

Revista Latinoamericana de Investigación Social

Facultad de Negocios, Universidad La Salle México

Vol. 4, No. 2

ISSN electrónico: en trámite

Disponible en línea: Septiembre 20, 2021



Sobre la revista

La **Revista Latinoamericana de Investigación Social** es una publicación arbitrada y evaluada por pares académicos bajo el método de doble ciego que publica artículos de investigación científica en extenso así como notas de investigación (comunicaciones breves) del área de las Ciencias Económico-Administrativas. El objetivo de la revista es estimular la discusión científica y su impacto en el nivel local, regional, nacional e internacional entre académicos e investigadores de los sectores público y privado.

La revista recibe artículos que demuestren un alto nivel de rigurosidad y calidad científica y que además promuevan el diálogo inter y transdisciplinar entre otros campos del conocimiento que tradicionalmente se han bifurcado entre Ciencias Sociales y Naturales. Los enfoques metodológicos de los artículos podrán inscribirse tanto en el paradigma cuantitativo como en el cualitativo, o incluso, superar tal dicotomía. Las temáticas deberán ser problemas del área económico-administrativa, pero podrán ser abordados desde múltiples enfoques, privilegiando una mirada hacia la complejidad y demostrando una preocupación social y un enfoque humanista.

La revista publica artículos tres veces por año: 30 de abril (número 1), 31 de agosto (número 2) y 31 de diciembre (número 3). Todos los artículos tienen que seguir estrictamente las Instrucciones para los autores, así como la Guía ética.

Información legal

Revista Latinoamericana de Investigación Social, Año 2020, No. 3, agosto-diciembre 2020 es una publicación cuatrimestral editada por la Universidad la Salle México y de acceso abierto. Benjamín Franklin No. 47, Condesa, Cuauhtémoc, C.P. 06140, Ciudad de México. Tel. 55 5278-9500, <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais>, carmen.lozano@lasalle.mx. Editor responsable: Dra. Carmen Lozano. Reservas de Derechos al Uso Exclusivo: 04-2020-031316011000-203, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. ISSN:

Responsable de la última actualización de este número, Dr. Martin Flégl, editor en jefe. Facultad de Negocios de la Universidad La Salle México, Benjamín Franklin No. 47, Condesa, Cuauhtémoc, C.P. 06140, Ciudad de México. México, C.P. 36250, fecha de última modificación, 15 de diciembre de 2020. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Equipo editorial

Editores en Jefe:

- Dr. Martin Flegl, Escuela de Ingeniería y Ciencias, Tecnológico de Monterrey, México.
- Dra. Carmen Lozano, Facultad de Negocios, Universidad La Salle México.

Editores:

Economía y Econometría

- Dr. Luis Antonio Andrade Rosas, Facultad de Negocios, Universidad La Salle México.

Desarrollo Económico y Administración de PyMES

- Dr. Cesaire Chiatchoua, Facultad de Negocios, Escuela Superior de Economía, Instituto Politécnico Nacional.

Políticas Públicas y Gobernanza

- Dr. Cutberto Hernández-Legorreta, Facultad de Estudios Superiores Acatlán, Universidad Nacional Autónoma de México

Negocios, Mercados y Relaciones Internacionales

- Dr. Bendreff Desilus Augustin, Facultad de Negocios, Universidad La Salle México.

Administración y Análisis Organizacional

- Dr. Carlos Alberto Jiménez-Bandala, Facultad de Negocios, Universidad La Salle México.

Contabilidad, Finanzas, Auditoría y Estudios fiscales

- Dra. Ma. Enriqueta Mancilla Rendón, Facultad de Negocios, Universidad La Salle México.

Riesgos Financieros, Ingeniería Económica y Financiera

- Dr. Héctor Alonso Olivares Aguayo, Facultad de Negocios, Universidad La Salle México.

Comité Científico:

- Dra. Albana Berisha Qehaja, Faculty of Business and Management, Universum College, República de Kosovo.
- Dr. David Cantalá, Centro de Estudios Económicos, Colegio de México, México.
- Dra. Michaela Cocca, College of Education and Human Development, Texas A&M University, Estados Unidos.
- Dr. Héctor Hugo Corrales Sánchez, Escuela Superior de Economía, Instituto Politécnico Nacional, México.
- Dr. Lucie Depoo, University of Economics and Management, República Checa.
- Dr. Oscar Alfredo Díaz Becerra, Facultad de Contaduría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Dr. Enrique de la Garza Toledo, Departamento de Economía, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa, México.
- Dra. Johanna Garzón Merchan, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Dr. David González-Sánchez, CONACyT, Departamento de Matemáticas, Universidad de Sonora, México.
- Dr. Jakub Husák, Department of Humanities, Czech University of Life Sciences Prague, República Checa.
- Dr. Alejandro Islas Camargo, Departamento de Estadística, Instituto Tecnológico Autónomo de México, México.
- Dr. Igor Krejčí, Department of Systems Engineering, Czech University of Life Sciences Prague, República Checa.
- Dra. Gloria Inés Macías Villalba, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Colombia.
- Dr. Daniel Martínez Navarrete, División de Posgrados e Investigación, Instituto Tecnológico Superior de Misantla, México.
- Dr. Marco Antonio Méndez Salazar, Facultad de Economía, Universidad Veracruzana, México.
- Dr. Javier Montoya del Corte, Universidad de Cantabria, España.
- Dra. Natalia Popova, Institute for Philosophy and Law, Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Rusia.
- Dr. Mauricio Ramírez Grajales, Facultad de Economía (CUCEA), Universidad Guadalajara, México.
- Dr. Modesto Raygoza Bello, Departamento de Posgrado e Investigación, Tecnológico Nacional de México-Instituto Tecnológico de Orizaba, México.
- Dr. Isaac Leobardo Sánchez Juárez, Department of Social Sciences, Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez, México.
- Dr. Jaime Sempere Campello, Centro de Estudios Económicos, Colegio de México, México.
- Dra. Danielle Tomta, Escuela Superior de Economía, Instituto Politécnico Nacional. México.
- Dr. Miguel Ángel Vargas Valencia, Operations Research Department, Universidad Santiago de Cali, Colombia.
- Dra. Claudia Vásquez Rojas, Instituto Tecnológico Superior de Misantla, México..

Índice de contenido

Artículo de investigación

Intención para Emprender en Estudiantes Universitarios

Tania Margarita Mota Arellano, Eduardo Raúl Díaz Gómez 1-10

Beneficios laborales y diversidad generacional: Caso de la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México

Teresa Rojas 11-27

Generación Millennial y sus expectativas en el entorno laboral

Irma Esthela Hernández Ramos, Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez, Eder Francisco Oliva Chávez, Lucía Alejandra Rocha Ortega 28-40

Intención de Emprender y Autoeficacia en Estudiantes

Tania Margarita Mota Arellano

Maestría en Educación
CETYS Universidad
México

Eduardo Raúl Díaz Gómez

Colegio de Administración y Negocios
CETYS Universidad
México

Artículo de investigación

Recibido: Marzo 31, 2021

Aceptado: Julio 28, 2021

Disponible en línea: Septiembre 20, 2021

Resumen

México necesita emprendedores para crear nuevos negocios y fomentar el desarrollo económico del país. Mientras que las instituciones educativas intentan fomentar el desarrollo emprendedor en sus programas educativos, la investigación en este rubro es limitada y se requiere más información para evaluar el impacto de las variables que moderan la intención para emprender. Esta investigación tiene como propósito examinar la influencia de la autoeficacia emprendedora sobre la intención de emprender en estudiantes de educación superior. El acopio de datos se llevó a cabo mediante el método de encuesta y su análisis se realizó mediante un modelo de regresión lineal múltiple. Los resultados sugieren que la autoeficacia emprendedora tiene una correlación positiva con intención para emprender, pero el modelo explica únicamente el 12% de la varianza. Se concluye que las instituciones de educación superior podrán tener éxito en el fomento de autoeficacia emprendedora mediante sus programas educativos, pero no es suficiente para motivar a los estudiantes a elegir una carrera profesional como emprendedores.

Palabras clave: Autoeficacia emprendedora, Educación superior, Desarrollo económico.

Entrepreneurship Intention and Student Self-Efficacy

Abstract

Mexico needs entrepreneurs to create new businesses and promote economic development. While educational institutions make efforts to support entrepreneurial development through their academic programs, research on the subject is limited and more information is needed to accurately assess the influence of moderating variables on entrepreneurship intention. The purpose of this research is to examine the influence of entrepreneurial self-efficacy on entrepreneurship intention in students of higher education. Data collection was carried out through survey research and analysis took place with a multiple regression model. Results suggest that entrepreneurial self-efficacy positively correlates with entrepreneurship intention, but the model only explains 12% of the variance. It is concluded that institutions of higher education might promote entrepreneurship self-efficacy through their academic programs, but it is not enough to motivate their students to select entrepreneurship as a career path.

Key words: Entrepreneurial self-efficacy, Higher education, Economic development.

1 Introducción

La creación de nuevas empresas es fundamental para la economía de todos los países. Por esta razón, tanto países en desarrollo como economías desarrolladas necesitan continuar formando personas capaces de emprender negocios (Fayolle, 2007). De acuerdo con Salinas y Osorio (2012), los emprendedores son agentes de cambio que constantemente asumen riesgos y superan retos importantes en sus entornos. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés, 2013) y Mayer *et al.* (2020), en México, el apoyo y reforzamiento de nuevos emprendimientos representa una estrategia de desarrollo económico. Es decir, órganos de gobiernos se han dado a la tarea de proveer financiamiento y entrenamiento para pequeños empresarios. Un elemento de este reforzamiento consiste en la implementación de programas educativos para el desarrollo emprendedor, el cual consiste en el despliegue de talleres y conferencias enfocados en promover buenas prácticas de ventas, finanzas, y administración de recursos humanos. Sin embargo, se trata de un área de la educación que requiere mayor atención por parte de investigadores, personal docente y administrativo, ya que actualmente existe una brecha de conocimiento respecto a la efectividad de dichos programas (Almaraz & Méndez, 2020; Haya-Salmón *et al.*, 2013).

Algunos estudiantes de bachillerato y universidad actualmente reciben formación para el emprendimiento mediante actividades curriculares y co-curriculares. Peña-Ramírez *et al.* (2020) encontraron que los emprendedores dependen en gran medida de su formación universitaria para desarrollar habilidades importantes a la hora de dirigir y potencializar una empresa, entre ellas: trabajo en equipo, toma de decisiones, y relaciones comerciales. Por lo que se estima que una adecuada formación les permita un mejor desempeño en los negocios y a su vez contribuye a mejorar la motivación y aptitud para identificar y explotar oportunidades de mercado. Por su parte, Mendoza-Gallego *et al.* (2020) argumentaron que las Instituciones de Educación Superior (IES) deben promover la investigación para identificar las variables del entorno que motivan a estudiantes a buscar y proponer ideas de negocio que den respuesta a los problemas que emergen en su contexto social.

Existe evidencia que sugiere que las IES comienzan a implementar programas educativos diseñados para fomentar competencias para el emprendimiento (Carvalho & Daniel, 2019). Por ejemplo, Apodaca-Cabrera *et al.* (2020) realizaron una investigación documental en la que encontraron que la creatividad e innovación contribuye a desarrollar la autoeficacia de los futuros emprendedores, por lo que proponen que las IES establezcan estrategias de enseñanza-aprendizaje que propicien el desarrollo de dichas habilidades. En congruencia, Barroso-Tanoira *et al.* (2020) investigaron sobre los factores que influyen en el desarrollo de competencias para emprender en estudiantes universitarios. Los autores encontraron que el coaching y la retroalimentación impactan favorablemente el desempeño de estudiantes en preparación para emprender. Este hallazgo sugiere que el incremento en autoeficacia emprendedora es un factor importante para la formación de emprendedores, que es posible abordar mediante programas educativos (De Noble *et al.*, 1999; Díaz, 2020). En otras palabras, las IES comienzan a elevar la confianza y seguridad en los estudiantes respecto a sus habilidades para emprender con la expectativa que los llevará a considerar el emprendimiento como una alternativa viable de carrera profesional.

Esta investigación examina la influencia de la autoeficacia emprendedora en la intención de emprender en estudiantes de educación superior. Para lograr este objetivo, se examinó la relación entre un modelo de

autoeficacia emprendedora y la intención para emprender de los participantes. Este estudio es congruente con varias investigaciones donde el propósito consiste en encontrar formas para medir el desarrollo de competencias para el emprendimiento en contextos educativos. Los trabajos de Haya-Salmón *et al.* (2013) y Zea *et al.* (2020) destacan en esta categoría. El soporte teórico de la investigación se encuentra en la teoría de comportamiento planeado, la cual se considera apropiada para estudios sobre la intención para emprender en entornos educativos (Ma *et al.*, 2020). Las siguientes secciones de este estudio cubren las investigaciones pertinentes que dan fundamento al tema en cuestión, el método utilizado para el acopio de datos y su respectivo análisis, la interpretación de resultados, y su aplicación en contextos educativos.

2 Antecedentes

El rol de las IES y la formación de emprendedores comienza a tomar forma en la literatura gracias al trabajo de investigadores interesados en documentar las experiencias educativas enfocadas al desarrollo emprendedor. Zambrano-Valdivieso *et al.* (2017) analizaron la importancia que juegan las IES como actor principal en el ámbito social de sus comunidades. Estos autores hicieron énfasis en la cultura emprendedora de las IES y la revisión y actualización constante de los programas académicos, con el fin de formar estudiantes con las competencias necesarias para tomar decisiones, liderar grupos de trabajo, y explotar oportunidades en el mercado. Con el involucramiento de IES públicas y privadas, se asume que las nuevas generaciones de empresarios vendrán de diferentes estratos económicos de la sociedad, ampliando la disponibilidad de talento en el mercado.

