

**VARIACIONES DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ENTRE LA  
GENERACIÓN MILLENNIALS JOVEN Y LA GENERACIÓN MILLENNIALS  
ADULTA. CASO EMPRESA DEL SECTOR INDUSTRIAL EN COLOMBIA.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OPTAR AL TÍTULO DE PROFESIONAL EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTADO POR:**

**EMMANUEL GÓMEZ GIL - CÓDIGO 1221180223**

**YENNY ANDREA ALBA PÁEZ - CÓDIGO 1311020257**

**ASESOR:**

**JAVIER LEONARDO ZÚÑIGA MARTÍN**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES. GRUPO DE INVESTIGACIÓN  
PSICOLOGÍA. DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA.  
PROGRAMA PSICOLOGÍA.**

**DICIEMBRE 2017**

## Índice General

Resumen .....	4
Palabras Clave.....	4
Introducción .....	5
Justificación.....	6
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
Revisión de Literatura .....	10
Teoría generacional y generación Millennials .....	10
Competencias y evaluación de desempeño .....	12
Competencias en la organización.....	12
Evaluación de desempeño .....	15
Los Millennials y las evaluaciones de desempeño.....	16
Estrategia Metodológica.....	17
Resultados .....	20
Conclusiones .....	24
Referencias .....	26

### **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 - Componentes de las competencias personal.....	14
---	----

### **Índice de tablas**

Tabla 1 – Medición de cada competencia.....	19
Tabla 2 - Resultados.....	20

## **Resumen**

La siguiente investigación de tipo exploratorio tuvo como objetivo identificar variaciones en desarrollo de competencias de la generación de los Millennials los cuales abarcan dos décadas comprendidas entre los años 1980 y 2000; partiendo comparativamente de una división por décadas para partir de esta manera en la generación de adultos (1980-1990) frente a los jóvenes (1980-1990). Las competencias se midieron a los empleados de los niveles estratégicos de la organización a través de una evaluación de desempeño por competencias de 360 grados, propia de una empresa del sector industrial en Colombia. Se encontraron como principales variaciones porcentuales de las calificaciones promediadas, que los adultos Millennials tienen una media mayor de desarrollo frente a los jóvenes de competencias tales como la innovación, trabajo en equipo y pensamiento estratégico. Los resultados de los datos recolectados se exponen teniendo en cuenta que las competencias tienen diferentes definiciones dependiendo de los estilo de dirección de cada empresa; se enfatiza que este estudio realizado solo define las tres variaciones realizadas en mención anteriormente.

### **Palabras Clave**

Competencias organizacionales, Millennials jóvenes (1990-2000), Millennials adultos (1980-1990), generación Y.

## **Introducción**

Los Millennials incursionan en el mundo laboral creyendo en sus habilidades, se sienten capaces de contribuir en la transformación de una empresa, confían en sí mismos y muestran seguridad ante lo que pueden aprender, esto enlazado a sus expectativas como ser escuchados, sentirse importantes en sus empleos y el querer que sus trabajos mantengan cierto grado de relevancia formando parte de un gran equipo en búsqueda de reconocimiento (Caraher, 2015); ante estas particularidades de esta generación se decide analizar a esta generación y sus competencias en un contexto laboral.

Al no evidenciar estudios que identifiquen variaciones marcadas dependiendo la edad de ciclo de vida entre los mismos Millennials que han nacido en un mismo periodo de tiempo o época y tienen asociaciones de experiencias dadas durante su vida que les permite el desarrollo de características comunes, por el argumento anteriormente expuesto se establece la presente investigación bajo la creación de un análisis comparativo donde se contextualizan las características de la generación Millennials para posteriormente sumergirse un estudio de caso con enfoque exploratorio sobre el desempeño por competencias en dicha generación en un entorno organizacional, separando la generación por décadas 1980-1990 y 1990-2000 para finalmente identificar las principales variaciones en términos de competencias entre los grupos.

## Justificación

Los Millennials son cada vez más importantes en el campo laboral ya que se estima que en 2025 representarán aproximadamente el 75% de la fuerza de trabajo (Deloitte, 2014), además en Colombia se halló que el 52% de ellos los esperan cambiar su actual empleo en los próximos dos años (Deloitte, 2016). Los gerentes de otras generaciones que tienen a cargo personal de la generación Millennials sienten una gran admiración por los talentos de estos jóvenes pero a su vez se sienten frustrados porque las actividades similares a la captación, retención y gratificación que en el pasado habían sido relativamente sencillas ahora parecen más difíciles que nunca (Espinoza, Ukleja, & Rusch, 2010), debido a lo anterior las organizaciones tienen cada vez más interés por conocer a los Millennials.

