribir y computadora. Se caracterizan por ser activos, tienen la habilidad para equilibrar su vida personal y profesional, les gusta relacionarse armoniosamente y tienen un círculo amplio de amigos. Se dice que esta generación mueve al mundo en términos laborales y económicos. Son valorados en las organizaciones por su gran ambición y su persistencia para lograr una carrera profesional exitosa, que los lleva a buscar posicionarse en mandos altos o gerenciales entre los 30 y 40 años. Su preparación es fundamental y buscan complementar el grado universitario con otro tipo de estudios que enriquezca sus conocimientos y habilidades. (Acnes, 2009)

Para Acnes (2009), una de las competencias que los diferencia de los Millennials es su capacidad de networking. Para la generación X la independencia es tan importante como para los Millennials, pero entienden que las relaciones interpersonales son fundamentales para una vida laboral estable y productiva, les gusta el trabajo en equipo. Otra competencia diferenciadora es su pensamiento analítico. Es una generación que creció en medio de una sociedad de muchos cambios culturales (primeros pasos de internet y telecomunicaciones), sociales (divorcios aceptados), ambientales (primeros conscientes del calentamiento global) entre otros, que les enseñó a ser críticos frente a las situaciones, para el análisis y búsqueda de solución de problemas. Una competencia clave es su adaptabilidad, a diferencia de la generación de los Millennials que buscan el cambio, la generación X son excelentes empleadores pues les gusta la estabilidad y a su vez se adaptan a las circunstancias sacando lo mejor de ellas. Esta es una característica que estabiliza las organizaciones en términos de retención laboral, pues con incentivos de crecimiento profesional e intelectual la generación X siente compromiso suficiente para seguir en un mismo lugar de trabajo por varios años. A continuación se presentan detalladamente características de esta generación:

- Se les llama así porque les tocó insertarse en el mercado laboral en una época de mucha incertidumbre por el fin de la Guerra Fría.
- Todavía son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo.
- Se criaron más libres y de niños tuvieron opinión y voz en casa, pero bajo la orden de sus padres y por eso también siguen la orden del gestor.
- Dedican su tiempo libre a la cultura, el ocio al aire libre o a la lectura y tienen vidas activas, equilibradas y felices.
- El uso del móvil es menor. El 95% habla por teléfono al menos una vez por semana con amigos y familiares y un 29% asegura que lo hace una vez al día.
- Son miembros activos de comunidades, redes sociales y clubes de deportes juveniles, de libros y organizaciones comunitarias.
- Accedieron al empleo en la época del capitalismo y el trabajo lo es todo para ellos porque han vivido bajo las máximas de acumulación de riqueza y superación personal.
- Las mujeres se incorporan de manera más habitual al mercado laboral pero todavía hay un alto porcentaje que se ocupa de la gestión del hogar.
- Los miembros de este grupo son más propensos a estar empleados y pasan mucho tiempo entre el trabajo, los viajes de negocios y el hogar.
- Desean desarrollo profesional dentro de la misma empresa y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales.
- Estables en el lugar de trabajo.
- Se han adaptado a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior.
- Le ponen mayor prioridad a su Smartphone que a la computadora móvil. Sin embargo, son herramientas secundarias en su fuerza de trabajo.
- Son ambiciosos, competitivos y autónomos. Se les acuña el término de workaholics o adictos al trabajo y se sienten cómodos con las relaciones de autoridad.

Roles en el lugar de trabajo.

- Qué es lo que quieren: equilibrio entre el mundo laboral y la vida personal, oportunidades para socializar, remuneración competitiva y empleo estable.

- Lo que más les importa: seguridad financiera, cuidado infantil, cuidado de mascotas, flexibilidad y oportunidades de liderazgo.
- Estereotipos positivos: autosuficientes, equilibrados, asumen riesgos, ambiciosos.
- Estereotipos negativos: No necesariamente tienen un “espíritu de equipo”.

Millennials o Generación Y.

Su fecha de nacimiento coincide con el milenio. Los Millennials, nacidos en la era digital, con un profundo conocimiento de la tecnología, son los primeros nativos digitales y están acostumbrados a informarse sobre precios y productos, estableciendo comparaciones entre los distintos sitios web. Son la generación que nació entre los años (1981 y 1997), una época en la que el uso de la tecnología se intensificó y se convirtió en parte de sus actividades diarias, desde el inicio de sus estudios académicos y universitarios, se han formado y han adquirido nuevos conocimientos a través de los dispositivos multimedia como smartphones, tabletas, computadoras portátiles, Smart tv entre otros, el aprendizaje actualmente se realiza por medio de pantallas. Son optimistas, emprendedores y creativos. Los Millennials se caracterizan por estar abiertos a los cambios, vivir el presente y hacer las cosas con pasión. Quieren disfrutar con su trabajo, están conectados mediante la tecnología, utilizan las redes sociales y su inquietud por evolucionar les hace ser muy ambiciosos. Quieren decidir sobre su vida personal y profesional, desarrollar nuevas ideas y su talento. Su principal y más destacada característica es la creatividad con la que enfrentan los retos que les presenta el mundo laboral, además de su fácil adaptación a los avances tecnológicos puesto que ellos nacieron en un mundo donde el Internet ya existía y han presenciado e intervenido de manera primordial en su evolución. (Benvenuto, 2016)

Para Jobs (2015), los millennials son el futuro de las empresas, buscan su propio desarrollo profesional, sentirse cómodos y felices en un empleo es básico para elevar su potencial, suelen tener el sentido de la responsabilidad social muy desarrollado por eso buscan trascender contribuyendo a la sociedad. Al enfrentarse a un mercado laboral cada vez más exigente han desarrollado un sentido de competitividad muy elevado por lo cual buscarán demostrar que pueden conseguir mejores resultados realizando el trabajo a su manera, sin necesidad de seguir horarios o esquemas establecidos por las

empresas más tradicionales. Una de las competencias más fuertes de los Millennials es el liderazgo basado en inteligencia social. El líder Millennial es participativo, toma decisiones teniendo en cuenta la integración del equipo como positiva para aumentar la productividad de la fuerza de trabajo. La segunda competencia clave de esta generación es su comportamiento multitasking, es decir, son capaces de realizar varias tareas a la vez y realizarlas bien. Los Millennials a diferencia de otras generaciones tienen capacidad de atención enfocada en más de un asunto a la vez, aumentando su productividad y optimizando su tiempo para cumplir tareas y objetivos. Tienen sed por constante crecimiento e innovación, por cambiar la tradición y sacar provecho de nuevos modos y oportunidades. A continuación se presentan detalladamente características de esta generación:

- Muy adaptados a la tecnología: constante estimulación por redes sociales e información de cualquier tema disponible gratuita y fácilmente. En las organizaciones, impulsarán la transformación e innovación digital.
- No dejan la vida en el trabajo, buscan un balance entre su vida personal y laboral y progresar rápidamente en su carrera profesional.
- A diferencia de sus antecesores, no buscan la seguridad laboral. Según estudios, duran en sus trabajos un promedio de dos años y el 43 % afirma que cuando aparezca una empresa que los seduzca más, no dudarán en dar el salto.
- Llegaron al mundo laboral durante la muerte del capitalismo puro y después de ver que sus padres trabajaron mucho y ese esfuerzo desmedido no les permitió alcanzar sus ambiciones o no les libró de ser despedidos durante la crisis de los 90, así que ellos quieren disfrutar en el momento.
- La mayoría de ellos cuando niños fueron muy escuchados y felicitados y su autoconfianza es muy alta y esperan del gestor lo mismo que tenían en casa (elogios).
- Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades.
- Tienen mucho compromiso con ellos mismos, y no les asusta el constante cambio.
- Les gusta emprender y tomar parte en las decisiones.
- No conciben la vida sin tecnología y se adaptan al ritmo cambiante de las cosas.

- Ven a la generación precedente como adictos al trabajo y ellos priorizan el equilibrio entre lo laboral y lo personal.
- La mujer no está dispuesta a renunciar a desarrollar su vida profesional.
- Son prácticamente adictos al móvil. Esta pantalla es su acceso de referencia para la socialización, el trabajo y el ocio, integrándolas completamente a su vida cotidiana.
- Son más críticos, exigentes y volátiles. Las experiencias digitales negativas en línea y móvil tienen un impacto negativo mayor que sobre otros grupos de edad.
- Son autosuficientes y autónomos. Valoran la participación y la colaboración y prefieren compartir a poseer. Exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad, y el compromiso social.
- Buscan nuevas oportunidades, son abiertos al cambio, tienen confianza en sus capacidades y buscan emprender nuevos proyectos.
- Dan mucha importancia a la flexibilidad laboral y a la conciliación entre la esfera profesional y personal. De hecho esperan que el trabajo respete su estilo de vida.
- Pretenden exigir lo que quieren ganar.
- Son demasiado cortoplacistas, quieren las cosas ya y ahora. Son una generación de resultados, no de procesos.
- Creen que están preparados para todo, incluso para tomar decisiones.
- Les cuesta demasiado profundizar debido a la inmediatez de la tecnología.
- Son más egocéntricos que cualquier otra generación. Saben que se les necesita y eso les genera confianza y optimismo.
- Buscan de forma más activa la experiencia internacional.
- Se desenvuelven de maravilla en entornos creativos y tecnológicos, participativos y no autoritarios.
- Valoran la diversidad, por eso son mucho más abiertos que las generaciones anteriores.
- Valoran positivamente un entorno que impulse y premie la iniciativa.
- Son muy ambiciosos y nada resignados.
- Reclaman un continuo feedback sobre su desempeño, quieren saber si están progresando bien y desean hacerlo rápidamente.
- Piensan y actúan en función de la inmediatez. Valoran mucho que se les diga y hable con la verdad.

- Son ágiles y flexibles.

Roles en el trabajo.

- Qué es lo que quieren: oportunidades de progreso, incentivos laborales, compromiso con la ética.
- Lo que más les importa: equilibrio entre el mundo laboral y la vida personal, un entorno social de trabajo, un sentido de propósito, oportunidades de formación y flexibilidad.
- Estereotipos positivos: nativos digitales, capaces de hacer una gran cantidad de tareas a la vez, emprendedores, idealistas y creativos.
- Estereotipos negativos: perezosos, desleales, impacientes, excesivamente idealistas, con una actitud privilegiada.

Generaciones en las organizaciones.