A pesar de que muchos emprendedores se forman en sus entornos familiares, el rol de las instituciones educativas no debe ser subestimado. Según Álvarez-Perdomo *et al.* (2016), la importancia de las IES en el fomento al emprendimiento radica en que éstas representan el primer acercamiento de los estudiantes con el entorno económico. Los autores propusieron una revisión sobre las bases de los planes de estudio y la investigación que se realiza sobre el tema, con el fin de encontrar oportunidades de mejora y ofrecer una estrategia sólida de mayor alcance para la comunidad estudiantil. Este tipo de trabajo es importante ya que las personas que deciden incursionar en creación y administración de empresas requieren desarrollar competencias que no necesariamente se adecúan a los planes de estudio actuales. El beneficio de este tipo de enfoque educativo se ve reflejado en las aportaciones positivas de los emprendedores en sus comunidades (Duarte & Ruiz, 2009). Estas aportaciones incluyen propuestas de cambios en los planes de estudio de las diferentes carreras profesionales que se imparten en las IES como la explicación de planes de financiamiento, desarrollo de equipos de trabajo, y formulación de propuestas de valor.

El emprendimiento como carrera profesional se considera arriesgado para estudiantes. Barroso-Tanoira *et al.* (2020) argumentaron que los emprendedores buscan crear autoconfianza para no abandonar sus proyectos. El abandono de proyectos es común ya que muchas veces los individuos consideran que no son expertos y el miedo vence sus esperanzas de crecimiento y los motiva a dejar sus proyectos de incubación. Los autores también comentaron que los problemas del emprendedor son más complejos que únicamente la autoconfianza, ya que requieren fondos suficientes para mantener un proyecto en incubación y seguir con sus vidas personales, además que buscan contar con un mentor que los prepare constantemente para

enfrentar los retos relacionados con su negocio una vez que se lanza al mercado. Al respecto, Cardona *et al.* (2015) y León Quillas *et al.* (2020) enfatizaron que la educación superior debe enfocarse en identificar y potencializar las habilidades de los estudiantes para convertirlos en futuros emprendedores y complementar los planes de estudio enfocados en crear planes de negocios con ejercicios y trabajo personal para la generación de las competencias necesarias para organizar sus actividades y generar autoconfianza.

La inclusión de modelos de desarrollo emprendedor en los planes de estudio que ofrecen las IES es congruente con el objetivo de la creación de una sociedad emprendedora como estrategia de desarrollo económico. Según la teoría de comportamiento planeado (Ma *et al.*, 2020), las personas incrementan su intención para emprender un negocio con base en estímulos presentes en el entorno. Para Bandura (1977), las experiencias del individuo lo pueden llevar a un mayor nivel de confianza en sí mismo, o autoeficacia, que lo lleva a emprender proyectos con expectativas razonables de éxito. Con base en esto, De Noble *et al.* (1999) desarrollaron su modelo de autoeficacia emprendedora con estudiantes de pregrado y posgrado. Las iniciativas educativas son congruentes con la teoría de comportamiento planeado, ya que se basan en el supuesto de que la personas llevan a cabo actividades para las que se sienten preparadas. Por tanto, los modelos desarrollados para fomentar la autoeficacia emprendedora, citados en este apartado, son congruentes con las misiones institucionales de las IES.

Con esto, la presente investigación pretende responder la siguiente pregunta: ¿Cómo influye la autoeficacia emprendedora en estudiantes de educación superior sobre su intención de emprender un negocio? Dadas las investigaciones realizadas por De Noble *et al.* (1999), Díaz (2020), y Moriano *et al.* (2006), se presenta la hipótesis: la autoeficacia emprendedora en estudiantes de educación superior influye sobre la intención para emprender en estudiantes. Los hallazgos serán útiles para informar las decisiones de profesionales de la educación involucrados con programas de desarrollo emprendedor.

3 Materiales y métodos

Esta investigación cuantitativa de corte transversal fue llevada a cabo mediante el método de encuesta. Fowler (2014) señaló que el método de encuesta es apropiado para investigaciones en instituciones educativas por su flexibilidad, agilidad, y economía. La investigación siguió el enfoque de Investigación-Acción porque se espera que los resultados informen a líderes educativos en las IES participantes para complementar sus programas de educación para el emprendimiento. Este enfoque es similar al empleado en Salcedo-Muñoz *et al.* (2018), donde se analizaron las competencias para emprender en estudiantes universitarios. Por tanto, los principales públicos de este estudio son coordinadores académicos, docentes, y estudiantes involucrados con programas de educación para el emprendimiento.

Participantes

Un total de 108 estudiantes completaron la Escala de Autoeficacia Emprendedora (EAE). Esta muestra de conveniencia consiste en 70 estudiantes de una institución educativa estatal pública y 38 estudiantes de una institución educativa estatal particular. Todos los participantes se encuentran cursando un programa de licenciatura con enfoque en administración en sus respectivas instituciones. El principal criterio de selección fue

que todos hayan participado en alguna actividad curricular o co-curricular de formación para el emprendimiento que ofrece su institución educativa (por ejemplo, cursos, conferencias, simuladores). Los participantes completaron el cuestionario voluntariamente y todos eran mayor de edad.

Instrumento

La EAE fue desarrollada por De Noble *et al.* (1999) y se utiliza en diferentes contextos educativos (Díaz, 2020; Moriano *et al.*, 2006) para medir el nivel confianza que el estudiante sostiene respecto sus competencias para el emprendimiento. El cuestionario fue diseñado con base en las aportaciones de Bandura (1977), quien sostuvo que el nivel de autoeficacia lleva una correlación positiva con intención y ajustes en la conducta. Por tanto, elevados niveles de autoeficacia emprendedora deberían relacionarse con una mayor intención de emprender. La estructura del cuestionario fue validada con estudiantes mexicanos recientemente por Díaz (2021). La Tabla 1 ilustra los factores del cuestionario con sus coeficientes de fiabilidad calculados por De Noble *et al.* (1999) y los coeficientes correspondientes a esta investigación.

Factores	No. Items	Fiabilidad De Noble <i>et al.</i> (1999) (n=87)	Fiabilidad (actual investigación) (n=93)
Desarrollo de nuevos productos y mercados	7	.83	.80
Creación de ambientes de trabajo innovadores	4	.76	.82
Administración de relaciones con inversionistas	3	.75	.83
Articulación del propósito central	3	.68	.85
Administración de retos inesperados	3	.69	.77
Desarrollo de recursos humanos	3	.66	.79

Tabla 1. Factores de las EAE con sus Coeficientes de Alfa de Cronbach.

Proceso de Acopio de Datos

Los participantes en esta investigación fueron abordados mediante el personal docente de su institución educativa a través de sus cuentas de correo electrónico institucional. La participación fue voluntaria e informada. Cada participante completó el cuestionario electrónico durante el mes de noviembre 2020 y enero 2021. Los resultados fueron descargados en un libro en MS Excel para ser codificados y exportados a un archivo en SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). El formulario electrónico fue desactivado y todos los archivos que contienen resultados se encuentran resguardados en una laptop protegida con contraseña.

Análisis de Datos

El análisis de datos se llevó a cabo mediante una regresión lineal múltiple. Las variables independientes fueron los factores de la EAE. La variable dependiente fue la intención para emprender reportada por los

participantes. El resumen del modelo de regresión incluye el coeficiente de correlación de Pearson, R^2 , R^2 ajustada, y el p -valor, principalmente. La interpretación de la correlación de Pearson se realizó con base al rango -1 a 1, con un coeficiente cercano al 1 considerado como una correlación positiva. Tanto R^2 como R^2 ajustada se utilizan para terminar el nivel de varianza explicada del modelo de autoeficacia emprendedora y su relación con la intención para emprender. El nivel de alfa para la comprobación se hipótesis se estableció en $\leq .05$.

4 Resultados

Los resultados del modelo de regresión sugieren que los factores de autoeficacia emprendedora explican un porcentaje muy bajo de la varianza respecto a la intención de emprender por parte de los estudiantes en esta investigación (ver Tabla 2). El resultado justifica retener la hipótesis ya que se identifica una correlación de Pearson positiva y estadísticamente significativa entre la variable dependiente e independiente ($R=.41, p<.05$). Sin embargo, el coeficiente de R^2 ajustada sugiere una varianza del 12%, lo cual propone que la autoeficacia no representa motivación suficiente para que los estudiantes decidan emprender en el futuro.

R	R^2	R^2 Ajustada	Error Estándar	F	p -valor
.41	.17	.12	.67	3.58	<.01

Tabla 2. Resumen del Modelo de Regresión.

5 Discusión

Esta investigación logró producir resultados congruentes con los intereses de investigadores interesados en la evidencia de efectividad de programas educativos de desarrollo emprendedor (Haya-Salmón *et al.*, 2013). En este sentido, se une a la contribución documentada por Salcedo-Muñoz *et al.* (2018). Los resultados de este estudio sugieren que la autoeficacia emprendedora explica únicamente el 12% de la varianza de la intención para emprender en los estudiantes de educación superior que participaron en esta investigación; lo que sugiere que los supuestos encontrados en la literatura sobreestiman la influencia de la autoeficacia sobre la intención de emprender (De Noble *et al.*, 1999; Díaz, 2020; Moriano *et al.*, 2006). Una manera de reconciliar este hallazgo con la teoría es suponiendo que los estudiantes de educación superior todavía no consideran al emprendimiento como una futura carrera profesional, independientemente de su autoeficacia emprendedora. En otras palabras, el hecho de que los estudiantes se sientan capaces y preparados para emprender no necesariamente significa que consideran la creación de negocios como parte de su carrera profesional. Dicho así, la autoeficacia no implica motivación para emprender.

Lo anterior sugiere que se requiere un mayor esfuerzo por articular un argumento persuasivo acerca del emprendimiento. García (2015) comenta que el emprendimiento debe ser planteado y desarrollado desde un enfoque integral, donde la responsabilidad no esté depositada solamente en las instituciones educativas como interesadas principales, sino que es una responsabilidad compartida entre el gobierno, el sector empresarial, y las instituciones educativas. Por tanto, se requiere que todas las partes envíen señales respecto a la

importancia y retribución de emprender para personas que estudian una carrera universitaria. Asimismo, de acuerdo con García *et al.* (2018), se requiere que la administración pública favorezca un marco regulatorio flexible que contribuya a la creación de nuevas empresas y posteriormente a su expansión, lo cual podría llevar a más personas a considerar el emprendimiento como una alternativa de desarrollo profesional. Con estas acciones, tal vez, los estudiantes se encuentren motivados para comenzar una carrera como emprendedores.

Salinas y Osorio (2012) señalaron que las IES deben despertar el espíritu empresarial de los individuos, que les permita reconocer áreas de oportunidad en sus comunidades y las estrategias para mejorarlas, así como el aprovechamiento de oportunidades para contribuir al desarrollo económico de su país. Esto se logra a través de aportarles herramientas para el desarrollo de competencias de alta demanda en sus entornos. Disponer de una formación adecuada y actualizada puede ser catalizador para las nuevas generaciones y su impacto en el sector económico. La importancia de mejorar los procesos de enseñanza en una forma creativa e innovadora retoma valor al asumir el compromiso que se tiene de contribuir en la formación de los futuros emprendedores desde una arista de ciudadanos motivados (De la Fuente *et al.*, 2012).

Con un papel protagónico como guía que promueva la gestión de proceso de aprendizaje del mismo estudiante, el profesor o profesora interviene en la experimentación del estudiante sobre el camino hacia el emprendimiento a partir de una forma creativa y disruptiva (Martínez *et al.*, 2020). Para ello será determinante también proveerles a los profesores y profesoras los medios y recursos para lograr la mejora de su praxis alineada a los objetivos institucionales y aspiracionales de la comunidad en la que operan. Aceituno *et al.* (2018) demostraron en su estudio que los estudiantes perciben que la formación que han recibido en las IES ha mejorado sustancialmente la estructura de sus proyectos emprendedores: el plan de negocios, el análisis de costos e ingresos, el marketing, entre otros aspectos; lo que ha favorecido la creación de nuevos negocios y el desarrollo de aquellos que ya estaban constituidos. Disponer de una formación adecuada y actualizada puede ser catalizador para las nuevas generaciones y su impacto en el sector económico.

Vale la pena recordar que las competencias relacionadas con el desarrollo emprendedor son compatibles con el fomento a la empleabilidad y éxito profesional. En este sentido, las IES deben seguir desarrollando en sus estudiantes una variedad de competencias que les permitan enfrentar el mercado laboral con fortaleza y capacidad de aprovechar todas las oportunidades que se presenten ante ellos. Este argumento se suma a las conclusiones presentadas por Ma *et al.* (2020). Los autores explicaron que las IES tienen un rol importante en el desarrollo emprendedor en estudiantes, pero la intención para emprender depende principalmente de factores en el entorno.

En resumen, los programas educativos enfocados en desarrollar competencias para el emprendimiento son relevantes para la formación de futuros profesionales, tanto para aquellos que buscan crear sus propios negocios como para aquellos que pretenden contribuir a la sociedad mediante el empleo o algún otro tipo de actividad. Corresponde a otros sectores de la sociedad, como el gobierno u organismos empresariales, impulsar al emprendimiento como una carrera profesional viable que atraiga a los nuevos profesionistas y se sientan motivados para elegir la creación de negocios como una opción viable de su desarrollo profesional.