Se persigue como aporte en este trabajo a nivel laboral y personal el contraste de lo aprendido en la investigación con la búsqueda de inherencia a nuestro ejercicio profesional involucrando lo concluido con el desarrollo y práctica de habilidades adquiridas, por medio del manejo del conocimiento con el propósito de proyectar calidad en los procesos y planes a ejecutar en una organización relacionados con la intervención de dicha generación.

Es necesario entender que las generaciones se definen por edad, período y cohorte. Edad es el tiempo donde a un individuo le ocurren eventos en su vida. Período es lo que sucede dentro de la vida de un individuo. Una cohorte es un grupo de individuos que han compartido eventos en sus años formativos que podrían llevar a actitudes y comportamientos similares por el resto de sus vidas (DeVaney, 2015). Aunque no existe un consenso sobre los años de inicio y final de la generación Millennials se estima que son las personas nacidas entre los años 1980 y 2000 (Virtuali & New Leaders Council, 2014; Agudelo Chavarro & Quiróz Lasprilla, 2015).

Diversas empresas consultoras se han centrado en identificar las características particulares de la generación Millennials y sus percepciones en relación al trabajo (Deloitte, 2016; Gallup, 2016; Virtuali & New Leaders Council, 2014), sin embargo, en la revisión de la literatura no se evidencian estudios que identifiquen variaciones significativas dependiendo la edad de madurez entre los mismos en un contexto de desempeño por competencias dentro de las organizaciones. No obstante se encuentran autores que se plantean a continuación, que dividen en dos grupos a los Millennials y además fomentan el tener presente su ciclo de vida como base para identificar sus características.

Prensky (2001) hace referencia en lo relacionado con el estudio propone que una de las principales cualidades de los Millennials es ser nativos digitales ya que nacieron en un entorno rico en tecnología lo que implicó que desarrollaran formas diferente de pensar y procesar la información en comparación con los inmigrantes digitales que aprendieron a usar las nuevas tecnologías; las características de los nativos digitales se profundizara posteriormente durante el presente estudio. Actualmente los nativos digitales se divide en dos, los nativos digitales de primera generación a los nacidos entre 1983 a 1990 y de segunda generación a los nacidos después de 1990 (Helsper & Eynon , 2010) ya que se considera que los avances de la tecnología entre los dos periodos de tiempos son significativos. Es así como fundamente en el presente estudio la división en dos grupos a la generación Millennials (1980-2000).

Cuando se buscan diferencias la generación Millennials frente a otras generaciones, es necesario considerar que las personas jóvenes que acaban de entrar en la fuerza de trabajo pasan por una fase de aprendizaje sobre el mundo laboral y poco a poco entienden tanto las verdaderas oportunidades como las limitaciones a las que se enfrentaran mientras que los

adultos están en un fase de vida distinta. También es fácil caer en erróneas generalizaciones sobre una generación ya que pueden confundirse las diferentes etapas de vida con las diferencias entre generaciones (Levenson, 2010); en el presente estudio igualmente se considera esta situación frente al campo laboral al comparar personas dentro de una misma generación, ya que son ciclos de vida diferentes.

Lo expuesto en los anteriores párrafos y la no evidencia de estos estudios sobre el desempeño por competencia en un contexto laboral de los Millennials, permite proponer una investigación exploratoria con el objetivo de descubrir posibilidades que abran camino para futuras investigaciones (Barrera, 2000) , sobre las mayores variaciones posibles en término de las competencias organizacionales entre los Millennials adultos los nacidos entre 1980 y 1990 y nativos digitales de primera generación y que tienen un tiempo de incursión mayor en el campo laboral frente a los Millennials jóvenes nacidos entre 1990 y 2000 nativos digitales en su mayoría de segunda generación y que están en una etapa de vida donde inician en el mundo laboral.

Con base en lo anterior la pregunta que guiará esta investigación es:

*¿Es posible identificar variaciones en el nivel de desarrollo de competencias entre la generación Millennials adulta frente a la generación Millennials joven en una empresa del sector industrial en Colombia?*



## **Objetivo General**

Explorar la existencia de variaciones en el nivel de desarrollo de competencias entre la generación Millennials adultos en comparación a la generación Millennials jóvenes en una empresa del sector industrial en Colombia para invitar a los gestores de recursos humanos a la optimización de planes y estrategias de desarrollo organizacional como contribución a sus procesos.

## **Objetivos Específicos**

1. Describir la teoría generacional y la teoría de competencias de tipo organizacional.
2. Recolectar información cualitativa y cuantitativa que permita concluir el análisis del objetivo general de la investigación.
3. Analizar las características que conllevan a las diferencias entre estas dos etapas generacionales.
4. Exponer las diferencias comparativas partiendo del análisis de la información de los resultados obtenidos.