La denominada Generación X, han dedicado y dedican muchas horas al trabajo, buscan el éxito profesional, y se esfuerzan por llegar a ser gerentes u ocupar una posición directiva en su empresa. Pero tampoco son la generación que descuidan su vida personal o su tiempo libre. No es extraño encontrarse con un gerente X de traje y corbata, muy formal en la oficina, y el fin de semana con pantalones cortos y deportivos participando en una maratón o carrera popular. (College, 2008)

Los Millennials (jóvenes del nuevo milenio), poseen códigos diferentes a la hora de desempeñarse bajo relación de dependencia, con una cultura académica muy fuerte de casi el 54%; por lo tanto están, focalizados en el presente, siendo entusiastas, desafiantes, alegres, individualistas con una nueva cultura laboral basada en la flexibilidad y diversidad horaria. (College, 2008)

Los X tratan de compatibilizar ambas cosas, pero dándole protagonismo al trabajo. Por su parte, los Millennials están dispuestos a aceptar un puesto de trabajo si este les permite tener tiempo libre para sus aficiones y amigos. Los profesionales X son colaborativos, les gusta trabajar en equipo, no creen en las jerarquías y son más líderes que gerentes. Pueden trabajar en un proyecto que tal vez no tenga nada

que ver con su posición en la empresa, pero se comprometen en buscar logros y jamás dejarían un empleo sin estar seguros de tener otro mejor.

Los más jóvenes, aunque apuestan también por el trabajo en equipo, buscan la inmediatez en los resultados, que deben ser a su vez concretos, tangibles, y alcanzables en un corto periodo de tiempo. Necesitan saber por qué y para qué hacen lo que hacen. Si no, fácilmente se sienten desmotivados, pueden sentirse aburridos, y buscan siempre nuevos desafíos. No temen dejar su empleo, pues están seguros que pronto encontrarán otro, e incluso mejor. (Diario Yucatán, 2017).

El nuevo capital humano que accede al mercado del trabajo valora un buen clima laboral, un ambiente informal y, sobre todo, buenos líderes más que gestores. No comparten las estructuras y formalidades, para ellos sin sentido, que están todavía instaladas en muchas de las empresas. Temas como el horario, la vestimenta o el uso que deben dar a las plataformas tecnológicas, pueden ser motivos de grandes discusiones e incluso de renuncia, ya que sólo importan los resultados. (Capital Humano, 2018).

Para lidiar con esta nueva generación, supone no sólo un cambio de mentalidad a todos los niveles dentro de una organización, sino que en muchas ocasiones pensar en contratar a un Millennials, supone pensar en cambiar ciertas Políticas de Recursos Humanos. Grandes compañías ya están adaptando sus dichas políticas a este nuevo escenario, si bien, es verdad que queda mucho por hacer. Como dato, se debe tener en cuenta que en 2020, los Millennials formarán el 48% de la población activa, cifras que suponen un reto para todos los profesionales de Recursos Humanos. La generación X tiende a ocupar los principales puestos en las empresas privadas y en cargos públicos. Hoy la generación X es el grupo más incomprendido en la fuerza laboral. Ellos fueron ignorados a raíz de los boomers brillantes antes de ellos y de los Millennials magníficos que los siguieron. La generación X es independiente y autosuficiente. Ellos promovieron un cambio en la percepción profesional: la visión de un trabajo para toda la vida dejó de existir y apoyan la reducción de la burocracia corporativa. Los Millennials se han convertido poco a poco en una enorme fuerza laboral que está pendiente de cada nueva oportunidad de trabajo que se presente. (González, 2017)

Tienen todo para aportar al desarrollo de las organizaciones, pero atraerlos, motivarlos y retenerlos no es una tarea fácil. Las características de los Millennials cambian de acuerdo a la región y a las condiciones sociales y económicas, pero la mayoría experimentaron plenamente la entrada del nuevo milenio y la disrupción total de la tecnología y la globalización. Son fanáticos de las redes sociales, de la comunicación, de los medios, del entretenimiento, de la innovación y de la flexibilidad. Los Millennials buscan aprovechar al máximo el hoy y el ahora, persiguen la felicidad en cada cosa que hacen y quieren un trabajo que los apasione y potencialice. Están permanentemente conectados con la actualidad y quieren tener el control total sobre su vida y trabajo, saben que adaptarse a los cambios es la clave para evolucionar en un mercado global tan competitivo como en el que vivimos ahora. A los Millennials se les ha etiquetado como una generación infiel a sus compañías. (González, 2017)

Se ha dicho que, en general, no quieren estar más de dos años en una misma empresa. Sin embargo, esto está cambiando y ahora estos jóvenes buscan la estabilidad. Los empleadores continúan preocupados por conocer las motivaciones de estos profesionales, que cada vez más cuentan con aspiraciones similares a las de sus predecesores. Buscan la seguridad, la proyección de carrera y trabajar en organizaciones que implanten políticas de flexibilidad. Hace unos años lo normal era ver a más empresas manteniendo un sistema bastante jerárquico y basado en ideologías conservadoras. Jerarquías laborales, horarios continuos de 8 horas y sistemas de control. Estas ideas y unas cuantas más, se han vuelto un tanto obsoletas en el mundo de ahora. No quiere decir que no sean correctas o que no funcione, pero es un hecho que cada vez más, empleados nuevos de últimas generaciones rechazan estas ideas.

Para González (2017), los Millennials han creado cambios desde los empleos ofertados por las empresas hasta el proceso de búsqueda que han adoptado. Es una generación poco conformista, en búsqueda de constante superación y con prioridades distintas a las que estamos acostumbrados, como el priorizar “experiencias” de vida como el viajar antes de tener un trabajo estable. Su mayor defecto es que aspiran a superarlo todo realizando un mínimo esfuerzo para conseguirlo.

Los Millennials se están convirtiendo en la nueva fuerza laboral. Muchos de ellos se distinguen por su madurez y por tener objetivos bien establecidos. Sin duda estos jóvenes están estableciendo nuevas líneas de trabajo, dando un ambiente más relajado a las oficinas y también aportando información muy valiosa, ya que sin duda, es un mercado muy peculiar que se debe buscar satisfacer. Pero también existen empresas que no confían en el talento de la generación Millennial, o no los contratan por falta de experiencia. Pero a la vez, se sienten atraídos por ellos al saber que están inmersos en un mundo que crece cada vez más, y es el mundo digital, el de las redes sociales que acapara la atención de todos. Se estima que para el año 2025 los Millennials abarcarán el 75% de la fuerza de trabajo global. Lo positivo es que están trayendo a los espacios de trabajo una nueva perspectiva de cómo se lleva a cabo un negocio, desafiando el status quo de sus respectivas industrias. Estos jóvenes tienen contacto con estas nuevas tecnologías, las usan, las crean, aportan nuevas ideas. Se está viviendo en una era de muchos cambios, de innovación, y sin duda la estructura laboral cambió con su llegada. Ellos trabajan en equipo, en cualquier sitio, desde casa, en un café o cualquier lugar donde tengan una conexión a internet, con horarios no establecidos. Son ellos los que día a día demandan nuevos servicios, tienen otras necesidades, que evidentemente tienen que ver con cuestiones digitales y nuevos contenidos. (Marketing Integra, 2015)

Incluir a la generación Millennial sin duda traerá frescura a todas aquellas empresas que buscan crecer. Los Millennials son muy diversos y se distinguen porque luchan por conseguir sus sueños. Cada uno traerá una perspectiva única al lugar de trabajo. Implementar una cultura de apertura y tolerancia hacia las demás personas ayudará a tener una organización más colaborativa y generadora de nuevas ideas. Sin duda buscar salir adversos de cualquier desafío, quieren ser reconocidos. Las empresas deben impulsar los conceptos de trabajo y dedicación y lograr beneficiarse con el impulso y tenacidad de esta generación. La generación Millennial es apasionada y optimista, buscan hacer del mundo un lugar mejor. Las organizaciones deben reconocer este tipo de esfuerzos y demostrarles el valor que tienen para la compañía, así crearán un sentido de pertenencia que hará que sigan dando siempre lo mejor de sí. Los Millennials son una clase de colaboradores diferentes y eso significa que los gestores necesitan entender y adaptarse a este nuevo contexto que forma día a día a esta generación. Por ello comprender cómo se

va a desarrollar el futuro de la empresa es una inversión que traerá grandes beneficios si se logra la integración de las generaciones. La mayoría de los Millennials están considerando la “gig economy” como alternativa del trabajo a tiempo completo. Los jóvenes dicen que se moverían hacia ese esquema para generar mayores ingresos, trabajar las horas que quieran al día, tener un mejor balance de vida/trabajo y lograr una mayor independencia. La “gig economy” es una modalidad en que las personas son contratadas para realizar trabajos puntuales de manera esporádica. (Mundo Ejecutivo, 2018)

Para PEL (2017), la convivencia en el lugar de trabajo no es nada sencilla, y menos cuando las generaciones no se entienden. Conforme las empresas envejecen, es más visible la presencia de diferentes generaciones de colaboradores, que tienen que laborar en equipo, compartir espacios y tener la misma misión sobre el negocio. Cada una de las generaciones que conviven en una organización tiene comportamientos y preferencias distintas de la misma. Por ejemplo, los colaboradores más jóvenes tienden a cambiar con más frecuencia de empleo y por ende son más difíciles de retener. No se pueden ignorar las diferencias generacionales y entender que todos los empleados son iguales. Se debe reconocer que las personas tienen necesidades distintas y eso implica adaptar y hacer cambios en la forma en la cual se gestiona el personal. Las brechas tan grandes entre generaciones llevan a Gestión Humana a crear nuevos modelos de convivencia en que ambas partes se enriquezcan y también están generando nuevos modelos de trabajo, porque cada generación con su forma de pensar y ser tiene sus necesidades. El área de Recursos Humanos debe adaptar sus procesos desde la selección de personal hasta los planes de desarrollo. Incluso debe poner énfasis en la comunicación interna.