6 Conclusión

Esta investigación fue desarrollada para determinar la relación entre la autoeficacia emprendedora en estudiantes y su intención para emprender. La motivación detrás del estudio fue la importancia de formar futuros emprendedores que contribuyan al desarrollo económico del país. Los resultados presentados son útiles para educadores que trabajan en IES que actualmente implementan programas educativos que buscan fomentar el desarrollo emprendedor en sus estudiantes. El principal hallazgo fue que existe una relación positiva entre la autoeficacia emprendedora y la intención para emprender en estudiantes universitarios que participaron en la investigación. Sin embargo, el modelo de regresión reveló que la autoeficacia emprendedora explica un porcentaje bajo de la varianza cuando se trata de predecir intención para emprender. Esto sugiere que los estudiantes que se sienten capaces de emprender no necesariamente planean iniciar su propio negocio en el futuro.

A partir de esta investigación se pueden tomar algunas ideas relevantes que conlleven al involucramiento del profesorado y de los departamentos encargados del diseño y restructuración curricular para su mejora y actualización. Lo interesante es resaltar la importancia que tiene el profesorado en el discurso de promover el emprendimiento como un plan profesional de largo plazo, aunado a los esfuerzos de las IES por mantener vigente y atractivo el currículo de los programas educativos, así como la asignación de medios y recursos pertinentes para asegurar el impacto de esas decisiones. Además, se propone que en todos ellos se lleven a cabo actividades cuyo objetivo principal sea el promover el interés de los estudiantes por la cultura emprendedora y facilitar el acercamiento con instituciones gubernamentales o privadas que apoyen las ideas de negocios de los futuros emprendedores. Alinear una educación actualizada y enfocada puede ser catalizador para las nuevas generaciones y su impacto en el sector económico.

De este modo, cada vez más estudiantes podrán elegir el emprendimiento como un plan de autoempleo, desarrollo de otras competencias y un camino para alcanzar el éxito profesional. Los estudiantes consideran valioso todo lo aprendido durante su formación universitaria, reconocen que para el desempeño de sus funciones como emprendedores frente a un negocio les permite reconocer oportunidad, mitigar riesgos y proponer soluciones innovadoras que contrarresten los problemas de sus comunidades (Aceituno *et al.*, 2018). En conclusión, las IES deben seguir promoviendo dentro de sus aulas un mensaje claro sobre la cultura emprendedora y la viabilidad de emprender como propósito de vida profesional, así apoyarían al sector económico, generarían autoempleo y mejorarían las condiciones de vida de su comunidad al igual que las suyas.

La investigación presenta algunas limitantes. Primero, los participantes en el estudio corresponden a dos IES, lo que evita la generalización de los resultados. Segundo, la intención de emprender se midió mediante encuesta en un momento específico de la carrera de cada estudiante, lo cual invita la posibilidad de que los participantes cambien de opinión en el futuro (por ejemplo, después de concluir sus estudios). Esta limitante representa una oportunidad para futuras investigaciones longitudinales respecto a la intención de emprender en estudiantes universitarios.

7 Referencias

- Aceituno, P., Casero, A., Escudero, J., & Carlos Bousoño, C. (2018). Formación universitaria sobre el emprendimiento en proyectos empresariales de comunicación y periodismo. *Revista Científica de Educomunicación*, 57(26), 91-100. <https://doi.org/10.3916/C57-2018-09>
- Álvarez-Perdomo, P., Andrade, M., Bravo, J., Rodríguez, M., & Govea, J. (2016). La innovación y el emprendimiento: Necesidades en la educación superior. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(4), 229–246.
- Apodaca, A., Ochoa, S., & Corrales, S. (2020). La educación emprendedora en instituciones de educación superior: un acercamiento teórico. *Administración y Organizaciones*, 23(44), 23–34.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Barroso Tanoira, F., Santos, R., & López, M. (2020). Factores que afectan la experiencia de emprendimiento en estudiantes universitarios. Un estudio en una institución privada en Mérida, Yucatán, México. *Nova Scientia*, 12(24), 1–21. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i24.2223>
- Carvalho, L., & Daniel, A. (2019). *Global Considerations in Entrepreneurship Education and Training*. IGI Global. <http://doi:10.4018/978-1-5225-7675-4>
- Cardona, P., Morales, J., Cárdenas, D., & Ramírez, L. (2015). Papel de la educación superior en los procesos de formación en emprendimiento. *Sinapsis: Revista de Investigaciones de La Escuela de Administración y Mercadotecnia Del Quindío EAM*, 7(7), 85–99.
- De La Fuente, J., Vera, M., & Cardelle-Elawar, M. (2012). Aportaciones de la psicología de la innovación y del emprendimiento a la educación, en la sociedad del conocimiento. *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 10(3), 941-966.
- De Noble, A. F., Jung, D., & Ehrlich, S. B. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial action. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1, 73-87.
- Díaz, E. R. (2020). Entrepreneurial leadership in Indian and Mexican graduate students. *Latin American Business Review*, 21(3), 307-326. <https://doi.org/10.1080/10978526.2020.1761824>
- Díaz, E. R. (2021). Evidence of validity and reliability of the entrepreneurial self-efficacy scale. *Latin American Business Review*, En Imprenta. <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1911663>
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia Et Technica*, 15(43), 326-331.
- Fayolle, A. (2007). *Handbook of research in entrepreneurship education: Contextual perspectives*. Edward Elgar Publishing.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- García, M., Zerón, M., & Sánchez, Y. (2018). Factores de entorno determinantes del emprendimiento en México. *Entramado*, 14(1), 88-103.
- García, V. (2015). Emprendimiento empresarial juvenil: Una evaluación con jóvenes estudiantes de universidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 1221-1236.
- Haya-Salmón, I., Calvo-Salvador, A., López-Fernández, M.C., Serrano-Bedia, A.M. (2013). Mejorar la formación en creatividad como antecedente del emprendimiento. Una experiencia de evaluación en la Universidad de Cantabria. *Revista de Docencia Universitaria*, 11(3), 251-278. <https://doi.org/10.4995/redu.2013.5528>
- León, C., Rueda, H., & González, C. (2020). Instituciones formales, desarrollo humano y emprendimiento: un estudio comparativo entre países con alto nivel de desarrollo y los países de la Alianza del Pacífico. *AD-Minister*, 36, 45-66.
- Ma, L., Lan, Z., & Tan, R. (2020). Influencing factors of innovation and entrepreneurship education based on the theory of planned behavior. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 13, 190–206. <http://dx.doi.org/10.3991/ijet.v15i13.15345>
- Martínez, L., Ripollés, M., & Blesa, A. (2020). Una propuesta didáctica para la creación de microempresas. La Escuela para Empezar. *Revista Internacional de Organizaciones*, (24), 273-297. <https://dx.doi.org/10.17345/rio24.273-297>
- Mayer, E., Blanco, F., Alonso, M., & Charles, J. (2020). Emprendimiento y crecimiento económico: El sistema mexicano de incubadoras de negocios, Universidad del Zulia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*, 16(1), 107-127.
- Mendoza Gallego, J., Sánchez Tovar, A., & Uzme Salazar, A. (2020). Emprendimiento en tiempos difíciles: una

oportunidad para jóvenes. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, 164–174.

Moriano, J. A., Palací, F. J., & Morales, J. F. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de Autoeficacia Emprendedora. *Revista de Psicología Social*, 21(1), 51-64. <https://doi.org/10.1174/021347406775322223>

OECD. (2013). *OECD studies on SMEs and entrepreneurship Mexico: Key issues and policies*. OECD Publishing.

Peña Ramírez, C., Garcés, G., & Serafim, S. (2020). Los emprendedores zombies: Emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 351–363.

Salcedo-Muñoz, V., Arias, V., Núñez, L., Robalino, A., Nugra, M., & Salcedo, R. (2018). El emprendimiento de los estudiantes universitarios en Ecuador: Caso Universidad Técnica de Machala. Dilemas Contemporáneos: Educación. *Política y Valores*, 6(1), 1–29.

Salinas, F., & Osorio, L. (2012). Emprendimiento y economía social, oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 128-151.

Zambrano, O., Espitia, S., & Hernández, J. (2017). Cultura del emprendimiento en instituciones de educación superior: estrategia de inclusión social. *Desarrollo Gerencial*, 9(1), 176–191. <https://doi.org/10.17081/dege.91.2732>

Zea, R., Benjumea, M., & Valencia, A. (2020). Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 28(1), 106–119.

Beneficios laborales y diversidad generacional: Caso de la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México

Teresa Rojas
Universidad La Salle México
México

Artículo de investigación

Recibido: Agosto 26, 2020

Aceptado: Agosto 25, 2021

Disponible en línea: Septiembre 20, 2021

Resumen

El reconocimiento laboral provoca una satisfacción que permite que el trabajador sea más feliz en su trabajo. Además, este puede ser considerado como una técnica que permita atraer, retener y lograr que el talento sea más productivo. ¿Pero qué pasa cuando existen distintas generaciones con características, gustos, habilidades e intereses diferentes? Esto puede contraer grandes problemas y riesgos para los líderes al no motivar de forma adecuada a su talento. El objetivo de este artículo es analizar las preferencias de los bibliotecarios pertenecientes a la Red de Bibliotecas de La Universidad La Salle en México en torno a aspectos de reconocimiento y beneficios monetarios y no monetarios que ofrece la universidad. Para ello, se analizó la evaluación de 70 bibliotecarios de los distintos niveles, divididos por la generación a la que pertenecen con la finalidad de identificar el reconocimiento laboral que viven los colaboradores de bibliotecas. Los resultados indican para todas las generaciones la importancia de contar con un buen clima laboral incluso casi a equiparar la importancia de la seguridad social. Por otro lado, para la generación X el beneficio de Oportunidad de crecimiento en la universidad tiene una relevancia significativa mientras que para las otras generaciones no es así.

Palabras clave: Analytic Hierarchy Process, Generaciones, Preferencias laborales, Reconocimiento laboral, Retención de talento, Salario emocional.

Labor benefits and generational diversity: Case of the La Salle University Library Network in Mexico

Abstract

Job recognition causes satisfaction that allows the worker to be happier in his/her job. In addition, this can be considered as a technique that allows attracting, retaining and making talented workers more productive. But what happens when there are different generations with different characteristics, tastes, abilities and interests? This can cause great problems and risks for leaders by not properly motivating their talent. The objective of this article is to analyze the preferences of the librarians belonging to the La Salle University Library Network in Mexico regarding aspects of recognition and monetary and non-monetary benefits offered by each university. For this, the evaluation of 70

librarians of the different levels was analyzed, divided by the generation to which they belong in order to identify the job recognition that library collaborators experience. The results indicate for all generations the importance of having a good work environment, even almost equaling the importance of social security. On the other hand, for generation X the benefit of Opportunity for growth in the university has a significant relevance while for the other generations it is not.

Key words: Analytic Hierarchy Process, Generations, Labor preferences, Labor recognition, Talent retention, Emotional salary.

1 Introducción

En la actualidad, la rotación de talento se puede ver como uno de los grandes problemas a resolver en las empresas. En 2017 la tasa de rotación mundial de empleo fue de 10.9% (Forbes México, 2018) y tan solo en México el índice de rotación de las plantillas laborales fue del 16.75% entre los más altos de Latinoamérica (Meza, 2019). Sin embargo, en encuesta de PwC realizada en Costa Rica se mostró una rotación promedio de 23% de los trabajadores en 2018, en el sector industrial fue de 25.5%; en servicios de un 21.4%; en el sector financiero de 12.9% y en el comercial solamente de 3.4%, mientras que entre los empleados que ingresaron a laborar en el mismo año, la rotación fue de 33.3% (Leitón, 2019). Una encuesta realizada por Love Mondays encontró que la razón más importante para renunciar al trabajo es la insatisfacción salarial (24.3%), seguido de la falta de oportunidades de crecimiento (22.8%) y un mal ambiente laboral (13.1%) (El Siglo, 2019). Por otro lado, factores como la motivación pueden influir en la alternancia laboral. La calidad de la motivación se relaciona simultáneamente con la intención de abandonar la ocupación y la organización (Fernet *et al.*, 2017) traducida en este caso como el motor que genera la permanencia o apego al lugar de trabajo. Se han realizado estudios enfocados a las características no monetarias a partir de apreciaciones de nivel de bienestar subjetivo de los individuos. Frente a la utilización de ecuaciones relacionadas con el salario, estos trabajos estiman las variaciones compensadoras a partir del efecto del salario y características no monetarias del empleo directamente sobre el bienestar subjetivo del individuo (Helliwell & Huang, 2010). Además, se ha expuesto que la satisfacción en el lugar de trabajo está impulsada más por motivadores intrínsecos como el propósito, el dominio y la autonomía que los motivadores extrínsecos como el salario e incentivos financieros (Itri *et al.*, 2019). Dentro de los factores que influyen en esta satisfacción laboral se incluyen la fuerza de identificación que el empleado tiene con la organización, la cultura y el ambiente de trabajo; liderazgo, diversidad e inclusividad; comunicación; carga de trabajo; trabajo significativo; reconocimiento externo; y ser valorado y apreciado personalmente (Hernández *et al.*, 2018; Martin, 2020).

Referente al reconocimiento se trata de una concepción de categoría psicosocial de estirpe hegeliana, como algo que debe serle garantizado a cada individuo y a cada grupo social, por parte de quienes lo rodean, a fin de alcanzar su justa inserción en la sociedad (Grueso, 2008). De este modo, el reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal que tiene el ser humano para sentirse a gusto con su trabajo, es un elemento invisible que estimula la satisfacción laboral e impulsa a un mismo objetivo: el éxito de la organización (Pérez, 2014, citado por Parada-Puentes 2017).