## Revisión de Literatura

### Teoría generacional y generación Millennials

La teoría generacional fue mencionada inicialmente en 1923 por el sociólogo Karl Mannheim (Citado por Jane Pilcher, 1994, pág. 481), luego fue popularizada en Estados Unidos por Howe y Strauss en (1992), estos definen generación como un grupo social de personas que han nacido en un mismo periodo de tiempo o época y tienen asociaciones de experiencias dadas durante su vida que les permite el desarrollo de características comunes (Howe & Strauss, 2009).

Aunque los diversos autores no llegan a un consenso, la mayoría de investigaciones está de acuerdo en que los Millennials o también llamada "generación Y" son los nacidos entre los años 1980 y 2000. Las interacciones en el trabajo y los desempeños obtenidos por los Millennials ha sido un tema de interés ya que son el grupo poblacional que mayor acceso a la educación han tenido y se desarrollaron entre la información brindada por las nuevas tecnologías (Gonzalez Perez & Mercado Percia, 2014), los nacidos después de 1980 corresponden a la primera generación de nativos digitales, es decir, son "hablantes nativos" del lenguaje digital estos no pasaron por una adaptación a las tecnologías mientras que los ya que crecieron con estos cambios (Prensky, 2001). El término nativo digital se ha actualizado debido al crecimiento de las aplicaciones de Web 2.0 frente a la Web 1.0 (Cormode & Krishnamurthy, 2008), lo que creo una segunda generación de nativos digitales que se separan de los primeros a causa de su familiaridad e inmersión en este nuevo mundo digital de la Web 2.0, es así como para Helsper & Eynon (2010) la generación Millennials nacidos después de

1990 son nativos digitales de segunda generación, mientras que los nacidos antes de 1990 son considerados la primera generación de nativos digitales.

Estudios señalan diferencias en el estilo de trabajo de los Millennials nacidos en la segunda década 1990-2000 frente a las otras generaciones, ya que estos están cursando sus estudios universitarios bajo un ambiente tecnológico de mayor calidad y acceso pero muestran menor habilidad en la resolución de problemas siendo esto una característica impactante para el ámbito laboral además de que prefieren las actividades grupales a las individuales al igual que la práctica que la teoría, tienen menor capacidad atencional y déficit en la planeación a largo plazo, marcándose de esta manera cierta diferencia que no ha sido profundizada en los estudios previos de la fuerza de trabajo de los nacidos en la primera década de la generación Millennial es decir entre 1980 y 1990 (Tagliabue & Cuesta, 2009).

Los Millennials encarnan la transformación en el lugar de trabajo en las últimas décadas. La globalización y la tecnología han estado moldeando el cambio, ahora el mundo está interconectado en su mayoría, la autoridad es cuestionada, la investigación es rápida y fácil pero nada permanece por mucho tiempo, lo que se sabe hoy puede ser obsoleto mañana (Tulgan, 2016). Estos jóvenes con estilos laborales y de aprendizaje particulares, valoran el empleo teniendo en cuenta variables como son los horarios flexibles, las nuevas experiencias y el trabajo en equipo, no les llama la atención los ascensos paulatinos, estas y otras razones explican la existencia de la gran inestabilidad laboral en ellos (Martin Cuesta, Ibañez, Tagliabue, & Zangaro, 2009).

Pese a que la teoría generacional es originaria de la sociedad estadounidense, se puede describir esta generación en países latinos reconociendo lo idéntico de los perfiles de la nueva generación mas allá del país debido a los avances tecnológicos en informática y

telecomunicaciones (Lago, 2013). Bongiovanni y Soler (2016) concluyen que los Millennials tienen las siguientes tres cualidades básicas que los definen y son:

1. Anteponen mantener la libertad, disfrutar del equilibrio entre la vida personal y trabajo, aceptar y promover la diversidad de todo tipo.

2. Son versátiles en el manejo de las TIC para aprender, informarse, comunicarse, socializar e interactuar en tiempo real y a distancia.

3. Tienen seguridad en sí mismos y confianza en sus capacidades. Son creativos, prácticos; activos; solidarios; aprecian la justicia, la sinceridad, la responsabilidad social empresarial, la amistad y la seguridad de la familia.

Después de explicada la teoría generacional y las cualidades de la generación Millennials, a continuación se hará mención de que son las competencias y cómo se evalúan dentro de las organizaciones.

## **Competencias y evaluación de desempeño**

### **Competencias en la organización**

El concepto “competencia” nace con la necesidad de las organizaciones por determinar ¿cuáles son las características que debe tener el personal para sostener el éxito de la empresa?, en otros términos, luego de entender cuál es el negocio de la empresa se busca identificar cuáles son los factores claves en su personal que determinarán el éxito.