El promedio de duración máxima de los Millennials en un puesto laboral es de dos años, algo que a las generaciones anteriores les parecería insólito e incluso imprudente. Pero esa generación no busca más hacer carrera en la empresa o estabilidad a largo plazo, sino mayor libertad y flexibilidad. Son los jóvenes cuyas habilidades de comunicación crecieron de manera exponencial con respecto a sus predecesores y cuya existencia implicó una transformación de alto impacto en el ambiente laboral. (Dueñas, 2015)

Hace un tiempo se escucha, lee y ve la forma en cómo la generación de los Millennials se relaciona con el trabajo. Para lo que no hay dos versiones, es para el rol de esta generación, el cual será cada vez más relevante para la economía global. Se estima que en el 2020 los Millennials representarán el 50% de la fuerza laboral del mundo, y que esta cifra irá aumentando rápidamente, al mismo tiempo que este grupo alcanzará importantes posiciones directivas para influir en las decisiones claves de las empresas. Todos los jóvenes tienen características en común, sin importar en el contexto en que nacieron. Asimismo, todas las personas mayores comparten características comunes. Los comportamientos, prioridades y formas de ver las cosas van cambiando a medida que se envejece. Trabajar cooperativamente con personas de otra generación es un factor clave para aprender. (Esteban, 2017)

Así cada generación puede transmitir a la generación siguiente su experiencia. Aun cuando no se cuente con un programa específico o un código de trabajo para las diferentes generaciones, resulta beneficioso reunir a miembros de distintas edades y conformar un cuadro multigeneracional para poner en común intereses y perspectivas que mejoren el trabajo diario. Más allá de las limitaciones generacionales cada una de ellas tiene capacidades específicas que pueden ayudar al equipo a resolver problemáticas. La vida laboral de toda persona transcurre desde muy joven y se va escalando a medida que avanza el tiempo. Muchos son los retos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día. No se puede negar que al mejorar las condiciones de salud y aumentar la longevidad de las personas, un mayor número de generaciones van a convivir durante más tiempo en las organizaciones. Esto generará indiscutiblemente múltiples visiones y una gran diversidad de opiniones. (Fuentes, 2018)

Pero el espacio de trabajo del futuro es por definición multigeneracional . Al igual que en una familia existen personas que ejercen influencias positivas o negativas, pasa lo mismo en las empresas. Si bien es complicado hablar en términos absolutos de las competencias que definen a unos y otros, sí se ven algunas características generales que las diferencian. Respecto a los Millennials, tal vez las más importantes sean la natividad digital y el cambio en la concepción del trabajo, que forma parte de un proyecto de vida, con modelos más flexibles y no tanto “vivir para trabajar”. Por otra parte “la Generación X se transforma en

una pieza fundamental para el productividad de las empresas, ya que aportan amabilidad y trato social a los Millennials, habituados a la despersonalización de la comunicación. Un espacio multigeneracional es uno de los activos más importantes con los que cuentan las empresas hoy en día. La variedad de opiniones resultante de la experiencia y el conocimiento de unos, y las ganas de innovar y el entusiasmo de los otros, si se gestionan de forma efectiva, contribuirán a la generación de valor en las empresas. (Rius, 2016)

Yves Mouriex en su obra “As work gets more complex, 6 rules to simplify” (Como un trabajo se vuelve más complejo, 6 reglas como simplificarlo) confirma que, a pesar de los grandes avances tecnológicos de hoy en día, las empresas cada vez son menos productivas. Mouriex menciona que una de las claves para solucionar este problema se encuentra en la colaboración: “Se trata básicamente en mejorar la interacción, la conexión, la capacidad de adaptación, en definitiva la cooperación. Cuando las personas cooperan, estas utilizan menos recursos”. Por tanto, lejos de que las nuevas generaciones sean un gran reto a gestionar dentro de las compañías, lo que se puede ver es como una inmensa oportunidad para que a través de la colaboración, la cooperación y la co-creación se puedan enriquecer mutuamente.

Para Sharon (2016), cada generación cuenta con características que pueden ser de mucha utilidad en el trabajo. Por primera vez en la historia, las empresas se enfrentan al reto de contar con recurso humano perteneciente a generaciones distintas. Para las organizaciones es fundamental contar con personas de todas las generaciones, ya que permite obtener lo mejor de cada una y llevarlo a puntos en común que permitan el alcance de objetivos organizacionales. Cada generación posee fortalezas y debilidades, para los empleadores es esencial entenderlas para potenciar su talento humano. Las filosofías de las generaciones están ligadas a las condiciones de vida, en el caso de la Generación X es “Trabajar para vivir” y para Los Millennials “Vivir y luego trabajar”, con lo cual el enfoque o el sentido que cada una de ellas le encuentra al trabajo determina desde dónde interactúa con la organización. Lo que los motiva es diferente, por lo que el gran reto para las organizaciones es buscar desafíos que puedan captar su interés y aprovechar al máximo el aporte de valor que puedan darle a la organización mientras la sigan eligiendo. Las compañías tienen que aprovechar las motivaciones y competencias de

los colaboradores de diferentes edades. Una mezcla intergeneracional acertada garantiza que la organización sea innovadora. El desafío de las organizaciones es obtener lo mejor de cada generación, enriquecidas en la convivencia. Lo importante es cómo se integran y cooperan las diferentes visiones.

La integración de las diferentes generaciones que conviven en una empresa es indispensable para el mejor desempeño de las compañías actuales. Es importante disponer de una estrategia de optimización del entorno laboral con el fin de aumentar las tasas de adquisición y retención de talento.

Capítulo III: Metodología de investigación

3.1 Tipo de estudio.

El tipo de investigación es transversal o transeccional debido a que las variables se estudiarán en un momento y contexto específico.

La modalidad del diseño es no experimental. Para lograr los resultados solo se recurrirá a la mera observación de las variables en su entorno natural.

Según Sampieri, es un estudio exploratorio ya que, el objetivo a examinar es un tema poco estudiado, a la vez es de un alcance explicativo. Gracias a este método se podrán analizar las causas de la problemática a estudiar y se podrá inferir en las condiciones en las cuales se manifiesta.

En cuanto al enfoque de la investigación se emplea el tipo mixto, ya que interferirán datos cualitativos y cuantitativos para inferir en la situación planteada.

3.1.1 Línea temporal.

La investigación se realiza mediante un corte temporal. Tendrá una duración de dos meses aproximadamente y se efectuará en el período comprendido entre los meses de Junio y Agosto del año 2018.

3.2 Locación.

El desarrollo de la investigación se efectúa en una manufactura textil, ubicada en el Km 22, Autopista Las Américas, Zona Franca Las Américas, Santo Domingo Este, República Dominicana.

3.2.1 Delimitación geográfica o espacial.

La organización y muestra de la población a estudiar se encuentran ubicadas en la ciudad de Santo Domingo, municipio Santo Domingo Este, República Dominicana.

3.3 Población y muestra.

La organización se compone de 1844 colaboradores, esta cifra incluye el personal directo e indirecto. La población seleccionada para el estudio es el personal indirecto y se compone de 240 colaboradores. De los cuales para fines de la investigación se toma como muestra 148 individuos. Los mismos están divididos en dos generaciones. Para la Generación X intervienen 74 y para la Generación Millennial 74. El estudio es realizado entre los meses de Junio y Agosto.

La muestra que se utiliza, Según Sampieri, es la no probabilística o dirigida, ya que es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

3.4 Instrumentos.

Durante la investigación, como enfoque cuantitativo se utilizan las Evaluaciones de Desempeño de los colaboradores obtenidas en el lugar de estudio, efectuadas en el período de Junio 2017 a Julio 2018 y con el enfoque cualitativo se efectúa una entrevista con la gerente del Departamento de Gestión Humana. Para fines comparativos en el rendimiento y desempeño laboral entre la Generación X vs la Generación Millennial, se presentan los resultados obtenidos mediante una media (\bar{x}) que es determinada a través de la Escala Likert. A cada frecuencia de los grados de valoración se le da un valor que va de manera creciente: deficiente (1), adecuado (2), bueno (3) y excelente (4).

La evaluación de desempeño se realiza de manera anual mediante la valoración de concertación de objetivos y la evaluación de desempeño laboral a través de indicadores y factores. La realiza el supervisor y la revisa el gerente de área. Posteriormente se efectúa un encuentro con el evaluador y el evaluado.

Los formularios se realizan y califican de la siguiente manera:

Formulario S-1

- **Concertación de los objetivos de desempeño**

- 1- Este formato se usará al final del período a evaluar, cuando se produzca cambio de posición y cuando se inicie un período de prueba.
- 2- Se definen los objetivos de acuerdo a la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del colaborador.
- 3- Se redactan conjuntamente con el empleado, los objetivos a lograr en el período respectivo.
- 4- Los objetivos se plantean de manera realizable, medible y cuantificable.
- 5- Se asignan pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 1000 puntos, de acuerdo con la importancia de cada objetivo.

- **Evaluación de objetivos**

- 1- La puntuación se escribe de acuerdo al nivel de ejecución alcanzado en cada renglón.
- 2- Los objetivos se valoran de acuerdo a las tablas de cada renglón para obtener el valor requerido.
- 3- Se obtiene la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores del formulario 2.

Formulario S-2

- **Evaluación del desempeño laboral**

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, se califica así:

- 1- Lea detenidamente la definición de cada indicador y factor.
- 2- Se determina el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del colaborador.
- 3- En la casilla “puntos” se escribe la puntuación correspondiente de acuerdo al grado de valoración escogido dentro del rango estipulado para el mismo.

- 4- Se suman los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al objetivo en la valoración del logro de los objetivos concertados para así determinar la calificación general.

- **Grados de valoración**

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

- **Deficiente:** durante el período el factor dista mucho de los niveles y patrones mínimos establecidos. Se requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo. Requiere un plan de mejora del desempeño.
- **Adecuado:** durante el período el factor se presenta de forma tal que solo alcanza los niveles y patrones mínimos establecidos.
- **Bueno:** durante el período el factor se presenta en los niveles y patrones establecidos.
- **Excelente:** durante el período el factor se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

Ver anexos, página 66.

Capítulo IV: Presentación de los resultados

PRODUCTIVIDAD

Tabla 1. Factores Generación X

FACTORES EVALUADOS	GRADOS DE VALORACIÓN												
	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			\bar{x}
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
Planeación	0	0	0	2	3%	0,05	10	14%	0,41	62	84%	3,35	3,81
Utilización de recursos	0	0	0	5	7%	0,14	7	9%	0,28	62	84%	3,35	3,77
Calidad	0	0	0	4	5%	0,11	8	11%	0,32	62	84%	3,35	3,78
Competencia técnica	0	0	0	7	9%	0,19	7	9%	0,28	60	81%	3,24	3,72
Eficiencia	0	0	0	6	8%	0,16	5	7%	0,20	63	85%	3,41	3,77