Aunado a lo anterior, hoy en día vivimos un choque generacional en las organizaciones, en el que se pueden observar cuatro generaciones colaborando en el mismo espacio de trabajo (Tabla 1). Esto puede provocar incertidumbre en los procesos de gestión de recursos humanos, debido a que los procedimientos

tradicionales no están siendo efectivos para las nuevas generaciones y se está viendo reflejado en el aumento de los niveles de rotación de personal (Thompson & Gregory, 2012). Las diferencias generacionales afectan en distintas dimensiones de la gestión, desde la comunicación, reclutamiento, motivación y retención de empleados, manera de lidiar con el cambio, conflictos en la gestión de personal, especialmente en el trato a los empleados entre generación y generación (Lafuente, 2009; Rivanda & Carvalhal, 2013). El reto para los empresarios no es solo ver cómo gestionar al empleado, sino también planificar la incorporación de tecnologías para permitir la integración de los diversos grupos (Maldonado & Osio, 2018). Otro de los factores que contribuyen a una preocupación generalizada es sobre cómo la comunicación con los Millennials afectará a las organizaciones y cómo desarrollarán relaciones con otros miembros de la organización, aunado a que este grupo busca trabajo, aunque este empleado y satisfecho donde se encuentra (Myers & Sadaghiani, 2010; Villafranco, 2018). En investigaciones realizadas sobre este grupo generacional se señalan diferencias sobre la atracción, retención y el compromiso organizacional (Hershatte & Epstein, 2010) que estos tienen conforme a otras generaciones de empleados.

Etiqueta generacional	Rango de año generacional (rango de edad en 2017)
Baby Boomers	1946-1964 (53-71 años)
Generación X	1965-1980 (37-52 años)
Generación Millennial	1981-1995 (22-36 años)
Generación Z	1995-2009 (25-11 años) rango de edad en 2020

Tabla 1: Etiqueta generacional, rangos de año y edad. Nota. Recuperado de Hayes *et al.* (2018); Goh y Okumus (2020)

Todas las generaciones reconocen características propias del pensamiento y actuar. Por ejemplo, los Baby Boomers se describen estereotípicamente como orientado al logro independiente, respetuoso ante la autoridad, leal y apegado a organizaciones, diligente en el trabajo, competitivos, y tienden a medir el éxito materialmente. (Breton *et al.*, 2014; O'Bannon, 2001; Allen, 2004; Hart, 2006; Loomis, 2000; Yu & Miller, 2003; Eisner, 2005). La generación X demuestran rasgos como, una fuerte ética de trabajo, generalmente están satisfechos con su trabajo y valoran los beneficios favorables para la familia, suelen ser autosuficientes y valoran su calidad de vida, se adaptan al cambio y regularmente optan por trabajar solos (Hayes *et al.*, 2018; O'Bannon, 2001; Hahn, 2011). Los Millennials desean trayectorias profesionales flexibles, una comunicación abierta con los supervisores y el trabajo en equipo (Myers & Sadaghiani, 2010). La generación Z aprecian los valores empresariales tradicionales, existe tendencia al pragmatismo, creen en el potencial humano, buscan empleos que signifiquen un reto, que generen una experiencia y adaptable a sus valores (Rebolledo, 2017). Debido a lo anterior la hipótesis estriba en que el salario emocional es mayormente valorado por las nuevas generaciones (Millennials) y ejerce una influencia positiva y significativa en el compromiso organizacional disminuyendo la rotación de personal.

Estos posibles choques generacionales pueden estar presentes en cualquier país, industria, organización u empresa. Por ello, las bibliotecas universitarias no se encuentran aisladas de este fenómeno y cada vez se han vuelto más generacionalmente diversas. En la actualidad, en las bibliotecas convergen varias generaciones que pueden fundar problemas de rotación, rendimiento y desempeño por la insatisfacción laboral al

no sentirse reconocidos, ya que cada generación tiene comportamientos, gustos, habilidades y formas de liderazgo particulares que influyen en la forma de motivarlos (Hayes *et al.*, 2018; Vargas & Flores, 2019; Martin, 2020; Heyns, Eldermire & Howard, 2019). Por eso, el objetivo de este artículo es identificar y analizar las preferencias que los colaboradores pertenecientes a la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle tienen entorno al reconocimiento, según su grupo generacional. Lo anterior con el objetivo de acrecentar la satisfacción de los colaboradores y de esta forma incrementar el nivel de apropiación y productividad.

2 Materiales y métodos

Datos

Se desarrolló una encuesta en línea, en la que se pidió a los bibliotecarios pertenecientes a la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México calificar aspectos de reconocimiento y beneficios monetarios y no monetarios en una escala de Likert de importancia y de frecuencia. El universo o población consta de 75 bibliotecarios en toda la red, entre Coordinadores, Jefes de departamento, Encargado y/o Responsable y auxiliares. Referente a la muestra, se realizará a cabo un muestreo de tipo probabilístico estratificado, para lo cual se aplicó la siguiente encuesta:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= Tamaño de la población

Figura 1: Determinación del tamaño de la muestra

donde n es el tamaño de la muestra, z representa el nivel de confianza deseado, p refiere a la proporción de la población con la característica deseada (éxito), q refiere a la proporción de la población sin la característica deseada (fracaso), e es el nivel de error dispuesto a comentar, y N es el tamaño de la población (Rosales Velázquez, 2016).

Debido a lo anterior, se obtuvo el tamaño de la muestra sería de 70 bibliotecarios, con un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 4.5%. Esta evaluación se indicó de la siguiente forma: 1. No es importante, 2. Poco importante, 3. Neutral, 4. Importante y 5. Muy importante. La encuesta fue distribuida por correo electrónico considerando a todas las posiciones laborales de las quince universidades en México de las cuales solo se tuvo respuesta de trece de ellas con un total de 70 encuestas. Las preguntas iniciales pidieron a los encuestados proporcionar información referente a datos demográficos. En los cuales se pudo identificar el 67.14% (47 personas) corresponde al género femenino, 31.42% (22) son masculinos y el 1.42% (1) prefirió no contestar.

Referente al dato de edad, se identifica el 30.00% (21) pertenece a la generación Baby Boomers, 45.71% (32) a la generación X, 22.85% (16) a los Millennials y con 1.42% (1) generación Z¹.

Por otro lado, el 20% (14) de los encuestados cuentan con estudios de nivel medio superior, el 65.71% (46) son licenciados y el 14.28% (10) tienen grado de Maestría. Referente a la posición que ocupan dentro del lugar de trabajo, 7.14% (5 empleados) son Coordinadores, 8.57% (6) Jefes de departamento, 30.00% (21) funge como Encargado y/o Responsable y el 54.28% (38) son auxiliares. Por último, en el caso de la antigüedad dentro de la organización, el 25.71% (18) tiene más de 21 años laborando en la universidad, 18.57% (13) de 16 a 20 años, 11.42% (8) de 11 a 15 años, 12.85% (9) de 6 a 10 años, 28.57% (20) de 1 a 5 años y el 2.85% (2) menos de un año.

Estructura del modelo

Con la finalidad de identificar el reconocimiento laboral que viven los colaboradores de bibliotecas, se determinó evaluar la importancia de dos criterios principales y el conjunto de subcriterios. Presentando una estructura de análisis de la siguiente forma:

- 1) Beneficios monetarios. Referido a incentivos relacionados con el dinero y que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Dentro de este criterio se integran dos subcriterios:
 - Beneficios Legales. Asociados a todo aquel concepto que percibe el empleado por su trabajo y por mandato legal. Dividido en los siguientes subcriterios: aguinaldo, días de vacaciones, prima vacacional y seguridad social.
 - Beneficios voluntarios. Relacionados a los incentivos que otorga la empresa y que empleador no está obligado a cumplir. Dividido en los siguientes subcriterios: bono de puntualidad, bono de desempeño, convenios de descuentos (tiendas y servicios), fondo de ahorro, planes de préstamo, seguro de gastos médicos mayores, vales de despensa y plan flexible.
- 2) Beneficios no monetarios. Relacionado a agregar aspectos emocionales a la retribución monetaria de un empleado. Dentro de este criterio se integran tres subcriterios:
 - Vida sana. Relacionados con el bienestar físico, mental, social, de seguridad y tranquilidad del espíritu de la persona. Dividido en los siguientes subcriterios: actividades deportivas, actividades sociales (sin pago de tiempo), buen ambiente laboral, comedor o cafetería y reconocimiento al trabajo bien hecho.
 - Educación y desarrollo de carrera. Relacionados con oportunidades de autodesarrollo y mejora que pueden significar un avance en el plan de carrera. Dividido en los siguientes subcriterios: becas escolares, idiomas, etc., capacitación o actualización constante, oportunidad de crecimiento, en la universidad, reducción de jornada por estudios, trabajo a distancia y mayor autonomía para trabajar.
 - Hogar y familia. Relacionado con la integración de la vida personal y el equilibrio entre trabajo y familia. Dividido en los siguientes subcriterios: días extra libres, horario flexible, provisión de ropa de trabajo, y servicios de guardería.

La estructura básica que se presenta en todos los modelos se muestra en la Figura 1.

1 Para eliminar problemas con el sesgo en los resultados por la única respuesta de la generación Z, se decidió eliminar esta respuesta del análisis.

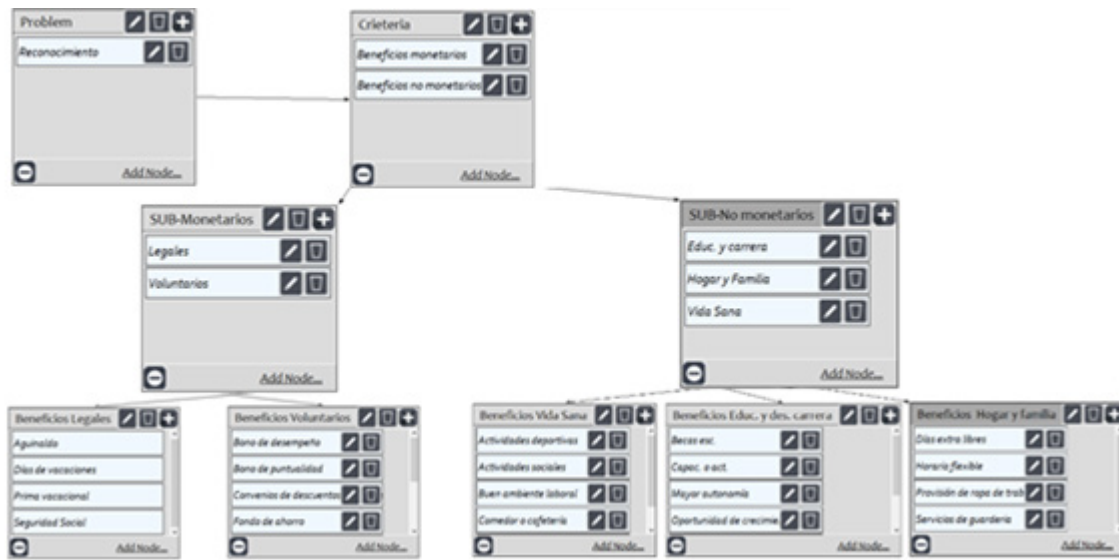


Figura 2: Modelo de red de SuperDecisions

Proceso de Análisis Jerárquico (AHP)

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizará el Proceso de Análisis Jerárquico por sus siglas en inglés AHP. Dicho proceso fue desarrollado por Tomas L. Saaty (1977, 1980) y permite resolver problemas complejos en los que intervienen múltiples criterios. Trabaja tanto con la evaluación cualitativa como cuantitativa de las preferencias. Para obtener prioridades de criterios, se requieren comparaciones por parejas basadas en la escala verbal / numérica fundamental 1-9 (Tabla 2). El número de comparaciones necesarias para cada matriz de comparación es $n(n-1)/2$, donde n es el número de criterios. Cada criterio obtiene una media geométrica de sus comparaciones, que luego se normalizan.

Un requisito importante es probar la coherencia de las preferencias declaradas, ya que las decisiones tomadas por humanos pueden ser incompatibles entre sí debido a la naturaleza humana. El método más utilizado para verificar la consistencia fue desarrollado por Saaty (1977), quien propuso un índice de consistencia (IC) relacionado con el método del valor propio. CI se obtiene como:

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (1)$$

dónde λ_{\max} es el valor propio máximo de la matriz de comparación por pares. La relación de consistencia (CR) viene dada por:

$$CR = \frac{CI}{RI} < 0.1 \sim 10\% \quad (2)$$

dónde RI es el índice aleatorio obtenido en Tabla 2.

n	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	.58	.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Tabla 2: AHP - Índices aleatorios (Saaty, 1977)

AHP permite resolver problemas complejos en los que intervienen múltiples criterios. Trabaja tanto con la evaluación cualitativa como cuantitativa de las preferencias. Para obtener prioridades de criterios, se requieren comparaciones por parejas basadas en la escala verbal / numérica fundamental 1-9. El número de comparaciones necesarias para cada matriz de comparación es, donde es el número de criterios. Cada criterio gana una media geométrica de sus comparaciones, que luego se normalizan $n(n-1)/2$,

Con el fin de verificar si el índice de consistencia (CI) es el adecuado, Saaty (2005) sugiere lo que se ha denominado Tasa de Consistencia (TC, CR Consistency Rate), que se determina por la relación entre el índice de consistencia y el índice de consistencia aleatorio (IA – RI, Random Consistency Index). La matriz se considera coherente si la ratio resultante es inferior al 10%. El software Super Decisions se utiliza para contar las preferencias de criterios y para probar la consistencia de las preferencias.

3 Resultados

El presente apartado expone los resultados en primer momento de la muestra total de los datos obtenidos y conforme al modelo descrito con anterioridad. Por otro lado, se muestran los resultados distribuidos por los tres grupos generacionales identificados en el análisis: Baby Boomers, Generación X y Millennials.