McClelland (1973) fue uno de los primeros autores que definió el término competencia como “la característica esencial de la persona y la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. En sus investigaciones sobre la relevancia y validez de las pruebas de inteligencia

para la selección de personal McClelland evidencia la importancia de conocer las competencias a nivel organizacional ya que éstas tienen una mayor relación con el desempeño exitoso en el trabajo que los conocimientos de las personas, en síntesis encontró que el éxito profesional no se puede predecir por medio de un test de inteligencia pero si por las competencias (Palomo Vadillo, 2008).

Para Spencer & Spencer (1993) una competencia es “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo”; la competencia es una parte persistente y profunda de la personalidad del individuo que predice su conducta y su desempeño bueno o malo, efectivo o no efectivo en diversas situaciones. Claude Lévy-Levoyer (2003) señala que una competencia son los “comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación” Las definiciones de competencias se enfocan básicamente en los comportamientos que son observables y habituales que predicen un desempeño futuro de la persona.

Las organizaciones requieren que los empleados tengan múltiples competencias para cumplir con los objetivos estratégicos; las competencias del personal que son “el conjunto de capacidades de las personas”; dichas capacidades se pueden clasificar de la siguiente forma (Sáez de Viteri, 2000):

- Aptitudes o conocimientos: lo que sabe hacer.
- Oficio o habilidades: lo que puede hacer.
- Actitudes o comportamientos: lo que quiere hacer.



### **Ilustración 1 - Componentes de las competencias personal.**

Fuente: (Domínguez, Pelayo Díaz, & Vargas Sánchez, 2004)

Martha Alles (2005) comparte como la gestión basada en competencias debe ser acompañada por la dirección de recursos humanos de acuerdo a la estrategia global de la organización con respecto a la misión y visión. Lo anterior parte desde la creación del diccionario que las define, seguido del perfil que describe los requerimientos para el cargo, luego en el proceso de selección se garantiza que el candidato tenga las capacidades para su desempeño exitoso. Después en la evaluación de desempeño uno de los objetivos es buscar medir en qué nivel se encuentran las competencias del personal, para posteriormente estimular el desarrollo de las mismas para un alto desempeño. Es claro que las competencias se “tienen o no”, es de tener presente que además se pueden desarrollar con experiencia y mejorar con entrenamiento.

Expuesta algunas de las diferentes definiciones se puede llegar a la conclusión de que el enfoque de la gestión por competencias está teniendo un auge en el direccionamiento estratégico de las compañías con el fin de tomar decisiones en cuanto a los recursos humanos (Manjarrés, Castell, & Luna, 2013). A continuación se expone uno de los métodos para medirlas en el ámbito organizacional.

## **Evaluación de desempeño**

Las evaluaciones de desempeño son realizadas de forma periódica regularmente anual, son una herramienta para dirigir y supervisar personal y cada vez más se destaca por su carácter estratégico. Uno de los principales objetivos de esta evaluación es valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas (Fletcher, 2001), como por ejemplo son los ascensos y incremento de la remuneración; también crea un vínculo entre el responsable y sus colaboradores de mutuo entendimiento, un correcto diálogo de lo que se espera de cada uno en relación al trabajo, la forma de cumplir las expectativas y cómo mejorar los resultados.

Los métodos de evaluación de desempeño son tres y se dividen de acuerdo a lo que miden: características, conductas o comportamientos (competencias) o resultados. Esta investigación se enfocara en el método basado por conducta o comportamiento ya que es el instrumento que se utilizara posteriormente. Alles (2002) afirma que:

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo. (p.33)

Si una organización quiere evaluar el desempeño de sus empleados por competencias antes debe definir cada una de las competencias, esto es en esencia, determinar los comportamientos que debe tener una persona para ser exitosa en su puesto de trabajo. Algunos

ejemplos de competencias son el trabajo en equipo, el liderazgo, la adaptabilidad, tolerancia a la frustración, entre otras. Es necesario resaltar que la conceptualización de cada competencia no es algo estandarizado, por lo anterior una empresa no utiliza una definición estándar de por ejemplo, adaptabilidad, sino que usa la definición específica de adaptabilidad de su diccionario de competencias o de comportamientos (Alles M. , 2004), este proceso no se realiza por aleatoriedad sino que depende del estilo de dirección y gestión de cada empresa. Con base en lo anterior la presente investigación toma las definiciones de las competencias manejadas por la empresa del sector industrial de donde se desarrolla el estudio.

Una las metodologías más aceptadas para medir las competencias es la evaluación de desempeño por competencias de 360 grados (Alles M. , 2002), está se basa en que un grupo de personas, no solamente el jefe sino también todos los que reciben servicios del colaborador como son los pares, los clientes internos o externos y los subordinados evalúan a un empleado a través de una serie de factores o comportamientos observables en el trabajo que han sido previamente definidos. Seguida esta evaluación de 180 grados que se diferencia de la de 360 grados al no incorporar el nivel de subordinados y en ocasiones los clientes. Finalmente está la evaluación de 90 grados o el enfoque tradicional de la evaluación de desempeño representado por la relación de la persona con su jefe directo.