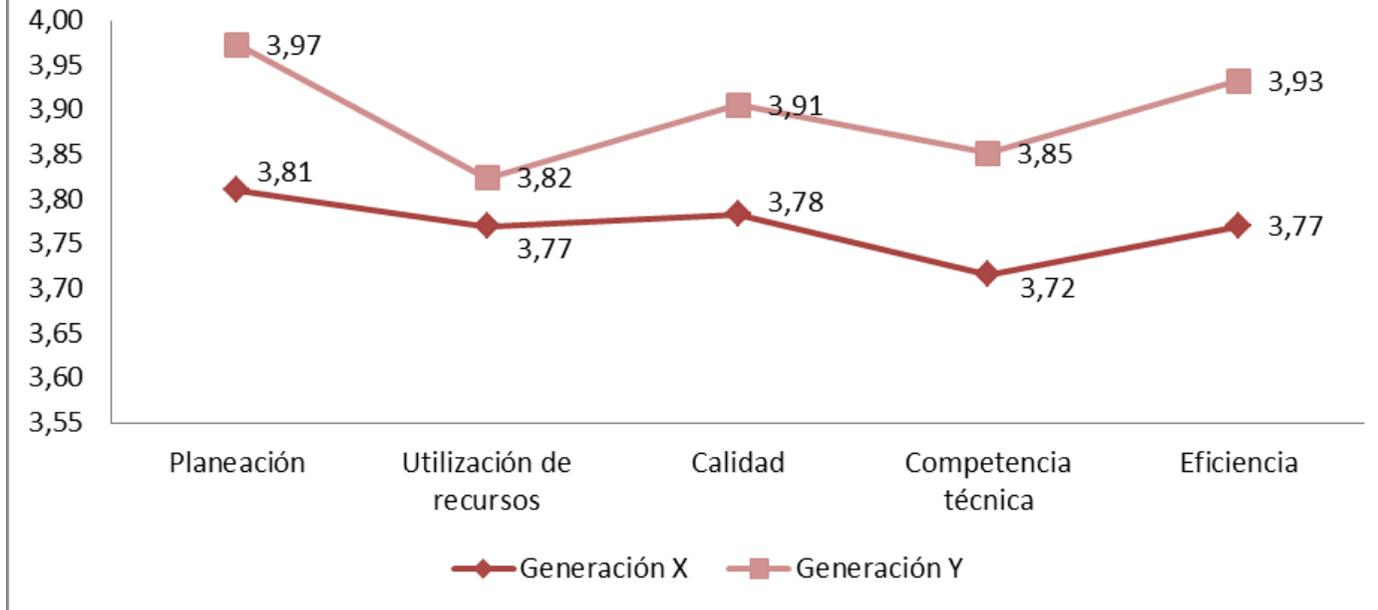
Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil

Tabla 1. Factores Generación Millennial

FACTORES EVALUADOS	GRADOS DE VALORACIÓN												
	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			\bar{x}
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
Planeación	0	0	0	0	0%	0,00	2	3%	0,08	72	97%	3,89	3,97
Utilización de recursos	0	0	0	3	4%	0,08	7	9%	0,28	64	86%	3,46	3,82
Calidad	0	0	0	0	0%	0,00	7	9%	0,28	67	91%	3,62	3,91
Competencia técnica	0	0	0	0	0%	0,00	11	15%	0,45	63	85%	3,41	3,85
Eficiencia	0	0	0	0	0%	0,00	5	7%	0,20	69	93%	3,73	3,93

Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil

Gráfico 1. Comparativa Factores de Productividad evaluados Generación X vs Generación Millennial



En el indicador de productividad se observa que la Generación Millennial presenta mayores índices que la Generación X. Ambas generaciones coinciden en el factor de planeación como el más destacante. Sin embargo difieren en gran medida en los demás factores.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Tabla 2. Factores Generación X

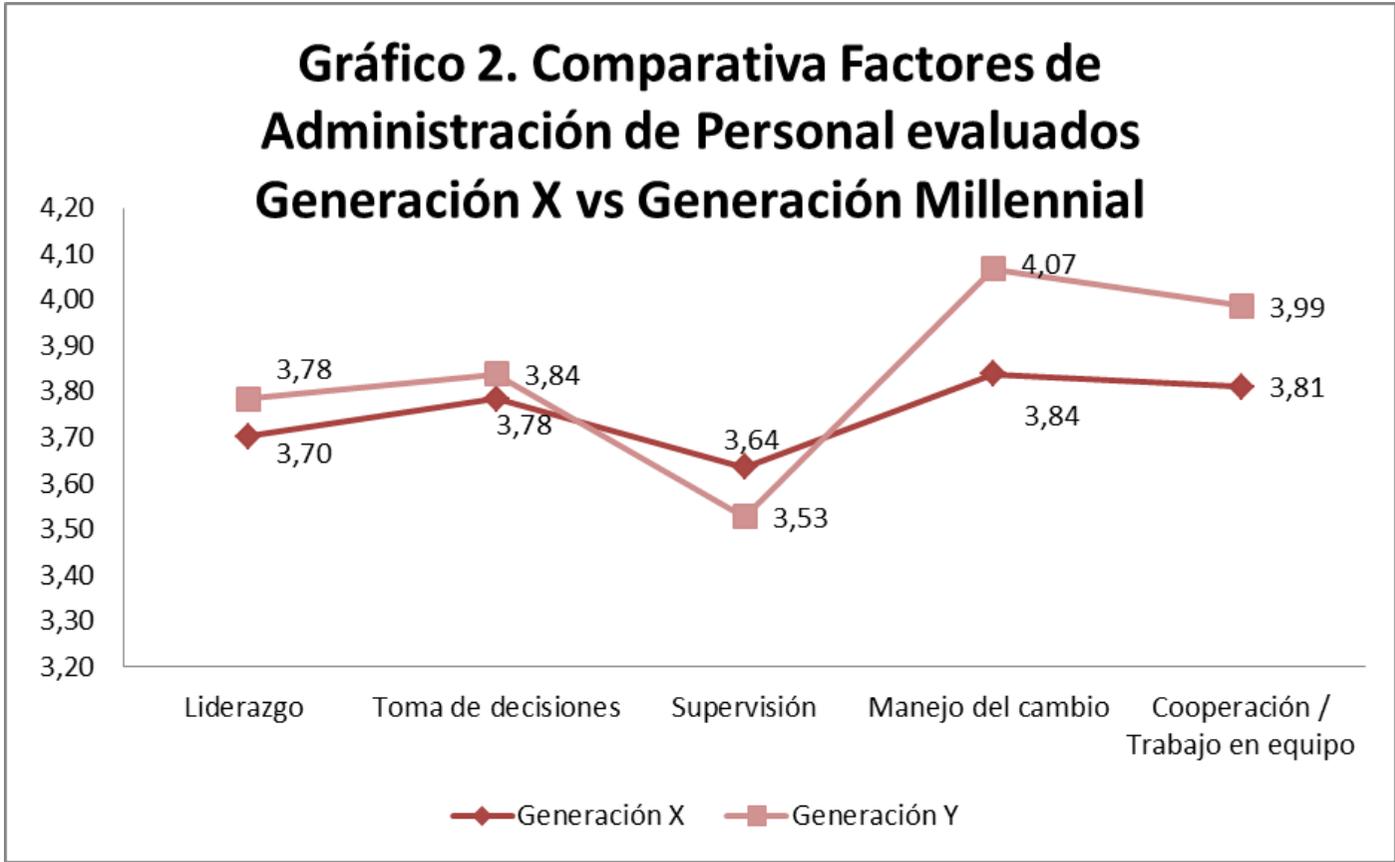
FACTORES EVALUADOS	GRADOS DE VALORACIÓN												
	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			\bar{x}
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
Liderazgo	0	0	0	6	8%	0,16	10	14%	0,41	58	78%	3,14	3,70
Toma de decisiones	0	0	0	2	3%	0,05	12	16%	0,49	60	81%	3,24	3,78
Supervisión	0	0	0	6	8%	0,16	15	20%	0,61	53	72%	2,86	3,64
Manejo del cambio	0	0	0	2	3%	0,05	8	11%	0,32	64	86%	3,46	3,84
Cooperación / Trabajo en equipo	0	0	0	3	4%	0,08	8	11%	0,32	63	85%	3,41	3,81

Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil

Tabla 2. Factores Generación Millennial

FACTORES EVALUADOS	GRADOS DE VALORACIÓN												
	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			\bar{x}
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
Liderazgo	0	0	0	1	1%	0,03	14	19%	0,57	59	80%	3,19	3,78
Toma de decisiones	0	0	0	1	1%	0,03	10	14%	0,41	63	85%	3,41	3,84
Supervisión	0	0	0	6	8%	0,16	23	31%	0,93	45	61%	2,43	3,53
Manejo del cambio	0	0	0	0	0%	0,00	7	9%	0,28	70	95%	3,78	4,07
Cooperación / Trabajo en equipo	0	0	0	0	0%	0,00	1	1%	0,04	73	99%	3,95	3,99

Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil



En el indicador de administración de personal se observa que la Generación Millennial presenta mayores índices que la Generación X. Ambas generaciones coinciden en el factor de manejo del cambio como el más destacante. Sin embargo difieren en gran medida en los demás factores. En el factor de supervisión la Generación X sobrepasa a la Millennial.

CONDUCTA LABORAL

Tabla 3. Factores Generación X

FACTORES EVALUADOS	GRADOS DE VALORACIÓN												
	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			\bar{x}
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
Compromiso organizacional	0	0	0	0	0%	0,00	6	8%	0,24	68	92%	3,68	3,92
Relaciones interpersonales	0	0	0	4	5%	0,11	8	11%	0,32	62	84%	3,35	3,78
Iniciativa	0	0	0	3	4%	0,08	9	12%	0,36	62	84%	3,35	3,80
Responsabilidad	0	0	0	1	1%	0,03	4	5%	0,16	69	93%	3,73	3,92
Puntualidad y Asistencia	1	1%	0,01	3	4%	0,08	4	5%	0,16	66	89%	3,57	3,82
Disciplina	3	4%	0,04	0	0%	0,00	2	3%	0,08	69	93%	3,73	3,85

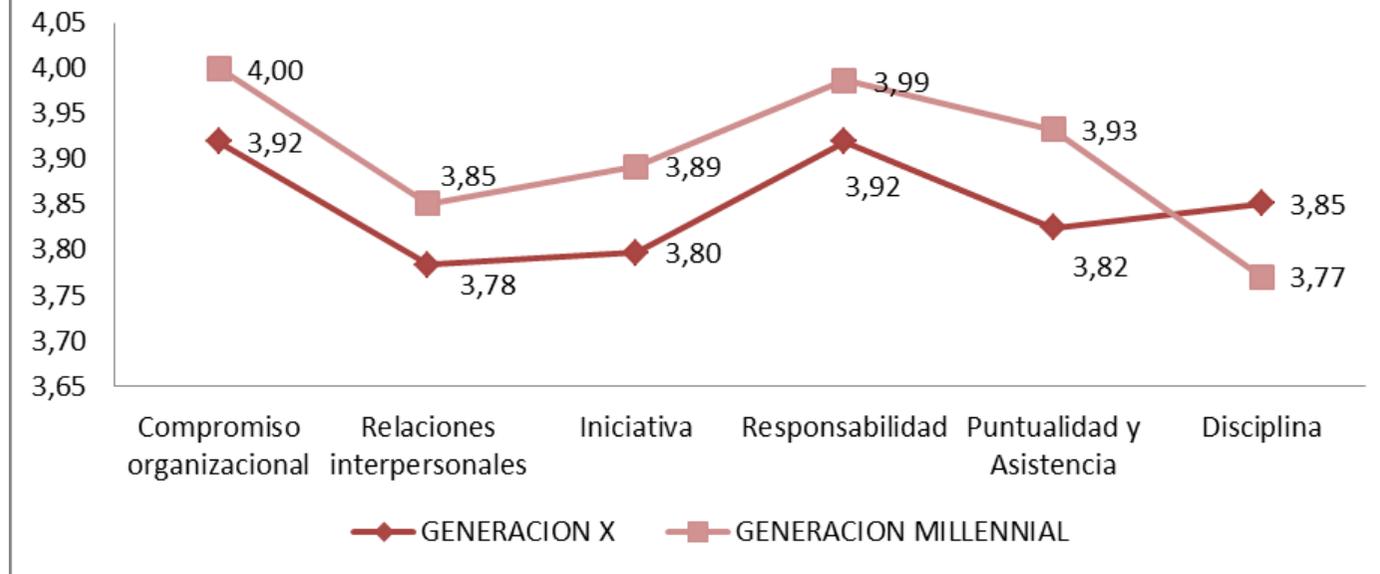
Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil

Tabla 3. Factores Generación Millennial

FACTORES EVALUADOS	GRADOS DE VALORACIÓN												
	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			\bar{x}
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
Compromiso organizacional	0	0	0	0	0%	0,00	0	0%	0,00	74	100%	4,00	4,00
Relaciones interpersonales	0	0	0	1	1%	0,03	9	12%	0,36	64	86%	3,46	3,85
Iniciativa	0	0	0	0	0%	0,00	8	11%	0,32	66	89%	3,57	3,89
Responsabilidad	0	0	0	0	0%	0,00	1	1%	0,04	73	99%	3,95	3,99
Puntualidad y Asistencia	0	0	0	1	1%	0,03	3	4%	0,12	70	95%	3,78	3,93
Disciplina	5	7%	0,07	0	0%	0,00	2	3%	0,08	67	91%	3,62	3,77

Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil

Gráfico 3. Comparativa Factores de Conducta Laboral evaluados Generación X vs Generación Millennial



En el indicador de conducta laboral se observa que la Generación Millennial presenta mayores índices que la Generación X. Ambas generaciones coinciden en el factor de compromiso organizacional como el más destacante. Sin embargo presentan una leve diferencia en los demás factores. En el factor de disciplina la Generación X sobrepasa a la Millennial.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ANUALES - OBJETIVOS DE DESEMPEÑO

Tabla 4. Factores Generación X

GRADOS DE VALORACIÓN													
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ANUALES	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			x̄
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
	0	0	0	0	2	3%	0,05	3	4%	0,12	69	93%	

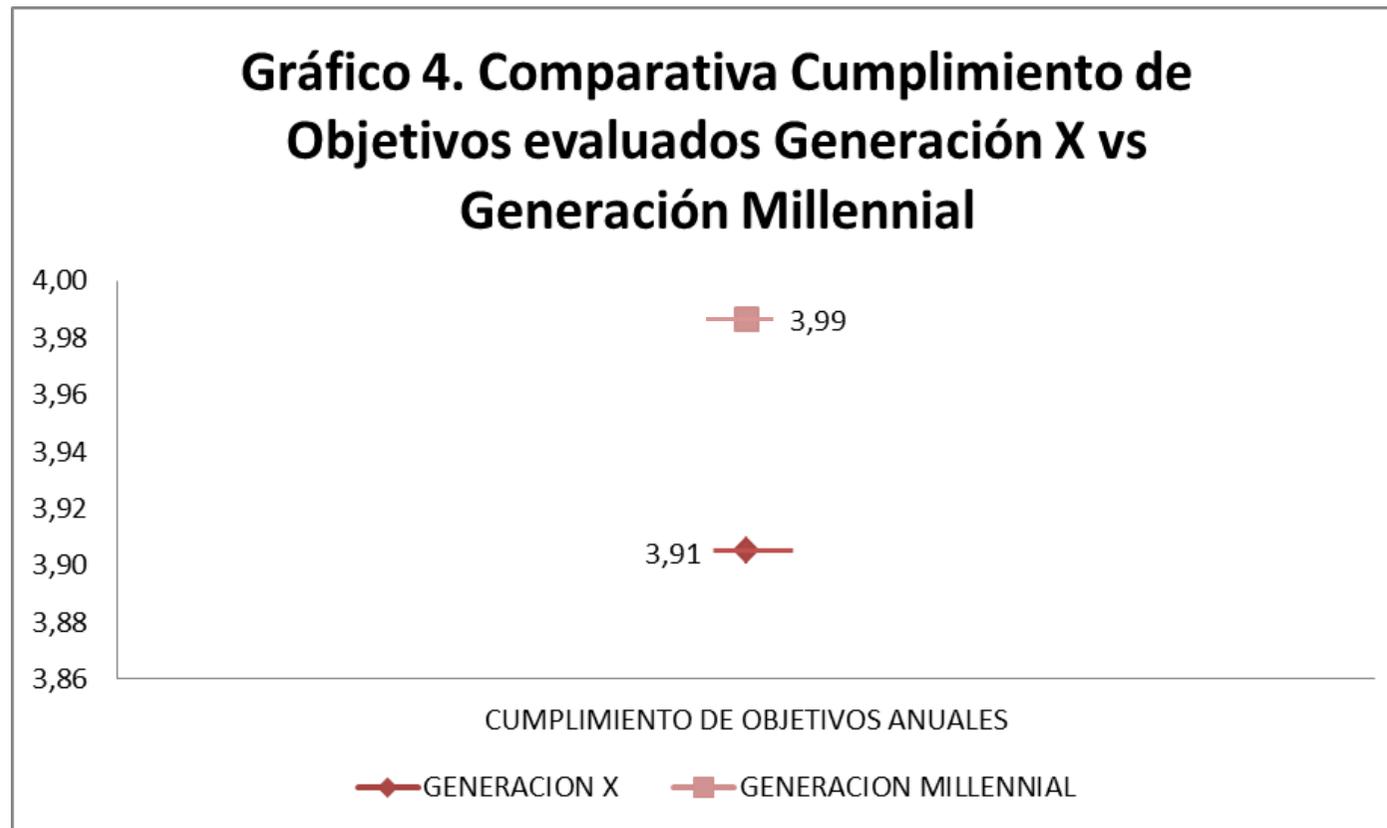
Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil

Tabla 4. Factores Generación Millennial

GRADOS DE VALORACIÓN													
CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ANUALES	Deficiente			Adecuado			Bueno			Excelente			x̄
	F	%	I	F	%	I	F	%	I	F	%	I	
	0	0	0	0	0	0%	0,00	1	1%	0,04	73	99%	

Fuente: Evaluación del desempeño colaboradores en Zona Franca de manufactura textil

Gráfico 4. Comparativa Cumplimiento de Objetivos evaluados Generación X vs Generación Millennial



En el cumplimiento de objetivos anuales, aunque la Generación Millennial lidera este indicador, la diferencia es leve. Por tanto se observa que ambas generaciones cumplen con la concertación de los objetivos.

Capítulo V: Discusión de los resultados

Luego de haber aplicado los instrumentos para el estudio comparativo en el rendimiento y desempeño laboral entre la Generación X vs la Generación Millennial se presentan los siguientes resultados:

En el nivel de productividad se observa que la mayor media dentro de los factores que componen esta rama, la presenta la Generación Millennial, en el factor de planeación con una media de 3.97 de la muestra que representa a la población total. El segundo factor presenta 3.93 en eficiencia y el tercer más elevado 3.91 en la calidad; seguido de 3.85 en competencia técnica y 3.82 en utilización de recursos. En cuanto a la Generación X la mayor media que presenta es en planeación con 3.81, seguido de 3.78 en calidad, utilización de recursos y eficiencia 3.77 y 3.72 en competencia técnica. Por lo que se concluye que grupo de factores de desempeño, los Millennials tienen más relevancia. En esta categoría se comprueban la mayor parte de las teorías de los autores, la Generación Y o Millennial tiene amplio dominio de la tecnología, por lo que utiliza gran parte de estos equipos, incluyendo sistemas, aparatos, entre otros. Son emprendedores, creativos, les gusta desarrollar sus habilidades y las utilizan para desarrollar su trabajo de manera competente y con gran calidad porque les interesa el constante crecimiento y los elogios, así como el desarrollo personal. Tratan de cumplir con sus objetivos con eficiencia y tienen la capacidad de ser multitasking, es decir hacen varias tareas a la vez y al hacerlas son críticos, exigentes, dinámicos y ponen toda su pasión en ello.

En el nivel de administración de personal se observa que la mayor media dentro de los factores que componen esta rama, la presenta la Generación Millennial, en el factor de manejo de conflictos con 4.07; cooperación/trabajo en equipo 3.99; 3.84 en toma de decisiones; en liderazgo 3.78 y supervisión 3.53. En cuanto a la Generación X la mayor media que presenta es en manejo de conflictos con 3.84; cooperación/trabajo en equipo 3.81; toma de decisiones 3.78; 3.70 en liderazgo y 3.64 en supervisión. Por lo que se concluye que grupo de factores de desempeño, los Millennials tienen más relevancia. En esta categoría se comprueban varias teorías de los autores sobre las características de las generaciones. En el caso de los Millennials les gusta sentirse

identificados con un grupo que tenga la misma ideología que ellos, que puedan desarrollarse y tener voz en los mismos, les gusta la cooperación y estar donde siempre los vean porque de esta manera se destacan. En el caso del liderazgo la media se aproxima en cada generación, sin embargo en los Millennials si motivan al equipo de trabajo al que pertenecen no sólo a nivel laboral, sino también personal les llena porque quieren influir en los demás. En la toma de decisiones hay posibilidades de que la media fuera más alta en los Millennials porque les gusta involucrarse y al estar inmersos en un mundo de constantes giros, su sentido crítico y de creatividad les permite anticipar. Sin embargo si se habla a nivel de madurez, los X tienen la delantera y esto se refleja en la supervisión, ya que tienen más experiencia, trabajan de manera competitiva, con autoridad y esto les permite ser gestores, en ese sentido algo que no tienen los Millennials es la escucha activa. Sin embargo hay que seguir trabajando en aprender a lidiar con la generación creciente en sentido de flexibilidad, de igual manera escucha activa, éxito compartido, visión, y sobre todo con el manejo del cambio, algo que los Millennials tienen como principal, ya que no tienen miedo al constante cambio, para ellos es sinónimo de reto, innovación y compromiso.