Modelo general

La Tabla 3 presenta los resultados del modelo general. En esta, se puede observar que, para los bibliotecarios los beneficios monetarios denotan una mayor importancia con el 66.67%. Dentro de este apartado el subcriterio Seguridad Social ostenta un nivel de valor mayor con 45.54% seguido por Fondo de ahorro con el 34.69% y Aguinaldo con el 26.28%. Se identifica que, existe una mayor afiliación con beneficios de orden legal al ubicar dos de ellos en este apartado. Por otro lado, el subcriterio Buen ambiente Laboral, de los llamados beneficios no monetarios destaca una mayor importancia para los empleados con el 52.44%, posicionando el entorno laboral como uno de los factores con mayor relevancia para permanecer en el área laboral y por lo cual es necesario prestar atención para que este sea próspero. De igual forma, se identifica un 6.9% por arriba del subcriterio Seguridad Social. En la misma sección, se identifica el Horario flexible y la Provisión de ropa de trabajo con el mismo nivel de importancia con el 38.99%. En sentido del horario flexible, puede significar una gran relación con un buen Clima laboral, ya que en gran sentido se busca la mejora de este, al realizar una correcta gestión del tiempo, satisfacción y motivación de los empleados.

Otro de los subcriterios que sobre salen es el referente a Capacitación y/o actualización constante con un 38.25%. Lo anterior puede deberse a que la exigencia de ofrecer servicios de mayor calidad y la rápida transformación en la innovación tecnológica demandan contar con habilidades y competencias aún mayores que permitan aportar valor a la función que se realiza. Por otro lado, el subcriterio Reconocimiento al trabajo bien hecho se ostenta en un 27.25%, posicionándose en cuarto lugar conforme al nivel de importancia. Como se observa, dentro de los subcriterios Vida sana, los beneficios Buen ambiente laboral y Reconocimiento

al trabajo bien hecho predomina el nivel de importancia que otorgan los empleados de biblioteca. Lo que puede indicar que los empleados cada vez ponen mayor atención en su autorrealización, lo que sucede en el entorno que trabaja y poder contar con un buen clima laboral. Elementos que pueden contribuir o perjudicar en el bienestar del personal y que exista una desconexión con la empresa hasta llegar a problemas de baja productividad, nula motivación laboral y rotación de personal.

Los beneficios antes mencionados tienen una relación directa con los subcriterios Educación y desarrollo de carrera, esto al buscar ese autodesarrollo que las personas desean para sentirse felices en su trabajo. En este subcriterio resaltan los beneficios Capacitación y actualización constante en primer lugar y Oportunidad de Crecimiento en la universidad. El empleado al sentirse capacitado o al haber invertido tiempo en su preparación, espera un reconocimiento por parte de sus líderes que permitan desarrollarse en otros niveles dentro de la universidad.

Crterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 66.67%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo 26.28%	Días de vacaciones 14.09%	Prima vacacional 14.09%	Seguridad Social 45.54%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	Bono de puntualidad 9.90%	Bono de desempeño 12.42%	Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 2.28%	Fondo de ahorro 34.69%	Planes de préstamo 4.19%	Seguro de Gastos Médicos Mayores 14.03%	Vales de despensa 16.26%	Plan flexible 6.23%
Beneficios no Monetarios 33.33%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas 6.31%	Actividades sociales 4.21%	Buen ambiente laboral 52.44%	Comedor o cafetería 9.80%	Reconocimiento al trabajo bien hecho 27.25%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc. 15.96%	Capacitación o actualización constante 38.25%	Oportunidad de crecimiento en la universidad 25.04%	Reducción de jornada por estudios 4.28%	Trabajo a distancia 6.41%	Mayor autonomía para trabajar 10.06%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres 15.24%	Horario Flexible 38.99%	Provisión de ropa de trabajo 38.99%	Servicios de guardería 6.79%				

Tabla 3: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo general

Una de las menores consultas que se realiza es al Trabajo a distancia con el 6.41%, lo que a título personal se esperaba una mayor puntuación al conocer los beneficios que este genera y al cual hemos estado inmersos durante la pandemia del COVID-19.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice de consistencia inferior al 10% (0.00%). El índice de inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales se presentó con un 0.00%, Beneficios Voluntarios 0.04%, Vida Sana 0.04%, Educación y desarrollo de Carrera 0.02% y Hogar y Familia con un 0.02%.

Modelo Baby Boomers

Durante el modelo general se realizó una descripción amplia sobre el nivel de importancia que los empleados calificaron respecto a los beneficios monetarios y no monetarios que se obtienen al laborar en la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México. Con la finalidad de conseguir una perspectiva más detallada, se agruparon los datos conforme al grupo generacional al que pertenecen los empleados.

La Tabla 4 muestra la evaluación que realizaron los empleados pertenecientes a la generación Baby Boomers. Respecto a la importancia de los beneficios monetarios y no monetarios, estos representan un nivel de importancia igualitario (50.00%) lo que contrasta en el modelo general, al representar un nivel de importancia mayor a los beneficios monetarios con un 16.67% por arriba de lo que se enmarca en esta generación. Con respecto a los beneficios legales, el subcriterio Seguridad Social se sigue posicionando como el más importante con un 52.22%, lo que indica una importancia +6.68% conforme al modelo general. Lo anterior puede deberse, a que existe una preocupación por buscar la seguridad y estabilidad en el futuro mientras la edad avanza, situación que puede no preocupar aun a las siguientes generaciones. En segunda posición se localiza el subcriterio Fondo de ahorro con un 27.50%, -7.19%. En tercera posición de importancia se encuentran Aguinaldo y Días de vacaciones con el 19.98% en ambos casos, con -6.3% y apareciendo este último. Referente a los beneficios no monetarios, el subcriterio Buen ambiente Laboral persiste con la alta importancia como en el modelo general (50.99%, -1.45%).

Crterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 50.00%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo 19.98%	Días de vacaciones 19.98%	Prima vacacional 7.81%	Seguridad Social 52.22%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	Bono de puntualidad 9.92%	Bono de desempeño 16.04%	Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 2.16%	Fondo de ahorro 27.50%	Planes de préstamo 2.30%	Seguro de Gastos Médicos Mayores 19.46%	Vales de despensa 19.51%	Plan flexible 3.11%
Beneficios no Monetarios 50.00%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas 7.75%	Actividades sociales 3.87%	Buen ambiente laboral 50.99%	Comedor o cafetería 11.87%	Reconocimiento al trabajo bien hecho 25.53%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc. 22.93%	Capacitación o actualización constante 36.39%	Oportunidad de crecimiento en la universidad 22.93%	Reducción de jornada por estudios 6.72%	Trabajo a distancia 4.32%	Mayor autonomía para trabajar 6.72%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres 11.51%	Horario Flexible 40.61%	Provisión de ropa de trabajo 40.61%	Servicios de guardería 7.27%				

Tabla 4: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Baby Boomers

Para esta generación, el que exista un entorno laboral bueno no es más importante que la Seguridad Social, como se observaba en el modelo general. En la misma sección se siguen posicionando los subcriterios Horario Flexible y Provisión de ropa de trabajo con un 40.61%, +1.62% respecto al modelo general. En tercera posición nuevamente aparece Capacitación o actualización constante con un 36.39, -1.86%. En sentido al Reconocimiento al trabajo bien hecho, de igual forma en esta ocasión se establece en cuarta posición de importancia con el 25.23%, -1.72%. Al igual que en el modelo general, en esta generación sigue existiendo

una fuerte tendencia hacia los beneficios que tienen que ver con los subcriterios Vida sana, Educación y desarrollo de carrera y Hogar y familia. Aunque los Baby Boomers equiparan el nivel de importancia entre los criterios monetarios y no monetarios, no pierden de vista la importancia de contar con beneficios que le aporten valor al lugar de trabajo al sentirse bien con el entorno laboral, reconocidos y desarrollados.

Al igual que en el modelo general, el Trabajo a distancia se enlistó entre los subcriterios con menor calificación de importancia con el 4.32%, -2.09%.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice del 0.00%. Referente a los subcriterios no superaron el 10%. La inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales se presentó con un 0.02%, Beneficios Voluntarios 0.16%, Vida Sana 0.04%, Educación y desarrollo de Carrera 0.01% y Hogar y Familia con un 0.01%.

Modelo Generación X

Los resultados para la Generación X se exponen en la Tabla 5. En este modelo se puede observar cómo persiste el subcriterio Seguridad Social en primera posición de los Beneficios legales, como el más importante para esta generación con el 45.54% igualando lo que se presentaba en el modelo general. En segunda posición se ubica el subcriterio Aguinaldo con el 26.28%, nuevamente emparejando el dato de modelo general. En tercera posición se pueden ubicar en los Beneficios voluntarios el subcriterio Seguro de Gastos Médicos Mayores y Vales de despensa con el 24.45%, posicionándose como nuevos beneficios a comparación del modelo general. En este sentido, se observan diferencias importantes con el modelo general. En modelo general se podía visualizar en esta posición el beneficio Fondo de ahorro, lo cual para esta generación ya no representa la misma importancia. Localizando a este en sexta posición de importancia dentro de los Beneficios legales con un 6.13%, lo que habla de -28.56%. Además, esta es la única generación que ubica el beneficio Vales de despensa como un elemento importante a considerar, ponderando a este con 8.19% por arriba de lo marcado en el modelo general, +4.94% de lo mencionado por los Baby Boomers y +5.29% de lo que indican los Millennials.

En el caso de los Beneficios no monetarios y del subcriterio Vida se puede ubicar el beneficio Buen ambiente laboral, el cual se sigue posicionando en primer lugar de importancia con el 52.44%. Para la generación X, este beneficio aumenta 1.45% con respecto a las otras generaciones. Esto puede deberse a que se habla de personas que valoran la calidad de vida, por lo que necesitan estar en entornos laborales que promuevan una impresión de seguridad y desarrollo personal entre los trabajadores. En segundo lugar, se ubican los beneficios Horario flexible y Provisión de ropa de trabajo pertenecientes al subcriterio Hogar y familia, ambos casos con un 38.99%. Ambas posiciones igualando lo que se presenta en el modelo general. En tercera posición se mantiene el subcriterio Capacitación y actualización constante con un 31.96%, -7.03. Aunque el porcentaje de importancia notablemente baja en consideración con las otras generaciones y esto puede deberse a que se sienten más cómodos con métodos de aprendizaje tradicionales, posición que ocupan dentro de la organización o a que se sienten más preparados que los Baby Boomers y los Millennials. Con el mismo nivel de importancia se integra el subcriterio Oportunidad de crecimiento en la universidad, elemento que no es visible dentro de las primeras posiciones en los otros modelos.

En relación con el Reconocimiento al trabajo bien hecho se identifica con un 27.25% igualando a lo presentado en modelo general. Como se puede observar el beneficio reconocimiento se posiciona en segundo nivel de importancia dentro de los subcriterios Vida sana. Lo anterior puede significar para esta generación un elemento relevante para sentirse satisfecho en el trabajo y con ellos mismos, ya que buscan que lo que

están haciendo tenga sentido. De este modo se puede exponer, para esta generación el reconocimiento a su trabajo cobra un mayor valor de importancia con un +1.72% a diferencia de las otras dos generaciones. Por otro lado, se observan datos interesantes con relación a lo que evaluaron los Baby Boomers. En el caso de beneficios monetarios, se observa como el beneficio Días de vacaciones no aparece como prioridad, estableciendo -5.89%. Lo anterior contrasta sobre la valoración que dan hacia la calidad de vida y beneficios para la familia. Otro de los beneficios que llaman la atención es el relacionado a Mayor autonomía para trabajar con 13.20%, muy por encima de lo que indican los Baby Boomers con +6.48% y ello puede deberse a que regularmente optan por trabajar solos.

Crterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 66.67%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo 26.28%	Días de vacaciones 14.09%	Prima vacacional 14.09%	Seguridad Social 45.54%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	Bono de puntualidad 15.19%	Bono de desempeño 6.13%	Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 2.33%	Fondo de ahorro 6.13%	Planes de préstamo 6.13%	Seguro de Gastos Médicos Mayores 24.45%	Vales de despensa 24.45%	Plan flexible 15.19%
Beneficios no Monetarios 33.33%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas 6.31%	Actividades sociales 4.21%	Buen ambiente laboral 52.44%	Comedor o cafetería 9.80%	Reconocimiento al trabajo bien hecho 27.25%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc. 13.20%	Capacitación o actualización constante 31.96%	Oportunidad de crecimiento en la universidad 31.96%	Reducción de jornada por estudios 3.93%	Trabajo a distancia 5.76%	Mayor autonomía para trabajar 13.20%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres 15.24%	Horario Flexible 38.99%	Provisión de ropa de trabajo 38.99%	Servicios de guardería 6.79%				

Tabla 5: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Generación X

El Trabajo a distancia se mantiene entre los subcriterios con menor calificación de importancia con el 5.76%, -0.65% respecto al modelo general.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice del 0.00%. Referente a los subcriterios no superaron el 10%. La inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales se presentó con un 0.00%, Beneficios Voluntarios 0.16%, Vida Sana 0.04%, Educación y desarrollo de Carrera 0.02% y Hogar y Familia con un 0.02%.

Modelo Millennials

Respecto a la generación más joven que se integra en el entorno laboral de las bibliotecas, se presentan los datos en la Tabla 6. Como en los modelos anteriores, dentro de los beneficios legales se observa el subcriterio Seguridad Social con la mayor importancia con el 52.22% por arriba de lo que se muestra en el modelo general e igualando lo que indica la generación Baby Boomers. En segunda posición se visualizan los subcriterios Fondo de ahorro y Seguro de Gastos Médicos Mayores con un 27.85%, contra lo que se muestra en el modelo general Fondo de ahorro se visualiza -6.84%. En el caso de Seguro de Gastos Médicos Mayores es la

segunda generación que muestra importancia en este beneficio, posterior a la Generación X y por debajo se mencionan los Millennials con +3.4%. En siguiente posición se observan los subcriterios Aguinaldo y Días de vacaciones con el 19.98% igualando lo que mencionaron los Baby Boomers.