### **Los Millennials y las evaluaciones de desempeño**

Gallup (2016) sostiene que los Millennials no quieren revisiones anuales de desempeño, quieren conversaciones continuas. La forma en que ellos se comunican, por ejemplo, Whatsapp, Facebook, Twitter entre otros son en tiempo real y continuo. Esto afecta dramáticamente el lugar de trabajo porque los Millennials están acostumbrados a la



comunicación y retroalimentación constantes, es por esto que las revisiones anuales de desempeño ya no funcionan. Una encuesta realizada en Estados Unidos por TriNet (2015) encontró que las evaluaciones de desempeño afectan negativamente la productividad, la moral y la retención de talento. A continuación citamos algunas de las estadísticas que arrojó la encuesta:

- 62% de los Millennials se han sentido "sorprendidos" por una revisión de desempeño.
- 74% frecuentemente se siente "en la oscuridad" acerca de cómo sus gerentes y compañeros piensan que se están desempeñando en el trabajo.

La encuesta señala también que el 69% de los Millennials considera que el proceso de revisión de su compañía es defectuoso, también dependen de él para su crecimiento y desarrollo profesional. Casi el 85% se sentirían más seguros en su posición actual si pudieran tener conversaciones de rendimiento más frecuentes con su gerente.

A medida que empresas como Accenture, Adobe y Gap eliminan la revisión de desempeño tradicional, el proceso está cada vez más siendo evaluado y más empresas deben tomar nota y actualizarlas a las nuevas generaciones.

### **Estrategia Metodológica**

La presente investigación es de tipo exploratorio ya que se estudia un tema poco conocido y por esto tiene como objetivo sondear posibilidades que abran camino para futuras investigaciones (Barrera, 2000). El enfoque metodológico es mixto, lo que implica la

recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del tema estudiado (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010). La anterior selección se debe al propósito de explorar las competencias laborales de los Millennials jóvenes y adultos utilizando medidas cuantitativas de los comportamientos dados por la evaluación de desempeño por competencias; por otra parte, el enfoque cualitativo abarca definiciones particulares construidas por la empresa de las competencias que más variación porcentual tenga entre los Millennials jóvenes (1990 al 2000) y los adultos (1980 al 1990); partiendo del análisis de la división por décadas, de esta manera tener una perspectiva investigativa como afirma Galeano (2003) que “integre conocimientos y permita comprender la realidad de manera holística” .

El diseño de la investigación es no experimental esto implica que el estudio que se realiza sin la manipulación voluntaria de variables solo se observa el fenómeno estudiado en su ambiente natural; la recolección de información fue transversal en un único momento de tiempo con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación (Sampieri, Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Se utilizó un muestreo no probabilístico a propósito este se basa en el conocimiento que tiene el experto de recursos humanos de una empresa del sector industrial en Colombia, este identifica las características de la población y la forma de acceder a la misma, es decir, el experto se encargó de definir la muestra con base a su experticia ya que es el encargado de gestionar dicha información (Leon García & García, 2011). Como producto de lo anterior en el presente estudio se obtuvo una muestra de 38 Millennials jóvenes (1990-2000) y 38

Millennials adultos (1980-1990) pertenecientes al personal de nivel estratégico, en otras palabras, en total fueron 76 directivos y gerentes concernientes a la generación Millennials.

El instrumento utilizado fue la evaluación de desempeño por competencias de 360 grados propio de la compañía, aplicada de forma anual y correspondiente al año 2016. Las definiciones de las competencias fueron dadas por los directivos de la organización y pertenecen a su diccionario con los respectivos comportamientos a evaluar por cada una. La organización evalúa 23 de ellas en total, 16 de las cuales evalúan el "ser" y 7 el "hacer". La evaluación fue ejecutada por la intranet de la empresa donde los empleados valoraron a las competencias laborales de los Millennials en una escala del 1 al 5 con dos decimales de exactitud y siendo 5 la mejor calificación, posterior a ello la persona encargada del área recursos humanos consolida los resultados.

En la tabla 1 únicamente se ejemplifica el formato que se usa para la recolección de información sin ilustrar datos obtenidos reales.

Competencia 1 Definición de la competencia 1: "..."	Calificación dada por el evaluador sobre el evaluado
Descripción del comportamiento #1 a evaluar	3,35
Descripción del comportamiento #2 a evaluar	4,35
Descripción del comportamiento #3 a evaluar	5,00
Calificación promedio final de la Competencia 1	<b>4,23</b>

**Tabla 1 – Medición de cada competencia**

Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por la empresa.