En el nivel de conducta laboral se observa que la mayor media dentro de los factores que componen esta rama, lo presenta la Generación Millennial, en el factor de compromiso organizacional con 4.00; seguido de 3.99 en responsabilidad y 3.93 en puntualidad y asistencia; 3.89 en iniciativa; 3.85 en relaciones interpersonales y 3.77 en disciplina. En cuanto a la Generación X la mayor media que presenta es en compromiso organizacional y responsabilidad con 3.92; seguido de 3.85 en disciplina; 3.82 en puntualidad y asistencia; 3.80 en iniciativa y 3.78 en relaciones interpersonales. Por lo que se concluye que grupo de factores de desempeño, los Millennials tienen más relevancia. En esta categoría para sorpresa de la investigación existen algunas discrepancias pero también concordancias con los diferentes autores. Una de las incógnitas surge al momento de hablar de compromiso organizacional, según los resultados del estudio, los Millennials lo presentan en una media de 4.00, lo que hace preguntarse ¿A qué se debe esto?, desde siempre se ha reflejado que los X tienen más sentido de pertenencia, lealtad y estabilidad en las organizaciones. Los Millennials tienen mucha fama de rotación, claro, que si estos ven que tienen oportunidades de todo tipo y se sienten cómodos donde están no dudarán en quedarse por lo menos unos años más, por tal razón podemos deducir que los resultados arrojados se pueden deber a esta

situación y además si tienen compromiso con sí mismos no faltarán a este por su pasión a lo que requiera. De igual manera un puntaje alto se originó en la responsabilidad, esto también quizás a que se preocupan por su reputación e integridad, su entrega al desarrollo, dinamismo e iniciativa, de igual manera a la innovación y sumar puntos para su crecimiento laboral. Tienen una alta iniciativa ya que les gusta estar en constante aprendizaje y por su gran innovación y creatividad. En el caso de las relaciones interpersonales la mayoría de los Millennials les gusta sentirse cómodos con sus pares y personas en general, aunque tienen limitaciones para escuchar a otros porque entienden que ellos tienen la razón, también por su lenguaje característico, les gusta relacionarse y formar parte de grupos. En el caso de los X, se sienten más cómodos con sus semejantes ya que pueden dialogar más. Por último en cuanto a la disciplina es normal que los X, la tengan más elevada, pues los Millennials tienden a ser más volátiles, no les gusta sentirse atacados y frecuentemente reaccionan sin pensar antes, creen más en su punto de vista. Pero ambas generaciones tienen sus puntos de detonación, los X suelen ser más controlados por su madurez y experiencia ante diversas situaciones.

En el último punto se observa que tanto la Generación X como la Millennial cumplen con los objetivos que se les asigna, sin embargo los Millennials presentan una media mayor (3.99) que la Generación X (3.91), esto quizá debido al dinamismo con que realizan el trabajo. Algo a destacar es que los X, al tener mayor edad, más responsabilidades y situaciones, es decir constante estrés, no tengan la misma energía de los Millennials y esto puede influir en que unos objetivos o factores estén menores.

Capítulo VI:

Conclusiones

Desde el punto de vista de Gestión Humana se coincide en que como se ha visto a lo largo del tiempo, es normal que una generación sustituya a otra, como también es normal que existan rasgos que las caractericen. Sin embargo siempre debe existir adaptación, espacios y lineamientos para las multigeneraciones y es objetivo primordial de Recursos Humanos y de la empresa lograr que las generaciones tengan sentido de pertenencia y se sientan importantes. Cada una tiene aspectos que aportar a la organización, todas son importantes y cada una tiene su rol. No todo puede ser hermético y/o liberal, siempre debe existir equilibrio para lograr los objetivos estratégicos y ambas generaciones son precisamente, equilibrio de las organizaciones.

Para gestionar el talento multigeneracional, se debe tomar en cuenta en introducir la filosofía de que la diversidad de generaciones es valiosa, y se genera mayor sinergia cuando se respetan las perspectivas de cada generación.

Es necesario estar en constante capacitación con ambas, con los X, para que se mantengan actualizados y a los Millennials para potencializar su desarrollo.

Todo responsable de Gestión Humana debe atraer el mejor talento de cada generación, retenerlo y recompensarlo adecuadamente, además de identificar las prioridades, actitudes y preocupaciones de cada generación a fin de lograr que sean más productivos

Dentro de las estrategias de fusión que utiliza el departamento para garantizar una buena relación laboral entre ambas, la principal es la capacitación, a través de la cual pueden desarrollar competencias y habilidades con miras a lograr la integración generacional. Se trabajan programas de inteligencia emocional, liderazgo, comunicación asertiva, desarrollo de equipos, entre otros. Otra estrategia que también utilizan es la de alinear los valores comunes existentes entre ambas generaciones, creando además un ambiente de convivencia en el cual se fomente el respeto, la cooperación y la productividad.

Entre los rasgos característicos de las generaciones evaluadas se perfila en la Generación X, la experiencia y estabilidad, aspectos que son sumamente importantes, ya que esta madurez y conocimiento permiten enfrentar las situaciones que puedan surgir y así alcanzar los objetivos propuestos. En ese mismo orden, el rasgo más característico en los Millennials es su orientación a la innovación y a la creatividad, aspectos que permiten incorporar nuevas ideas, conocimientos actualizados permanentemente, lo cual genera un gran dinamismo que impacta positivamente para el logro de los objetivos. Convirtiéndose esto en un factor determinante cuando se habla de crecimiento organizacional. Sin dejar de puntualizar que ambas generaciones influyen significativamente en el crecimiento organizacional por los aspectos que se detallaron anteriormente. En adición a esto se resalta que la Generación X valora mucho el éxito financiero, lo cual lleva a la búsqueda constante de la excelencia. Por su parte, la Generación de los Millennials es un grupo que se caracteriza por su adaptabilidad y amplio dominio de la tecnología, sintiéndose siempre motivados a formar parte del diálogo para propuestas de mejoras, dando mucha importancia a la calidad de vida. Esta combinación de estilos agrega valor al crecimiento organizacional siempre que exista un liderazgo que integre ambas generaciones de manera equilibrada. Un ambiente laboral integrado por colaboradores de distintas edades combina la experiencia y estabilidad con la innovación y la creatividad, según las características que resaltan los autores en sus teorías.

Todo responsable de Gestión Humana debe atraer el mejor talento, retenerlo y recompensarlo adecuadamente, además de identificar las prioridades, actitudes y preocupaciones de cada generación a fin de lograr que sean más productivos y sobre todo generar un buen ambiente laboral y mayor crecimiento organizacional.

Considerando los valores y motivación de cada segmento generacional, la organización se encuentra en la disposición constante de revisar las políticas existentes a fin de poder satisfacer a ambas generaciones, siempre tomando en cuenta el logro de los objetivos.

En el caso de la Generación X se debe pensar en las oportunidades de crecimiento en base a sus resultados, ya que es algo que buscan los colaboradores de este grupo. Para los grupos de la Generación Millennial se procura establecer planes

muy enfocados en la innovación, creatividad y dinámicas de trabajo diferentes, permitiéndoles además una mayor libertad personal.

Desde el punto de vista del Departamento de Gestión Humana, se ha evidenciado que:

Los profesionales de la Generación X se destacan por sus fortalezas de escucha activa, feedback positivo, éxito compartido, orgullo de pertenencia, capacidad de consenso y la flexibilidad, entre otros aspectos. En cuanto a las debilidades de esta generación considera que la más marcada es llevar una vida con estrés y el hecho de que muchas veces no logran un balance entre la familia y el trabajo.

Los Millennials por su parte se destacan por fortalezas como la apertura a los cambios, el emprendimiento y la innovación, así como su pasión para realizar un excelente trabajo y sentir que este tiene sentido y que impacta la organización. En estos perfiles se identifican también algunas oportunidades de mejora tales como la escucha activa y considerar el hecho de que es importante el contacto humano, cara a cara, ya que no todo debe manejarse a través de la tecnología y tienen necesidad de reconocimiento.

Para finalizar se puede inferir que los objetivos que llevaron al estudio fueron respondidos de manera satisfactoria y se pudo lograr el estudio comparativo en el rendimiento y desempeño laboral entre la Generación X vs la Generación Millennial:

1. Se dio a conocer que actualmente la organización está conformada por personas de diversas generaciones, algunas con mucha experiencia y otras que recién inician su experiencia laboral. Considerando los valores y motivación de cada segmento generacional, el Departamento de Gestión Humana se encuentra en la disposición constante de revisar las políticas existentes a fin de poder satisfacer a ambas generaciones, siempre tomando en cuenta el logro de los objetivos, cada grupo generacional cuenta con características específicas que marcan una diferencia, lo cual genera grandes desafíos para gestionar estas personas dentro de las organizaciones. Es importante puntualizar que la gestión del departamento

se enfoca en que cada grupo generacional desarrolle sus rasgos característicos, así como resaltar sus fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

2. El departamento de gestión humana, mide el rendimiento y desempeño laboral a través del método de evaluación de desempeño de escala gráfica con atribución de puntos a través del cual se ponderan los factores y ganan valores en puntos de acuerdo a su importancia en la evaluación. El formato utilizado combina este método con la evaluación de objetivos específicos a los cuales también se les asigna una puntuación. La evaluación del desempeño es la herramienta que les permite apreciar, como su nombre lo indica, el desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el puesto, y además estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de los mismos. En este sentido evaluar el desempeño laboral de estas generaciones es de gran impacto ya que pueden medir el esfuerzo de cada individuo en contribuir a la organización a través de sus aptitudes, habilidades, productividad, cooperación en el trabajo, calidad y creatividad, entre otros factores.

3. Partiendo de los resultados obtenidos en la herramienta que se utiliza para medir el rendimiento y desempeño, podemos puntualizar que la Generación Millennial presenta porcentajes en indicadores y factores específicos que la hacen la Generación destacante de la investigación. Sin embargo se sustentan las características de la Generación X en los factores específicos de este grupo.
 - En cambio los hallazgos que arrojaron algunos factores refutan algunas teorías de los autores, entre los que destacan: en el nivel de administración de personal los Millennials tienen mayor liderazgo y toma de decisiones que los X. De igual manera en el nivel de conducta laboral los Millennials presentan mayor compromiso organizacional y responsabilidad que la Generación X, así también se refleja en el cumplimiento de objetivos.

Capítulo VII: Recomendaciones

Como parte del estudio, las investigadoras ofrecen las siguientes recomendaciones tanto a la empresa de estudio, como a otras organizaciones que deseen implementar una política de integración entre varias generaciones:

- ✓ Establecer una política salarial competitiva para cada personal, atendiendo a su puesto y funciones.
- ✓ Crear, desarrollar e incentivar canales de comunicación efectiva para el personal independientemente de la posición en que se encuentre.
- ✓ Crear políticas para que cada generación tenga sentido de pertenencia y sus miembros tengan lealtad con la empresa, de esta manera se podrán evitar las rotaciones de personal. En este mismo orden se recomienda actualizar constantemente las mismas.
- ✓ Ofrecer constantes capacitaciones para lidiar con todos los escenarios posibles dentro de la organización. Tanto a nivel personal como profesional y laboral.
- ✓ Crear una política de incentivos tanto monetarios como no monetarios.
 - En cuanto a los incentivos no monetarios sugerimos:
 - ✓ Horarios flexibles: para que exista un equilibrio entre la vida laboral y la personal y profesional. Dentro de esto aplica que las empresas tengan flexibilidad con los estudiantes y den oportunidades para que puedan ingresar al ambiente laboral.
 - ✓ Actividades recreativas
 - ✓ Capacitaciones: manejo del cambio, solución efectiva de conflictos, utilización de recursos y herramientas (TIC)
 - ✓ Tiempo libre: evaluar la posibilidad de días extras de vacaciones por rendimiento o cualquier variable que sea destacable; regalar medio día de la jornada laboral el día de cumpleaños; vestimenta casual los viernes; realizar días familiares; constantes regalos y atenciones; actividades de integración.
 - En cuanto a los incentivos monetarios sugerimos:

- ✓ Bonos
- ✓ Regalo en efectivo u órdenes de compra
- ✓ Garantía de longevidad organizacional: a los colaboradores que tengan muchos años en la empresa, tener un aumento de salario, bonos, reconocimientos.
- ✓ Premiar el alto rendimiento con bonos o aumentos salariales
- ✓ Planes de ahorro, prestamos, viajes, compras, descuentos.