Referente a los beneficios no monetarios, persiste al igual que en todos los modelos el subcriterio Buen ambiente laboral como el más importante con un 50.99%. Posteriormente se ubican Horario flexible y Provisión de ropa de trabajo con el 40.61%. En el top tres se observa el subcriterio Capacitación y actualización constante con un 36.39%. Por último, el subcriterio Reconocimiento al trabajo bien hecho se identifica con un 25.23%. Como se puede observar el nivel de importancia que manifestaron los Baby Boomers y los Millennials en el apartado de Beneficios no monetarios fue exactamente el mismo, denotando una empatía sobre las preferencias que se tienen conforme a Vida sana, Educación y desarrollo de carrera y Hogar y familia.

Crterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 66.67%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo	Días de vacaciones	Prima vacacional	Seguridad Social				
		19.98%	19.98%	7.81%	52.22%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	Bono de puntualidad	Bono de desempeño	Convenios de descuentos (tiendas y servicios)	Fondo de ahorro	Planes de préstamo	Seguro de Gastos Médicos Mayores	Vales de despensa	Plan flexible
		9.89%	6.93%	2.41%	27.85%	2.41%	27.85%	19.16%	3.50%
Beneficios no Monetarios 33.33%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas	Actividades sociales	Buen ambiente laboral	Comedor o cafetería	Reconocimiento al trabajo bien hecho			
		7.75%	3.87%	50.99%	11.87%	25.53%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc.	Capacitación o actualización constante	Oportunidad de crecimiento en la universidad	Reducción de jornada por estudios	Trabajo a distancia	Mayor autonomía para trabajar		
		22.93%	36.39%	22.93%	6.72%	4.32%	6.72%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres	Horario Flexible	Provisión de ropa de trabajo	Servicios de guardería				
		11.51%	40.61%	40.61%	7.27%				

Tabla 6: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Millennials

El Trabajo a distancia al igual que el modelo de los Baby Boomers se mantiene entre los subcriterios con menor calificación de importancia con el 4.32%, y con -2.09% respecto al modelo general.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice del 0.00%. Referente a los subcriterios no superaron el 10%. La inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales se presentó con un 1.63%, Beneficios Voluntarios 3.09%, Vida Sana 4.11%, Educación y desarrollo de Carrera 1.26% y Hogar y Familia con un 1.04%.

4 Discusión

Conforme a los resultados que se exponen en los distintos modelos, se identifica los beneficios monetarios aún siguen siendo los más valorados para los bibliotecarios de La Salle. Lo anterior se entiende a que estos

permiten cubrir necesidades básicas de sustento para el trabajador y su familia. Estos, también pueden fungir como un estímulo para mejorar la productividad, el desempeño del empleado, sentirse valorado y sobre todo lograr un sentimiento de pertenencia con la empresa (Manjarrez et al., 2020). Por otro lado, las distintas generaciones señalaron como importante contar con un buen ambiente laboral por lo que cada vez es fundamental trabajar en generar un entorno positivo en el que el empleado se sienta motivado. Esto puede afectar positivamente su productividad, mejorando su desempeño laboral. Para ello se sugiere que los líderes de bibliotecas de la Red busquen dar retroalimentación a sus empleados y que sean capaces de integrar a todos los bibliotecarios sin importar el tema generacional, nivel de estudios o posición en el trabajo. En este sentido, el líder tendría que preocuparse por invertir tiempo para que este sea constante y en un espacio adecuado para poder llevar a cabo y garantizar la comunicación sea horizontal y no autoritaria.

También se recomendaría permitir generar proyectos que no estén relacionados con el trabajo. Con esto se buscaría salir de la rutina, bajar los niveles de estrés que pueda generar el entorno laboral y aumentar la creatividad de los equipos (Sánchez-Ruiz, 2017). Además, es importante generar un entorno de respeto y comunicación. Lo anterior, relacionado a horarios laborales, equidad de responsabilidades, liderazgo, calidad de la información y accesibilidad y lograr relaciones laborales estrechas mediante canales de comunicación más abiertos (Jiménez-Bonilla, 2016).

Otro de los beneficios que fue mayormente valorado y que tiene una relación directa con la mejora del clima laboral fue el relacionado al Reconocimiento al trabajo bien hecho. Conforme a la evaluación que se realizó, el 40.00% del total de los encuestados indicaron que algún tipo de reconocimiento impactaría de forma positiva en su rendimiento laboral. Y el 47.14% indicó que el reconocimiento de los logros laborales le proporciona una importante sensación de respeto a su trabajo. Esto significa un dato importante, ya que si se desea mantener motivados a los bibliotecarios debe existir sinergia, entre lo que desea la dirección y lo que desean ellos en forma individual (Pilligua Lucas et al., 2019). Para ello es necesario desarrollar una estrategia de reconocimiento para los empleados de la biblioteca y lo cual significaría realizar un análisis más detallado en el que se pueda identificar qué tipo de reconocimiento es el que espera recibir el empleado por parte de su jefe directo, líder de la coordinación o de la universidad. Lo anterior puede ayudar en gran medida a mejorar el clima laboral y retener o atraer talento joven que ayude a aportar entusiasmo y una nueva perspectiva de trabajo. Sin embargo, de momento se pueden considerar como opciones de reconocimiento las siguientes:

- Horario flexible. Este se encuentra relacionado a la flexibilidad del horario de entrada y salida, siempre y cuando las funciones sustanciales así lo permitan. Lo importante es realizar el trabajo sin necesidad de cumplir un horario. "Mayor cantidad de horas no es sinónimo de productividad". Es uno de los subcriterios que se integraron como parte de los beneficios no monetarios y que fueron valorados como importantes.
- Trabajo remoto. Hoy en día que cruzamos por una contingencia sanitaria y la adopción de esta forma de trabajo ha deslumbrado una forma de laborar productivamente y que permite conciliar la vida laboral y personal o familiar.
- Espacios de distracción. Referente a la adopción de áreas dentro del espacio laboral de descanso, ejercicio o juego que permitan relajar la mente y el cuerpo.

En sí, se habla del establecimiento de un salario emocional que permita valorar de alguna forma el trabajo bien hecho y que ayude a motivar a los empleados de biblioteca y que la relación profesional mejore. Por otro lado, esto beneficia al aumento de la productividad de los empleados, que se desarrolle un mayor y mejor trabajo. Uno de los aspectos que se expone y no solo en las nuevas generaciones es que cada vez más

los empleados buscan tener una mayor “visibilidad organizacional” y esta exposición se centra en tener retos, participar en más proyectos y tener asignaciones más desafiantes (Saborío, 2019). Por otro lado, se observó en todos los modelos una mayor importancia al beneficio Seguridad Social. Ello puede deberse a que cada vez adultos como jóvenes son conscientes del aumento de costos que conlleva la atención médica, pensión y vivienda. Y este puede ser un elemento a considerar al cambiar de trabajo o permanecer en un lugar (El Economista, 2017). Durante la evaluación que se realizó, la Generación X y Millennials denotaron en un valor prioritario el beneficio Seguro de Gastos Médicos Mayores. En este sentido se podría proponer como un beneficio a forma de retener al talento joven la inclusión de paquetes de atención médica y jubilación.

Limitaciones

A pesar de que se tuvo una buena respuesta por parte de los responsables de biblioteca de la Red de Bibliotecas de La Universidad La Salle en México para la difusión del cuestionario. No se tuvo respuesta de dos universidades; Ceslas y La Salle Nezahualcóyotl lo cual no permite tener una visión integral sobre el tema. Sin embargo, la muestra obtenida es una muestra representativa, la cual nos permite generalizar los resultados obtenidos a nivel de México. En este sentido, se desconoce cuál es la cantidad real de personal en cada una de las universidades. Por otro lado, la evaluación representa la opinión de los colaboradores lo que puede significar exista sesgo en la información que se presenta.

5 Conclusión

El presente estudio permitió identificar las prioridades que los bibliotecarios pertenecientes a la Red de Bibliotecas de La Universidad La Salle en México tienen con respecto a los beneficios monetarios y no monetarios que le otorga la universidad. Además de determinar si la característica generacional jugaba un papel diferenciador entre las preferencias que cada uno tenía con respecto al incentivo para motivarlos y dar reconocimiento. En este sentido y por la propia naturaleza del ser humano, el sentirse apreciado, reconocido y como parte de algo en ocasiones puede llegar a ser más importante que una retribución económica y esto impacta de forma significativa en la mejora del clima laboral. Referente a ello, todas las generaciones determinaron la importancia de contar con un buen clima laboral incluso casi a equiparar la importancia de la seguridad social.

Y si se habla de las características generacionales, se puede encontrar que para la generación X la lealtad y el respeto por las jerarquías es importante, pero a su vez esperan que se les otorgue el reconocimiento que merecen por lo mucho que trabajan. Considerando como reconocimiento la parte de asensos y que, en la evaluación realizada, este fue uno de los beneficios mejor calificados para esta generación. Por lo cual es importante trabajar en estrategias de reconocimiento, ya que la mayor parte de la población pertenece a esta generación. Mientras que para los Millennials considerados como la generación más preparada no mantienen un compromiso y fidelidad con la empresa ya que ellos están más preocupados por encontrar trabajos que signifiquen un constante desafío y que a su vez les haga feliz. Lo anterior, puede verse reflejado en el porcentaje (-50.00%) de presencia que tiene esta generación en comparación con la generación X. Todo ello significa un desafío para los líderes de bibliotecas quienes tendrían que estar desarrollando estrategias atractivas de reconocimiento, que logren atraer y retener al talento perteneciente a las generaciones más jóvenes que convergen en el mercado laboral.

Por otro lado, se observó una valoración importante por beneficios que tienen que ver con el salario emocional. Aunado a la relevancia de los beneficios Buen ambiente laboral, Reconocimiento al trabajo bien hecho y Oportunidades de crecimiento en la universidad, también se identificaron como importantes los beneficios de Capacitación o actualización constante, Horario flexible y Provisión de ropa de trabajo. Por otro lado, fue una sorpresa visualizar que los Baby Boomers y Millennials representaron cuadros de importancia muy parecidos respecto a la valoración de beneficio pese a la distancia de edad que existe entre uno y otro. Los valores obtenidos pueden ser considerados por los líderes de biblioteca para desarrollar estrategias de reconocimiento que permitan atraer y retener al talento. Además de esta forma se puede incrementar el nivel de apropiación y productividad por parte de los bibliotecarios que ya se encuentran trabajando en la universidad.

Una extensión de este estudio puede incluir un análisis en el que se considere la valoración de los bibliotecarios pertenecientes a La Salle Universities una de las redes de educación, investigación e innovación más grande del mundo, con 76 universidades y presencia en los cinco continentes. Lo que permitirían realizar un análisis más profundo sobre la relación de los beneficios monetarios y no monetarios con el reconocimiento. Además, esto ayudaría a tener un contexto global sobre la relación de estos criterios e identificar si las distintas generaciones se comparten de igual manera en todo el mundo o aspectos socioculturales influyen en los resultados.

6 Referencias

Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51-53.

Brecton, J.B., Walker, H.J. & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>

Eisner, S.P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.

El Economista (11 de julio de 2017). *Lo que debe considerar al cambiar de empleo*, Recuperado de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Lo-que-debe-considerar-al-cambiar-de-empleo-20170711-0142.html>

El Siglo (3 de abril de 2019). *Razones para dejar tu empleo*, Recuperado de <https://elsiglo.com.ve/2019/04/03/razones-para-dejar-tu-empleo/>

Forbes México (2018). *Estas son las profesiones con mayor rotación laboral*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/estas-son-las-profesiones-con-mayor-rotacion-laboral/>

Fernet, C., GenevièveTrépanier, S., Demers, M. & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly

registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65(4), 444-454. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.05.008>

Goh, E. & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>

Grueso, D.I. (2008). Tres modos de involucrar el reconocimiento en la justicia. *Praxis Filosófica*, 27, 49-71.

Hahn, J. (2011). Managing multiple generations: Scenarios from the workplace. *Nursing Forum*, 46(3), 119-127. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x>

Hart, K.A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26-27.

Hayes, J.B., Parks, C., McNeilly, S. & Johnson, P. (2018). Boomers to Millennials: generational stereotypes at work in academic librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 44(6), 845-853. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>

Helliwell, J.F. & Huang, H. (2010). How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace. *ILR*

Review, 63(2), 205–227. <https://doi.org/10.1177/001979391006300202>

Hernández Bonilla, B.E., Ruiz Reynoso, A.M, Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S.J. & Méndez Guevara, L.C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>

Hershtatter, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>

Heyns, E.P., Eldermire, E.R.B. & Howard, H.A. (2019). Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 102054. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2019.102054>

Jiménez-Bonilla, D.M. & Jiménez-Bonilla, E.D. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.

Itri, J.N., Bruno, M.A., Lalwani, N., Munden, R.F. & Tappouni, R. (2019). The Incentive Dilemma: Intrinsic Motivation and Workplace Performance. *Journal of the American College of Radiology*, 16(1), 39-44. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.09.008>

Lafuente, F. (2009). *Choque de generaciones: del conflicto a la acción*. World of Business Ideas, 14.

Leitón, P. (10 de mayo de 2019). *Encuesta de PwC arroja una rotación promedio de 23% de los trabajadores en el 2018*. La nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/empleo/encuesta-de-pwc-arroja-una-rotacion-promedio-de-2/OTCHRI7365DSXOKHFVLAKNLNM/story/>

Loomis, J.E. (2000). *Gen X*, Rough Notes Co., Indianapolis, IN

Maldonado Acosta, L. & Osio Havriluk, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 17(1), 84-98.