En la tabla 1 inicialmente se encuentra la competencia y su definición seguido de los comportamientos a evaluar con su respectiva puntuación aportada por los evaluadores que son: el jefe, los subordinados, los pares y los clientes internos o externos. Al final el promedio

de estos comportamientos arrojan la calificación concluyente de la competencia. Este proceso se realiza para cada una de las 23 competencias.

Se culmina esta fase con la entrega de la información por parte del experto con los correspondientes resultados, los cuales se plasman en un cuadro y de allí se realiza el estudio de las posibles variaciones de competencias organizacionales donde se puede comparar las diferencias porcentuales en nivel de desarrollo promedio de los Millennials adultos frente a los jóvenes, permitiéndonos esto sacar las conclusiones pertinentes a la investigación.

## **Resultados**

En la tabla expuesta a continuación se encuentra un listado de los resultados obtenidos en la evaluación 360 grados de las dos generaciones divididas en dos décadas, donde como se nombra y reitera la ejemplificación de la tabla 1, inicialmente los expertos delegados por la organización son quienes establecen la descripción de los comportamientos que evalúan cada una de las competencias y la definición de las mismas. Una vez es realizada la recolección de datos por parte del área de recursos humanos de la empresa por relevancia estratégica de información se entregó a los investigadores del presente estudio solo un desglose de manera sintetizada la media de desarrollo de las competencias de los Millennials adultos y jóvenes.

Finalmente partiendo de esta información se calcularon las variaciones porcentuales entre grupos obteniendo los resultados con la aplicación de la siguiente fórmula porcentual que a continuación se presenta:

$$\text{Variación \%} = \left( \frac{\text{Resultado media de competencia en Millennials Adultos}}{\text{Resultado media de competencia en Millennials Jovenes}} - 1 \right) * 100\%$$

**Tabla 2 - Resultados**

*Total del resulta promedio de cada competencia divida entre los Millennials adultos en comparación con los Millennials jóvenes.*

<b>Competencias</b>	<b>Resultado promedio de 38 Jóvenes Millennials (1990 - 2000)</b>	<b>Resultado promedio de 38 Adultos Millennials (1980 - 1990)</b>	<b>Variación % de adultos frente jóvenes</b>
Comunicación Efectiva	4,33	4,24	-2,22%
Desarrollar a Otros	4,21	4,17	-0,98%
Empoderar	4,30	4,20	-2,41%
Escucha Activa	4,13	4,30	4,08%
Inspirar a los Demás	4,12	4,28	3,73%
Orientar a Otros	4,27	4,26	-0,28%
Tenacidad	4,21	4,27	1,49%
Construcción de Equipos de Trabajo	4,23	4,19	-0,72%
Control Emocional	4,09	4,21	2,95%
Credibilidad	4,65	4,37	-5,99%
Habilidades Sociales	4,41	4,36	-0,97%
<b>Trabajo en Equipo</b>	<b>3,99</b>	<b>4,31</b>	<b>8,06%</b>
Flexibilidad y Adaptabilidad	4,30	4,27	-0,85%
<b>Innovación</b>	<b>3,97</b>	<b>4,23</b>	<b>6,66%</b>
Mejora Continua	4,07	4,18	2,59%
Orientación al Servicio	4,48	4,36	-2,55%
Análisis y Solución de problemas	4,03	4,26	5,56%
Fijación de Objetivos	4,19	4,17	-0,58%
<b>Pensamiento Estratégico</b>	<b>3,78</b>	<b>4,08</b>	<b>8,17%</b>
Control Administrativo	4,26	4,28	0,52%
Coraje y Toma de Decisiones	4,35	4,25	-2,33%
Orientación al Logro	4,33	4,34	0,26%
Realización	4,29	4,31	0,65%
<b>Total promedio general</b>	<b>4,22</b>	<b>4,26</b>	<b>1,08%</b>

**Notas.** La puntuación está entre 1 y 5 con dos decimales de exactitud y siendo 5 el máximo valor. Se tomó una muestra a propósito de 38 Millennials jóvenes y 38 adultos.

La tabla 2 muestra los resultados promedio de por un lado 38 Millennials jóvenes y 38 adultos y la calificación promedio de sus evaluaciones de desempeño por competencias de 360 grados, también presenta las variaciones porcentuales de las puntuaciones promedio de

jóvenes a adultos y finalmente se sustrae del análisis y se resaltan los resultados en negrilla de las tres principales competencias con mayor variación porcentual ya que son las que marcan mayores variaciones en el estudio las cuales son: **innovación, trabajo en equipo y pensamiento estratégico**. A continuación se relaciona la definición propia de la empresa de estas tres competencias:

La innovación puntuó en los Millennials jóvenes con un 3,97 y en los adultos de 4,23, es decir, tuvo una variación positiva del 6,66%. Esta competencia se refiere a la capacidad para descubrir, inventar y plantear ideas originales aplicables a la organización. Están compuestas por comportamientos que muestren iniciativa en crear nuevos productos, servicios u otro proceso, también en el buscar soluciones diferentes y poco tradicionales a las diversas situaciones y finalmente el favorecer una atmósfera de trabajo que estimule el pensamiento creativo e innovador. Aun Bongiovanni y Soler (2016) no divisiones entre a los Millennials si proponen que una de sus cuales principales es ser creativos.