Referencias bibliográficas

Acnes, C. (2009). Generación x. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://www.administraciondenomina.mx/la-generaci-n-x/>

Alarcón y Larraz (2013) y Santiago, C. (2016). ¿Quiénes son los ‘millennials’ y por qué son una generación única? Recuperado el 03 de abril de 2018. En: <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

Alfileri (2017) Millennials vs Generación X: valora y aprovecha las diferencias. Recuperado el 11 de agosto de 2018. En: <http://blog.alfileriuniformes.com/millennials-vs-generacion-x-valora-y-aprovecha-las-diferencias/>

Benvenuto, S. (2016) y Segovia, R. (2017) ¿Qué son los millennials?. Recuperado el 05 de abril de 2018. En: <https://www.vix.com/es/btg/curiosidades/7936/que-son-los-millennials-eres-tu-uno-de-ellos>

Bigas, N. (2016). Millennials contra Generación X. Recuperado el 05 de abril de 2018. En: <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2016/076-millennials.html>

Burillo, A. (S. F) Cómo motivar a todos: desde los Baby Boomers hasta los Centennials. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://medium.com/@goodrebels/c%C3%B3mo-motivar-a-todos-desde-los-baby-boomers-hasta-los-centennials-f34e77587151>

Buver, P. (2017). Comparativa Generaciones: Baby Boomers, Gen X, Millennials, Gen Z. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://blog.aventaja.com/comparativa-generaciones-generaci%C3%B3n-silenciosa-baby-boomers-gen-x-millennials-gen-z>

Casas, D. (2016). Competencias laborales: Millennials vs Generación X. Recuperado el 14 de agosto de 2018. En: <https://blog.acsendo.com/competencias-laborales-millennials-vs-generacion-x/>

Capital Humano. (2018). La integración de millennials a la estructura laboral es vital para las empresas. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/la-integracion-de-millennials-a-la-estructura-laboral-es-vital-para-las-empresas/>

Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos (Quinta edición). Editora McGrawGrill. Recuperado el 05 de abril de 2018. En: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES->

08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf -

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Novena edición). Editora McGrawGrill. Recuperado el 05 de abril de 2018. En: http://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2016/05/administracion_de_recursos_humanos_9na_e.pdf

Cristancho, F. (2015). Los beneficios laborales preferidos por los Millennials. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://blog.acsendo.com/los-beneficios-laborales-preferidos-millennials/>

College, B. (2008). Generación X vs Generación Y. Recuperado el 05 de abril de 2018. En: <https://micarreralaboralenit.wordpress.com/2008/08/05/genracion-y-vs-generacion-x/>

Diario Yucatán (2017). Baby Boomers, Generación X y Millennials: ¿Cómo trabajan? Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://yucatan.com.mx/imagen/calidad-de-vida-imagen/baby-boomers-generacion-x-millennials-trabajan>

Díaz, J. (2017). Generación X vs Millennials ¿a quién contratan más?. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.oficinaempleo.mx/blog/generacion-x-vs-millennials-a-quien-contratan-mas/>

Dueñas, F. (2015). ¿Qué piensan los Millennials?. Recuperado el 12 de agosto de 2018. En: <http://blog.acsendo.com/que-piensan-los-millennials/>

Empresas & Management (2017). Por qué los Millennials quieren ser como la Generación X. Recuperado el 30 de julio de 2018. En: <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/1040921-330/por-qu%C3%A9-los-millennials-quieren-ser-como-la-generaci%C3%B3n-x>

Esteban, P. (2017). ¿Quiénes son los millennials? Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://www.vanguardia.com/entretenimiento/galeria/388367-quienes-son-los-millennials>

Francia, J. (2018). Millennials vs Generación X: conoce sus competencias laborales. Recuperado el 03 de abril de 2018. En: <https://aptitus.com/blog/gestion-de-recursos-humanos/millennials-vs-generacion-x-conoce-competencias-laborales/>

Forbes Staff, (2014). Tradicionales vs Millennials, ¿La nueva guerra? Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.forbes.com.mx/tradicionales-vs-millennials-la-nueva-guerra/>

Forbes Staff (2014). Millennials, Baby boomers y Generación X: la combinación perfecta. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.forbes.com.mx/millennials-baby-boomers-y-generacion-x-la-combinacion-perfecta/>

Fuentes, A. (2018). Las 4 generaciones en el trabajo, Baby Boomers a Centennials. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.questionpro.com/blog/es/las-4-generaciones-en-el-trabajo/>

Garibay, J. (2017). Los Millennials, Baby Boomers, La Generación X, Alpha, Z y K. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.merca20.com/diferencias-millennials-baby-boomers-generacion-x-alpha-z-y-k/>

González, E. (2017). Los capitales ¿Generación X vs Millennials?. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.elsoldemexico.com.mx/analisis/los-capitales-generacion-x-vs.-millennials-477205.html>

Half, R. (2017). La generación X quiere ser valorada en el mercado laboral. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.roberthalf.cl/blog/tendencias/la-generacion-x-quiere-ser-valorada-en-el-mercado-laboral>

Herrera, J. (S.F.). Rendimiento laboral y desempeño. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTU3NztbLUouLM_DxbIwMDS0NDQ7BAZlqlS35ySGVBqm1aYk5xKgCJkTQPNQAAAA==WKE

Hose, C. (2013). ¿Cuál es la definición de desempeño laboral?. Recuperado el 22 de agosto de 2018. En: <http://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definición-de-desempeño-laboral>.

Jobs, M. (2015). Choque de edad en el trabajo: millennials vs generación X. Recuperado el 05 de agosto de 2018. En: <http://themarketjobs.com/detalleblog.php?ids=13&id=72>

Latin Spots (2017). Millennials vs Generación X: No tan distintos. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.latinspots.com/sp/noticias/detalle/46095/millennials-vs.-generacin-x-no-tan-distintos>

Llantada, A. (2017). Millennials vs Generación X: las dos son un dolor de cabeza. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.entrepreneur.com/article/296104>

Marketing Integra (2015). Millennials vs Generación X: Elimina la brecha generacional. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.integrait.com.mx/global/millennials-vs-generacion-x-elimina-la-brecha-generacional/>

Mercados y tendencias (2018). ¿Qué beneficios tiene emplear personas de distintas generaciones? Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://revistamyt.com/que-beneficios-tiene-emplear-personas-de-distintas-generaciones/>

Morales, C. (2009). Desempeño laboral. Recuperado el 22 de agosto de 2018. En: http://www.ecured.cu/Desempeño_laboral.

Mundo Ejecutivo (2018). La importancia de integrar a diferentes generaciones. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2018/05/29/importancia-integrar-diferentes-generaciones>

Observatorio de RRHH (2017). Generación Z / Millennials vs Empresas ¿Quién es el ganador?. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/generacion-z-millennials-empresas-quien-ganador.html>

Padilla, P. (2013). La generación X es responsable de hacer un nexo entre los millennials y baby boomers. Recuperado el 30 de julio de 2018. En: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/generacion-x-responsable-nexo-millennials-baby-boomers-50583>

PEL (2017). Comparativa de la Generación X, los Millennials y la Generación Z. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://rafgaravito.wordpress.com/2017/01/25/comparativa-de-la-generacion-x-los-millennials-y-la-generacion-z/>

Putruele, M. (2016). Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.hrconnect.cl/atraccion/la-importancia-los-millennials-atraerlos-empresa/>

Romero, F. (2018). Generación X vs Millennials: ¿Cómo diferenciarlos en el trabajo? Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://www.pqs.pe/capacitacion/generacion-x-millennials-diferencias-laborales>

R. Flick, B. (2015). Multi-generaciones: más que un reto, una oportunidad sin precedentes para las empresas. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En:

<http://www.glocalthinking.com/multi-generaciones-mas-que-un-reto-una-oportunidad-sin-precedentes-para-las-empresas/>

Rius, M. (2016). Así vemos el trabajo según la edad. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>

Rigoni, B. y Adkins, A. (2016). ¿Por qué cambian los millennials de trabajo?. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://www.hbr.es/econom-y-sociedad/63/por-qu-cambian-y-cambian-los-millennials-de-trabajo>

Rivero, S. (2016). El reto de las empresas de hoy es retener a los millenials en sus plantillas. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://noticias.universia.es/cultura/noticia/2016/05/25/1140016/reto-empresas-hoy-retener-millennials-plantillas.html>

Navassi, G. (2013). Administración del talento humano según su generación. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>

Saldaña, S. (2013). ¿Qué es el rendimiento laboral?. Recuperado el 13 de agosto de 2018. En: <https://es.workmeter.com/blog/bid/295127/qu-es-el-rendimiento-laboral>

Sharon, I. (2016). Baby Boomers, X y Millennials: tres generaciones en un mismo espacio laboral. Recuperado el 12 de agosto de 2018. En: <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2016/05/20/baby-boomers-x-y-millennials-tres-generaciones-en-un-mismo-espacio-laboral/>

Anexo 1. Estructura de entrevista a Gestión Humana.

La entrevista a la gerente del departamento de Gestión Humana se realizó con el fin de explorar las políticas de la empresa en cuanto a las diferentes generaciones, las herramientas para medir el rendimiento y desempeño laboral y las estrategias que utilizan para lidiar con cada una de las generaciones e involucrarlas en el crecimiento organizacional. De igual manera para tener un diálogo sobre las características y que opinión existe acerca de cada grupo. Se realizaron las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cuál es su opinión acerca del choque generacional en las empresas?
- 2- ¿Cuál es su opinión acerca de las diferencias de cada generación en los ámbitos personal, familiar, social, profesional y laboral? ¿Para usted existen similitudes? ¿Cuáles?
- 3- Explique, ¿Cómo mide el Departamento de Gestión Humana el rendimiento y desempeño laboral de ambas generaciones?
- 4- ¿Cuál es el impacto que el Departamento ha tenido a la hora de evaluar el desempeño laboral de dichas generaciones?
- 5- ¿Cuáles estrategias de fusión utiliza el Departamento de Gestión Humana para garantizar una buena relación laboral entre ambas generaciones?
- 6- ¿Cuál considera usted que es el rasgo más característico en el ámbito de ejecución laboral de cada generación y cómo este impacta sobre los objetivos de la organización?
- 7- ¿De qué forma entiende usted que influyen dichas generaciones en el crecimiento organizacional?
- 8- ¿Considera usted que el Departamento de Gestión Humana podría llegar a potencializar las competencias de dichas generaciones y utilizarlas para mayor beneficio de la organización? Explique
- 9- Desde su punto de vista, ¿A qué nivel estaría dispuesta la organización a variar las políticas para satisfacer a ambas generaciones?
- 10- Partiendo de los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño, ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que tiene cada generación?