Manjarrez Fuentes, N., Boza Valle, J.A. & Mendoza Vargas, E.Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.

Martin, J. (2020). Job Satisfaction of Professional Librarians and Library Staff. *Journal of Library*

Administration, 60(4), 365-382. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1721941>

Meza, A. (marzo 20, 2019). *Rotación de personal*. Forbes México. Recuperado el 4 de junio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>

Myers, K.K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>

O'Bannon, G. (2001). Managing our future: the Generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95–110.

Parada-Puentes, J.A. (2017). *Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente [versión electrónica]*. Mundo Fesc, 14, 42-56.

Pilligua Lucas, C.F. & Arteaga Ureta, F.M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).

Rebolledo, R.A. (junio 18, 2017). *5 rasgos de la generación Z en el ambiente laboral*. El Economista, Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/5-rasgos-de-la-generacion-Z-en-el-ambiente-laboral-20170618-0074.html>

Rivanda Meira, T. & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(5), 854-874.

Rosales Velázquez, J. M. (2016). *El impacto de la motivación laboral en la satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de la industria manufacturera de envases y laminados en México*, desde la teoría de Frederick Herzberg (Tesis de doctorado). Universidad La Salle, Ciudad de México, México.

Saaty, T.L. (1977). A scaling method for priorities in a hierarchichal structure. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234–281. [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5)

Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.

Saaty T.L. (2005). *The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes for the Measurement of Intangible Criteria and for Decision-Making*. In: Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys. International Series in Operations Research & Management Science.

Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5_9

Sánchez-Ruiz, M. J. (2017). *Stress and Creativity*. Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.06281-7>

Thompson, C. & Gregory, J.B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>

Saborío, A. (24 de noviembre de 2019). *Reconocimiento y productividad*. El financiero. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/direccion-estrategica/reconocimiento-y-productividad/4XCFH46YVZDB-NLH66IV477LVMA/story/>

Vargas Echeverria, S.L. & Flores Galaz, M.M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.

Villafranco, G. (febrero 19, 2018). *Millennials buscan trabajo, aunque estén empleados y satisfechos*. Forbes México, Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/millennials-buscan-trabajo-aunque-estén-empleados-y-satisfechos/>

Yu, H.C. & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence: a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(3), 23-41. <https://doi.org/10.1108/13527600310797621>

Generación Millennial y sus expectativas en el entorno laboral. El caso de estudiantes de ingeniería de San Luis Potosí

Irma Esthela
Hernández Ramos
Universidad Autónoma
de San Luis Potosí
México

Paola Isabel
Rodríguez Gutiérrez¹
Universidad Autónoma
de San Luis Potosí
México

Eder Francisco
Oliva Chávez
Universidad Autónoma
de San Luis Potosí
México

Lucía Alejandra
Rocha Ortega
Universidad Autónoma
de San Luis Potosí
México

Artículo de investigación

Recibido: Septiembre 5, 2020

Aceptado: Julio 28, 2021

Disponible en línea: Septiembre 20, 2021

Resumen

En México, más de 38 millones de jóvenes pertenecen a la denominada generación Millennial, algunos de ellos acaban de obtener su primer empleo o aún están próximos a insertarse en el terreno laboral. Esto representa un reto para los empleadores, ya que se ha detectado que además de las características específicas propias de dicha generación, este sector poblacional posee nuevas demandas, expectativas y prioridades para sus futuros empleos. Por ello el objetivo de esta investigación es analizar las expectativas laborales de jóvenes estudiantes de ingeniería de la ciudad de San Luis Potosí que pertenecen a la generación Millennial, cuyas elecciones de carrera los hacen altamente elegibles para el sector industrial del estado. Este estudio se abordó con un enfoque cuantitativo, exploratorio, descriptivo, transversal, realizado en la segunda mitad del año 2017, con una muestra de 467 jóvenes provenientes de cinco universidades de la ciudad de San Luis Potosí, México. Los principales hallazgos sugieren que los jóvenes de esta generación valoran mucho el trabajar haciendo algo que les apasione, recibir capacitación constante y que se les proporcione posibilidad de crecimiento profesional a mediano y largo plazo.

Palabras clave: Atracción de talento; Generación Y; Juventud; Millennial; Retención de talento.

Millennial generation and their expectations in the work environment. The case of engineering students from San Luis Potosí

Abstract

In Mexico, more than 38 million young people belong to the so-called Millennial generation, some of them have just obtained their first job or are close to entering the labor market. This represents a challenge for employers, since it has been detected that in addition to the specific characteristics of this generation, this population sector has new demands, expectations and priorities for their future

1 Autor de correspondencia: Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, paola.rodriguez@uaslp.mx

jobs. Therefore, the objective of this research is to analyze the job expectations of young engineering students from the city of San Luis Potosí who belong to the Millennial generation, whose career choices make them highly eligible for the industrial sector of the state. This problem was addressed with a quantitative, exploratory, descriptive, cross-sectional study, carried out in the second half of 2017, with a sample of 467 young people from five universities in San Luis Potosí, Mexico. The main findings suggest that young people of this generation appreciate doing something that they are passionate about, receiving constant training and that the company provides the possibility of growth.

Key words: Generation Y; Millennial; Talent attraction; Talent retention; Youth.

1 Introducción

Generación *Millennial*. Los ahora denominados “nativos digitales”. En dicho grupo etario se concentra todo aquel sector de la población mundial cuyo nacimiento se fecha entre los años de 1980 y principios de la década de los 2000 (Weber & Urick 2017). La característica común a todos estos jóvenes reside -según afirman los autores considerados pioneros en el tema de la Generación *Millennial*, Winograd y Hais (2008)- en que el sector ha crecido inmerso en los tiempos en que la revolución tecnológica ha generado su producto más llamativo: el acceso masivo y doméstico al Internet. Además, esta nueva generación no ha necesitado prácticamente adaptarse a estos nuevos medios por la vía de un proceso de transición, ya que crecieron a la par de la nueva era digital.

Tan sólo en México -de acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020)-, residen actualmente un total de 38.9 millones de jóvenes, cuyas edades oscilan entre los 20 y los 39 años, dato que representa cerca del 30.9 por ciento de la población total en el país. Estos jóvenes pertenecen a la denominada Generación *Millennial*, lo cual se deduce por su edad que indica que han nacido entre los años 1980 y 2000. La relevancia de estudiar las expectativas laborales y profesionales de los jóvenes *Millennial* radica en el impacto socio-económico que durante las próximas décadas tendrá dicha generación.

Su inserción al actual mercado laboral ha generado grandes retos en cuanto a las relaciones laborales de las empresas y de las organizaciones. Capelli (2001, p. 18) lo propone de la siguiente manera:

La nueva relación laboral es una nerviosa danza entre una relación abierta y la presión del mercado, en la que las partes están constantemente renegociando sus compromisos. Ahora, las presiones del mercado de trabajo son las importantes fuerzas que dan forma a la relación.

Ng, Schweitzer y Lyons (2010) detectaron que, además de las características específicas propias de dicha generación, este sector poblacional posee nuevas demandas, expectativas y prioridades para sus futuros empleos. Sumado a esto, actualmente se desarrolla una batalla campal por el talento humano, ya que para el éxito y sobrevivencia de las empresas es crucial encontrar y reclutar al personal adecuado (Durocher, Bujaki & Brouard, 2016), por ello resulta de vital importancia identificar las prioridades de esta generación para poder ofrecer lo que ellos están buscando.

En trabajos de investigación anteriores (Durocher *et al.*, 2016; Myers & Sadaghiani, 2010; Ng & Burke 2010; Rentz, 2015; Pyöriä *et al.*, 2017; Stewart *et al.*, 2017) se ha observado que cada grupo generacional tiene características propias, que se manifiestan en motivaciones y expectativas en el escenario laboral. Algunas de las

características o rasgos que se han observado en literatura académicas son: gusto por flexibilidad en diseño de carrera, comunicación abierta, preferencia por trabajo en equipos, equilibrio en la vida y trabajo, enfoque en lo que es justo a nivel institucional y deseo de retroalimentación y reto constante (Hayes *et al.*, 2018). Por tal motivo, los líderes de talento humano son los llamados a asumir un rol protagónico en rediseñar nuevas estrategias de atracción de talento alejándose de los antiguos paradigmas (Pozzi, 2014).

“Estrategias efectivas de reclutamiento y retención deben tomar en cuenta las necesidades y expectativas de la fuerza de trabajo” (Broom, 2010, p. 57), y de la misma forma el costo de no administrar de una manera correcta las distintas generaciones y sus preferencias podría incrementar la tasa de rotación y afectar la rentabilidad ante la pérdida de elementos valiosos (Gursoy, Chi & Karadag, 2013).

Es por ello que la presente investigación analiza las expectativas laborales de alumnos pertenecientes a la generación *Millennial*, que estudian ingeniería en la capital de San Luis Potosí, y que son altamente elegibles para el sector industrial del estado. Pretende identificar las características que debe tener un centro de trabajo para que resulte atractivo a los estudiantes que forman parte de la generación *Millennial*.

Las preguntas que se busca responder son las siguientes: ¿Cuáles son las características que debe reunir una empresa y un puesto para ser considerada prioridad entre las opciones de empleo de un profesionista en ingeniería de la generación *Millennial*? ¿Cuáles son sus principales motivaciones laborales? ¿Cuáles son las razones por las que considerarían cambiar de lugar de trabajo?

2 Materiales y métodos

La decisión de centrarse en las carreras del ramo de ingeniería obedece a la importancia que posee la industria manufacturera en San Luis Potosí. Esta actividad es la que agrupa el mayor número de personas ocupadas a nivel estatal. Las últimas cifras revelan que en dicho rubro laboran 184,705 hombres y mujeres, aproximadamente el 33.2 por ciento del total de personas ocupadas en esta entidad federativa (INEGI, 2019). De acuerdo con la Secretaría de Desarrollo Económico (2019) del estado de San Luis Potosí, el sector manufacturero genera 43.9 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) del estado, siendo la tercera fuerza económica más importante en San Luis Potosí; un sector que continuará al alza durante los próximos años.

Construcción de instrumento

Esta investigación diseñada con enfoque cuantitativo es transversal, de alcance exploratorio descriptivo, utilizando un cuestionario para la recopilación de datos. Sin embargo, es importante mencionar que la base de la construcción de este instrumento fue la realización de 14 *focus group* a un total de 139 alumnos, de 17 diferentes carreras del ramo de ingeniería en las universidades incluidas en este estudio (un promedio de 10 estudiantes por cada *focus group*). Los sujetos de prueba cursaban algún semestre entre quinto y décimo. La variante de muestreo que se empleó en esta primera fase fue de tipo no probabilístico, entendido éste como un procedimiento de selección informal, que permite a partir de sus resultados, hacer inferencias sobre la población (Hernández, Fernández & Baptista, 2006). El instrumento aplicado durante dicha etapa constó de un guión temático integrado por 12 preguntas abiertas.

Una vez realizada la totalidad de los *focus group*, los resultados se emplearon para crear otro instrumento y, con ello, reforzar los hallazgos de esta primera fase. A continuación, se presentan las categorías de los temas tratados.

Tema
Planes al terminar la carrera
Aspectos importantes en un empleo
Preocupaciones del futuro laboral
Movilidad internacional
Factores que ocasionarían renunciar al empleo ideal
Herramientas búsqueda de empleo

Tabla 1. Temas de *focus group*. Fuente: elaboración propia

Componentes	Número de elementos	Tipo de variable	Alfa de Cronbach
Aspectos importantes en un empleo (cultura)	4 elementos	Ordinal	0.850
Aspectos importantes en un empleo (puesto y clima)	3 elementos	Ordinal	0.637
Aspectos importantes en un empleo (valores equidad género y diversidad)	2 elementos	Ordinal	0.837
Aspectos importantes en un empleo (reputación de la empresa)	2 elementos	Ordinal	0.848
Aspectos importantes en un empleo (económicos)	3 elementos	Ordinal	0.715
Aspectos importantes en un empleo (tiempo y ubicación)	3 elementos	Ordinal	0.624
Preocupaciones sobre el futuro laboral	5 elementos	Ordinal	0.735
Movilidad internacional mayor a tres meses	4 elementos	Ordinal	0.856
Movilidad internacional hasta tres meses	2 elementos	Ordinal	0.879
Factores que ocasionarían renunciar al empleo ideal	3 elementos	Ordinal	0.740
Herramientas búsqueda de empleo vinculación y ferias	3 elementos	Ordinal	0.775
Herramientas búsqueda de empleo bolsas de trabajo online	4 elementos	Ordinal	0.903
Herramientas búsqueda de empleo redes sociales	2 elementos	Ordinal	0.760

Tabla 2. Componentes y fiabilidad del cuestionario. Fuente: elaboración propia

Con los resultados del *focus group*, se elaboró el cuestionario con respuesta en una escala de Likert de 7 puntos que iba del 0 (“Nada”) al 6 (“Es indispensable”). En el texto *Técnicas de Investigación. En sociedad, cultura y comunicación*, Galindo (1998) hace referencia a la importancia del método de encuesta para las investigaciones en el ámbito social, además aborda las características principales de los cuestionarios: variedad y flexibilidad de aplicación, comparabilidad, desarrollo tecnológico, comprensión, precisión, por mencionar algunas, las cuales son un referente al momento de tener la necesidad de aplicar esta herramienta, ya que además de ser aceptada entre las organizaciones cada vez tiene más demanda en el ámbito académico.