La competencia de trabajo en equipo fue un 8,06% mayor en los Millennials adultos. Esta competencia es la capacidad y actitud de servir y cooperar con otros para alcanzar una meta en común, priorizando los objetivos del equipo en lugar de los intereses personales. Se compone comportamientos como anteponer los objetivos de equipo antes que a los objetivos personales y responder favorablemente a las peticiones de ayuda del equipo, compartir información importante con los miembros del equipo en pos continuo del beneficio común y trabajar de forma eficaz con personas de otras áreas. Investigadores como Tagliabue y Cuesta (2009) confirman estos resultados afirmando que los Millennials tiene una mayor preferencia por el trabajo en grupal.

La competencia de pensamiento estratégico tuvo un incremento positivo de 8,17% en los adultos. Esta competencia hace alusión a la capacidad de tener una visión nítida de la compañía, del alcance de sus operaciones, de sus metas, objetivos y del impacto de su conducta para conseguir el éxito de la organización. Se compone de comportamientos como formular estrategias factibles, a costos sensatos y que aporten las metas de la organización; tener un conocimiento integral del negocio y de sus estrategias a largo, mediano y corto plazo, lo que le permite reconocer oportunidades; finalmente anteponerse a los cambios futuros que pueda impactar en el alcance de los objetivos organizacionales. Estos resultados son nuevamente corroborados por Tagliabue y Cuesta (2009) quienes encontraron en los Millennials jóvenes (1990 -2000) una menor capacidad planeación a largo plazo, por otro lado, el actual estudio encontró en los Millennials adultos un mayor desarrollo de esta competencia.

El análisis global del nivel de desarrollo de todas las competencias se encuentra que en su mayoría son sobresalientes ya que son puntuales mayores a 4,0, exceptuando tres competencias en la muestra de Millennials jóvenes donde puntúan por debajo de 4,0 las cuales son las anteriormente mencionadas: innovación, trabajo en equipo y pensamiento estratégico.

En el total promedio general arrojada por el instrumento utilizado el cual fue una evaluación de 360 grados se evidencia en los Millennials jóvenes una puntuación promedio general 4,22 mientras que es los Millennials adultos un 4,26 esto implica un aumento del 1,08%. Lo anterior permite que se reafirma el argumento de Levenson (2010) quien expone la importancia de tener en cuenta la etapa de vida al momento de buscar patrones distintivos entre generacionales, para esta investigación diferencias entre la misma generación donde

unos están en una fase de la vida donde están incursionando al campo laboral mientras otros están en un ciclo de vida donde tienen una mayor experiencia y desarrollo en el entorno organizacional.

Al explorar la existencia de variaciones en el nivel de desarrollo de competencias entre la generación Millennials adultos (1980-1990) en comparación a la generación Millennials jóvenes (1990-2000) en una empresa del sector industrial en Colombia, se encontraron resultados que permiten invitar a los gestores de recursos humanos a realizar optimizaciones de sus planes y estrategias organizacionales que impacten en un mayor nivel de desarrollo de las competencias como la innovación, trabajo en equipo y pensamiento estratégico en los jóvenes Millennials con el fin de contribuir en la potencialización de los procesos en beneficio de la organización.

## **Conclusiones**

Diversos estudios se han concentrado en identificar las diferencias de los Millennials frente a otras generaciones, muchos de ellos se enfocan en las percepciones que tienen los Millennials frente al trabajo, sin embargo, existe carencia de estudios concentrados a identificar diferencias entre los mismos y al igual se encontró escasez de investigaciones que los midieran a través de una evaluación de desempeño por competencia. Esto se aprovechó para plantear la pregunta problema inicialmente formulada que busca identificar las variaciones en el nivel de desarrollo de competencias entre la generación Millennials adulta frente a la generación Millennials joven, que conlleva a proponer como una competencia



pueden variar dependiendo de la diferencia de edad, etapa de vida o experiencias que posea el individuo.