Anexo 2. Plantilla de Evaluación de Desempeño.

REPORTE DE EVALUACION DEL PERSONAL INFORMACION GENERAL

EVALUADO	DEPARTAMENTO: _____	SECCION: _____
	NOMBRES: _____	APELLIDOS: _____
	CODIGO: _____	POSICION: _____
EVALUADOR	NOMBRES: _____	APELLIDOS: _____
	POSICION: _____	
PERIODO EVALUADO DE: Jun-17 HASTA: Jul-18		

MOTIVO DE LA EVALUACION

PERIODO ANUAL

INSTRUCCIONES DEL FORMULARIO S-1

Concertación de los objetivos de desempeño

- 1.- Este formato se usará al final del periodo a evaluar, cuando se produzca cambio de posición y cuando se inicie un periodo de prueba.
- 2.- Defina los objetivos de acuerdo con la misión, meta o finalidad asignada a su dependencia y dentro del marco de las funciones del colaborador.
- 3.- Redacte conjuntamente con el empleado los objetivos a lograr en el periodo respectivo.
- 4.- Plantee objetivos realizables, medibles y cuantificables.
- 5.- Describa del objetivo señalado el qué, cuándo, el cuánto y el dónde.
- 6.- Asigne pesos porcentuales, en múltiplos de cinco sobre un total de 1000 puntos, de acuerdo con la importancia de cada objetivo.

Evaluación de objetivos

- 1.- Escriba la puntuación de acuerdo al nivel de ejecución alcanzado en cada renglón
- 2.- Valore cada objetivo de acuerdo a las tablas de cada renglón para obtener el valor requerido.
- 3.- Obtenga la calificación final sumando los puntajes de cada objetivo, este resultado será sumado al de la valoración de indicadores en el formato S-1.

INSTRUCCIONES DEL FORMULARIO S-2

Evaluación del desempeño laboral

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de este formato, califique así:

- a. Lea detenidamente la definición de cada indicador.
- b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado
- c. Escriba en la casilla "puntos" la puntuación correspondiente de acuerdo al grado de valoración escogido dentro del rango estipulado para el mismo.
- d. Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al objetivo en la valoración del logro de los objetivos concertados para así determinar la calificación general.

Grados de valoración

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

EXCELENTE: Durante el periodo el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

BUENO: Durante el periodo el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

ADECUADO: Durante el periodo el indicador se presenta de forma tal que solo alcanza los niveles y patrones mínimos establecidos,

DEFICIENTE: Durante el periodo el indicador dista mucho de los niveles y patrones mínimos establecidos. Se requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo. Requiere un plan de mejora del desempeño.

REPORTE DE EVALUACION DEL LOGRO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

81 DESDE 1-Jun-17 HASTA 3-Jul-18

CONCERTACION DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO			Evaluacion Final del Periodo		
No.	DESCRIPCION	PESO ESPECIFICO	Logro (1-100 %)	METODO DE EVALUACION	VALORACION PESO * LOGRO
1	Seguimientos a los cumpleaños de los colaboradores	200	98	100% = 200	196
2	Seguimiento continuo en la asignación, organización y actualización del área de lockers	300	90	100% = 300	270
3	Dar apoyo en los procesos del departamento en general. Servir de forma eficiente a nuestros clientes	300	98	100% = 300	294
4	Apoyar a otros departamentos en sus actividades (Visitas en el mes de enero, Ingeniería)	200	100	100% = 200	200
TOTAL		1,000	PUNTAJE		960

OBJETIVOS PERIODO

DESDE 3-Jul-18 HASTA 3-Jul-19

CONCERTACION DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO		
No.	DESCRIPCION	PESO ESPECIFICO
1	Apoyar en las Inicitivas Implementadas para mantener la motivación del personal (Cumpleaños del personal directo e indirecto, Torneos, Empleados del mes etc.)	300
2	Seguimiento continuo en la asignación, organización y actualización del área de lockers	250
3	Actualización y organización del proceso del gratis	250
4	Dar apoyo en los procesos del departamento en general. Servir de forma eficiente a nuestros clientes	200
TOTAL		1,000

FORMULARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA INDIRECTOS

S-2

DEF= DEFICIENTE BUENO = BUENO
ADEC = ADECUADO EXC = EXCELENTE

Productividad	DESCRIPCION DE FACTORES	PESO	GRADOS DE VALORACION DEF ADEC BUENO EXC	PUNTOS
	PLANEACION: Orienta su labor de acuerdo a las metas y objetivos para hacer cumplir la mision de la organización, determinando las acciones pertinentes a seguir dentro del periodo respectivo y los medios a través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.	200	107-127 ; 128-158 ; 159-179 ; 180-200	
	UTILIZACION DE RECURSOS: Utiliza los recursos de una manera efectiva y acorde con los requerimientos de la institución. En cuanto a los recursos humanos tiene en cuenta los plazos y costos de dichas labores y proyecta los equipos y elementos requeridos.	100	40-64 ; 65-80 ; 81-90 ; 91-100	
	CALIDAD: Ha establecido un record de desempeño que es altamente exacto, demostrando atención a los detalles. Está comprometido con la alta calidad en el trabajo y motiva a otros a tener estandares similares.	100	40-64 ; 65-80 ; 81-90 ; 91-100	
	COMPETENCIA TECNICA: Posee suficientes habilidades y conocimiento para desempeñar su trabajo de manera competente. Es capaz de demostrar habilidades y conocimiento adecuados para manejar situaciones día a día	100	40-64 ; 65-80 ; 81-90 ; 91-100	
	EFICIENCIA : Es capaz de ejecutar su trabajo con calidad y en un periodo de tiempo determinado cumpliendo con la puntualidad en la entrega de los mismos.	100	40-64 ; 65-80 ; 81-90 ; 91-100	
600		SUBTOTAL		

ADMINISTRACION DEL PERSONAL	DESCRIPCION DE FACTORES	PESO	GRADOS DE VALORACION DEF ADEC BUENO EXC	PUNTOS
	LIDERAZGO: Posee la capacidad de motivar a los demás para el logro de los objetivos, propiciando el crecimiento personal y técnico/profesional de quienes le rodean.	100	40-64 ; 65-80 ; 81-90 ; 91-100	98
	TOMA DE DECISIONES: Toma acciones proactivas para anticipar y prevenir problemas. Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos relacionados con sus áreas de responsabilidad.	25	10-15 ; 16-18 ; 19-21 ; 22-25	20
	SUPERVISION: Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de las tareas asignadas a desarrollar aplicando los correctivos necesarios para el logro de los objetivos propuestos. Distribuye las actividades y tareas permitiendo que su personal ejerza la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas	50	20-32 ; 33-40 ; 41-45 ; 46-50	45
	MANEJO DEL CAMBIO: Proactivamente evalúa la necesidad de un cambio, procurando que los recursos apropiados estén disponibles para facilitarlos. Promueve el cambio con entusiasmo en término de los beneficios esperados.	25	10-15 ; 16-18 ; 19-21 ; 22-25	
	COOPERACION/TRABAJO EN EQUIPO: Propicia la integración de su equipo de trabajo. Es un miembro que aporta habilidades complementarias y contribuye con ideas y opiniones valiosas. Cumple y procura hacer cumplir los compromisos contraídos con los demás miembros. Participa activamente para el logro de los objetivos	25	10-15 ; 16-18 ; 19-21 ; 22-25	
225		SUBTOTAL		

CONDUCTA LABORAL	DESCRIPCION DE FACTORES	PESO	GRADOS DE VALORACION DEF · ADEC · BUENO · EXC	PUNTOS
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL: Genera, asume y transmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra compromiso, lealtad y aprecio por la organización.	25	10-15 · 16-18 · 19-21 · 22-25	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Se comunica efectivamente y de una manera apropiada. Habla de manera clara y creíble, utilizando el tono adecuado para la situación y audiencia. Escucha a otros y les permite expresar sus puntos de vista.	25	10-15 · 16-18 · 19-21 · 22-25	
	INICIATIVA: Tiene apertura para aprender nuevas formas de hacer su trabajo para que sea más efectivo. Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos que maneja.	25	10-15 · 16-18 · 19-21 · 22-25	
	RESPONSABILIDAD: Actúa de manera que demuestra integridad personal. Es un ejemplo positivo a seguir. Respeta las políticas y normas así como a los demás miembros tanto superiores como a sus colegas. Reconoce sus errores.	25	10-15 · 16-18 · 19-21 · 22-25	
	PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Su trabajo y objetivos de su equipo y organización no se ven afectados por ausencias o tardanzas. Trabaja en horario apropiado que apoye las necesidades de la empresa.	25	10-15 · 16-18 · 19-21 · 22-25	
DISCIPLINA: Cumple a cabalidad con los procedimientos y las políticas disciplinarias de la empresa, siendo un ejemplo para sus demás compañeros	50	20-32 · 33-40 · 41-45 · 46-50		
	175	SUBTOTAL		
	1,000	TOTAL PUNTUACION		

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS

CALIFICACION FINAL

a. EVALUACION DEL LOGRO DE OBJETIVOS (Formato S1) x 50 %

b. EVALUACION DE FACTORES DE DESEMPEÑO (Formato S2) x 50 %

CALIFICACION (a+b)=

Para efectos de las decisiones que se deriven de la evaluación del desempeño y logro de los objetivos, se tienen en cuenta los siguientes

EXCELENTE: DE 900 a 1,000 BUENO: DE 800 a 899 ADECUADO: DE 700 a 799 DEFICIENTE: DE 100 a 699

INTERPRETACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y LOGRO DE LOS OBJETIVOS

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR PARA EL MEJORAMIENTO

COMENTARIOS DEL EVALUADOR

CURSOS RECOMENDADOS

**Firma del evaluado: _____ Firma del evaluador: _____

Firma del Gerente (siguiente nivel): _____ Firma Gestión Humana: _____

Fecha de elaboración de evaluación: _____

HOJA DE FIRMAS

Cristal Félix
Sustentante

Crisalida Saviñón
Sustentante

Lic. Ana Gisela Ramos
Asesora

Lelia De La Cruz
Jurado

Mariela Santos
Jurado

Balduino Rainiero
Jurado

Adrian D' Oleo
Directora de Psicología