Al explorar la existencia de variaciones en el nivel de desarrollo de competencias entre la generación Millennials adultos (1980-1990) en comparación a la generación Millennials jóvenes (1990-2000) en una empresa del sector industrial en Colombia, se encontraron resultados que permiten invitar a los gestores de recursos humanos a realizar optimizaciones de sus planes y estrategias organizacionales que impacten en un mayor nivel de desarrollo de las competencias como la innovación, trabajo en equipo y pensamiento estratégico en los Millennials jóvenes con el fin de contribuir en la potencialización de los procesos en beneficio de la organización. La anterior información obtenida da cumplimiento a los objetivos inicialmente planteados por el actual estudio.

Finalmente se debe tener en cuenta para futuras investigaciones que las evaluaciones de desempeño por competencias de 360 grados poseen definiciones de las competencias muy específicas para cada organización, es decir, una misma competencia puede tener dos o más definiciones diferentes y distintos comportamientos evaluados según la conveniencia de cada la empresa limitando que los resultados obtenidos sean extrapolables a otras organizaciones.

## Referencias

- Agudelo Chavarro, B., & Quiróz Lasprilla, J. (28 de Octubre de 2015). *¿Qué motiva a la generación millenials en colombia?* Obtenido de [www.javeriana.edu.co/maestria-administracion-mba/noticias-profesores/-/blogs/%C2%BFque-motiva-a-la-generacion-millenials-en-colombia-](http://www.javeriana.edu.co/maestria-administracion-mba/noticias-profesores/-/blogs/%C2%BFque-motiva-a-la-generacion-millenials-en-colombia-)
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360 grados*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos: gestión por competencias : cómo descubrir las competencias a través de los comportamientos*. Buenos Aires, Argentina : Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2005). *desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Barrera, J. H. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas.
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. México: Paidós Empresa.
- Citado por Jane Pilcher. (Septiembre de 1994). Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.
- Cormode , G., & Krishnamurthy, B. (2008). Key differences between Web 1.0 and Web 2.0. *First Monday*, 13(6).
- Deloitte. (2014). *Big demands and high expectations: The Deloitte Millennial Survey*.
- Deloitte. (2016). *El trabajo ideal de un Millennial*. Colombia.

- DeVaney, S. (November de 2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
- Domínguez, J., Pelayo Díaz, Y., & Vargas Sánchez, A. (2004). la gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*(10), 56-72.
- Espinoza, C., Ukleja, M., & Rusch, C. (2010). *Managing the Millennials: Discover the Core Competencies for Managing Today's Workforce*. John Wiley and Sons.
- Fletcher, C. (Noviembre de 2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 473-487.
- Galeano , M. (2003). Diseño de proyectos en la investigación cualitativa. Medellín: Universidad Eafit.
- Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Live*. Washington D.C.
- Gonzalez Perez, M. A., & Mercado Percia, H. (Enero- junio de 2014). Gerenciando la Generación Y o el Reto Millennials. *AD-minister*(24), 7-8 .
- Helsper, E., & Eynon , R. (June de 2010). Digital natives: where is the evidence? *British Educational Research Journal*, 36(3), 503 - 520.
- Howe, & Strauss. (1992). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. HarperCollins.
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The next Great Generation*. New York: Knopf Doubleday Publishing Group.
- Lago, J. L. (2013). Reflexiones sobre la Gestión Intergeneracional de los Recursos Humanos en la Organización. *FACES*(40-41), 95-110 .

- Leon García, O., & García, I. (2011). *Metodologías científicas en Psicología*. Barcelona: UOC.
- Levenson, A. (2010). Millennials and the World of Work: An Economist's Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 257–264.
- Lévy-Levoyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias. *INGENIARE*(15), 11-29 .
- Martin Cuesta, E., Ibañez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (Agosto- Diciembre de 2009). La Nueva Generación Y el trabajo. *Barbarói*(31), 126-138.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14 .
- Palomo Vadillo, M. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*.
- Prensky, M. (September - October de 2001). "Digital Natives, Digital Immigrants Part 1, , Vol. Issue: 5, pp. *On the Horizon*, 9(5), 1-6.
- Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas*, 6(3), 71-86.
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología dela investigación*. México D.F: McGraw-Hill.
- Soler, C., Curletto, G., & Bongiovanni, N. (2016). Primer Congreso de Administración del Jardín de la República. *Características y expectativas laborales de la Generación "Y"*. Tucumán.

- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). En *Evaluación de competencia en el trabajo modelos para un desempeño superior*. New York:Wiley & Sons.
- Tagliabue, R., & Cuesta, M. (2009). Una nueva generación en la universidad y el trabajo: desafíos y oportunidades. *Gestion de las personas y la tecnologia*(12), 50-59.
- TriNet. (Octubre de 2015). Survey: Performance Reviews Drive One in Four Millennials to Search for a New Job or Call in Sick.
- Tulgan, B. (2016). *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage the Millennials*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Virtuali; New Leaders Council. (2014). *Engaging Millennials Through Leadership Development* .