La recopilación de datos se hizo en la segunda mitad del año 2017, el cuestionario se administró cara a cara en algunos casos y en otros casos las áreas de vinculación de cada una de las universidades participantes enviaron un enlace vía correo electrónico, a fin de que los estudiantes respondieran la encuesta en el momento que les resultara conveniente. Dicho enlace redireccionaba a la plataforma “SurveyMonkey”, encargada de recopilar la información. Las respuestas se analizaron con un análisis factorial exploratorio con el método de extracción máxima verosimilitud y rotación Promax. Como resultado se obtuvo una matriz de patrón con 12 componentes, los cuales se especifican en la siguiente tabla, incluyendo el número de elementos que incluye cada una y el tipo de variable a la que corresponde. Adicionalmente se muestra el alfa de Cronbach para cada conjunto de ítems, el cual en todos los casos es superior al nivel recomendado (Hernández *et al.*, 2006).

La muestra final comprendió un total de 467 respuestas. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia, con un nivel de confianza y precisión de la muestra que corresponde a 95% y 4.5% respectivamente.

3 Resultados

En la primera etapa del análisis de los datos se explican las características de la muestra. En una segunda etapa se presentan los resultados de cada componente del cuestionario, en este caso de manera agrupada, incluyendo las siguientes categorías:

- Aspectos importantes en un empleo
- Preocupaciones sobre el futuro laboral
- Movilidad internacional
- Factores que ocasionarían renunciar al empleo ideal
- Herramientas de búsqueda de empleo

Con relación a la descripción de la muestra, se observa que los participantes de este estudio provienen de cinco instituciones de educación superior, en mayor proporción de la Universidad Politécnica y en segundo lugar de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, ocupando éstas dos universidades más del 70% del total de la muestra. En la tabla tres se muestra la distribución de los estudiantes que participaron en el estudio agrupados por institución y licenciatura.

Las edades de los jóvenes corresponden a la generación *Millennial* por el año de nacimiento entre 1980 y 2000, con mayor concentración para los nacidos en el año 1995, 1996 y 1997.

En la figura 2 se puede observar que los participantes en el estudio son en su mayoría del género masculino (76.82%), ante esto se debe recordar que la población de las carreras de ingeniería se comporta generalmente de esa manera. El 23.18% son del género femenino, aunque se debe mencionar que 96 personas (20% del total) se negaron a responder esta pregunta.

La mayoría de los estudiantes cursan del semestre quinto al undécimo (véase figura 3), lo cual los hace más próximos a insertarse en el mercado laboral de tiempo completo.

Universidad Politécnica (UP)		
Sistemas y tecnologías industriales	67	37.02%
Tecnologías de la información	61	33.70%
Tecnologías de manufactura	52	28.89%
Total UP	180	100.00%
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí (ITSLP)		
Industrial	47	51.09%
Mecánica	32	34.78%
Mecatrónica	13	14.13%
Total ITSLP	92	100.00%
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM)		
Mecatrónica	5	100.00%
Total ITESM	5	100.00%
Universidad Tecnológica (UT)		
Mantenimiento industrial	3	7.50%
Metalmecánica	17	42.50%
Tecnologías para la automatización	19	47.50%
Sistemas productivos	1	2.50%
Total UT	40	100.00%
Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP)		
Ingeniería en Electricidad y Automatización	18	12.00%
Ingeniería Mecánica	21	14.00%
Ingeniería Mecánica Administrativa	41	27.33%
Ingeniería Mecánica Eléctrica	34	22.67%
Ingeniería en Mecatrónica	36	24.00%
Total UASLP	150	100.00%
Total	467	

Tabla 3. Composición de la muestra, Fuente: elaboración propia

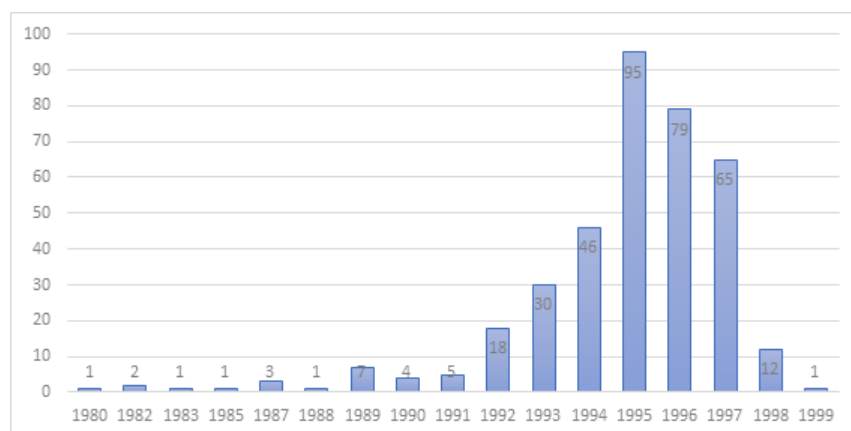


Figura 1. Edad de los estudiantes que participaron en el estudio. Fuente: elaboración propia.

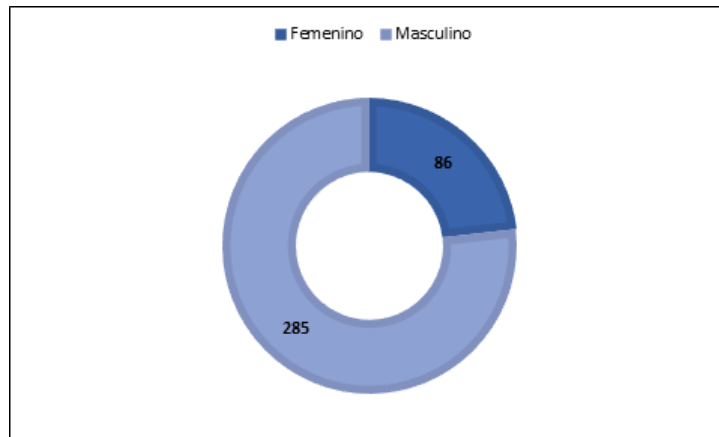


Figura 2. Género de los estudiantes que participaron en el estudio. Fuente: elaboración propia.

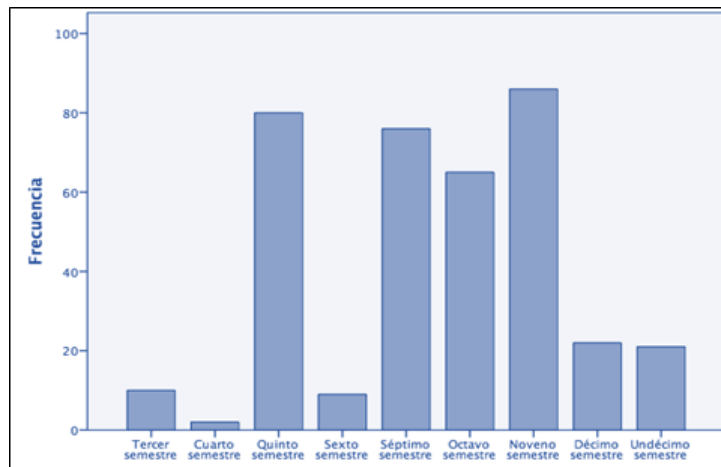


Figura 3. Semestre que cursan los estudiantes. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los planes al terminar su carrera (véase el detalle en la figura 4), los estudiantes en sus respuestas muestran mayor preferencia (57.8%) por la opción de trabajar un tiempo para una empresa y posteriormente emprender su propio negocio, esto en contraste con el 4.7% de estudiantes que eligieron emprender directamente al terminar su carrera. El 24.6% piensa sólo en emplearse y con menor proporción encontramos a la investigación académica y la docencia, así como la opción otros, en la que algunos estudiantes expusieron su interés por estudiar su maestría y trabajar al mismo tiempo, así como algunas opciones muy distintas a su profesión como las ventas o el sacerdocio.

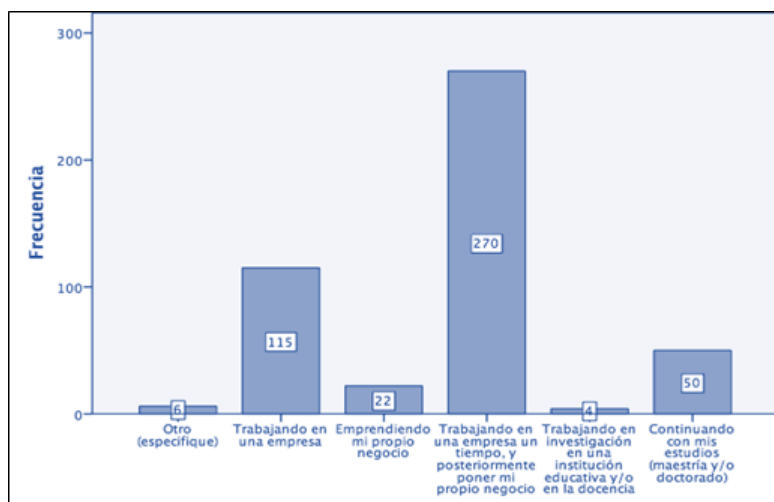


Figura 4. Planes al terminar su carrera. Fuente: elaboración propia.

Respecto a los aspectos que consideran importantes en un empleo (véase figura 5), los estudiantes sitúan en primer lugar (muchísima importancia) el trabajar en algo que les apasione, este aspecto tiene una media mayor que todos los aspectos que consideran importantes al buscar empleo. En segundo lugar, colocan recibir capacitación constante, lo cual muestra su interés por continuar su aprendizaje. Estos dos aspectos son los que se interpretan de muchísima importancia si consideramos la escala de Likert en la que respondieron el cuestionario.

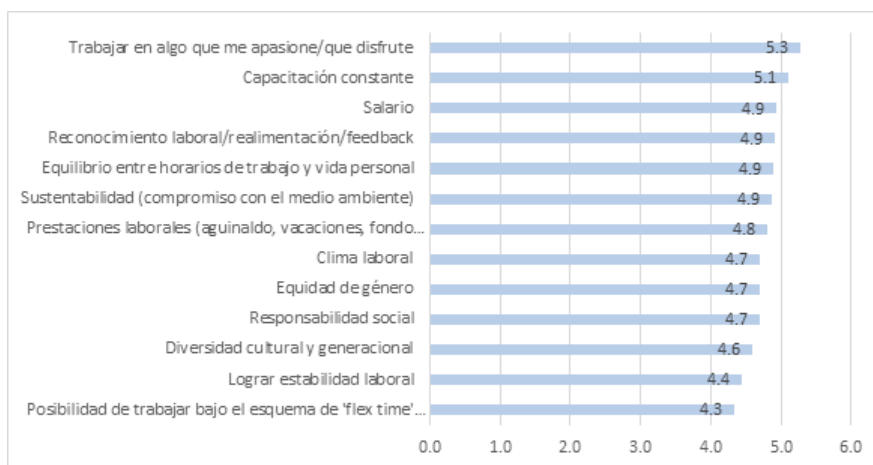


Figura 5. Aspectos importantes en un empleo. Fuente: elaboración propia.

Los siguientes aspectos que califican como importantes son el salario, el reconocimiento y retroalimentación sobre su desempeño, equilibrio del horario entre trabajo y vida personal, así como la sustentabilidad. Con menor puntuación, muy cercana, manifestaron la importancia de aspectos de la cultura organizacional como el clima laboral, valores de responsabilidad social, equidad de género, y diversidad.

Con base en el resumen de estos aspectos podemos comentar que para los jóvenes de la generación *Millennial*, una prioridad al momento de insertarse en el mercado laboral es disfrutar su trabajo, es decir, que

les apasionen las funciones que les son designadas por parte de sus superiores. La estabilidad laboral queda en los niveles más bajos de esta agrupación de elementos.

Sobre las preocupaciones del futuro laboral, llama la atención que es de mayor importancia lograr el crecimiento al interior de la empresa (plan de carrera), que no recibir el salario adecuado a las actividades que realice y lograr estabilidad laboral (véase figura 6). Se puede decir que el énfasis de sus preocupaciones no se ubica en aspectos económicos o de estabilidad en la empresa, sino en la mejoría de su posición o jerarquía dentro de la misma.

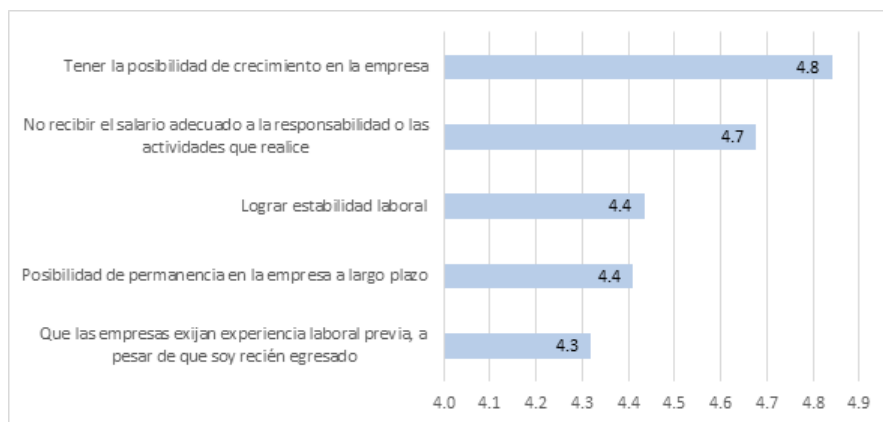


Figura 6. Preocupaciones del futuro laboral. Fuente: elaboración propia

Por otro lado, en la figura 7 se observan los tres factores que señalan como determinantes al momento de decidir si renunciar a un supuesto empleo ideal, estos son: encontrar un mejor puesto en otra empresa, en segundo lugar, está la oferta de un mayor salario y que sus sugerencias no sean tomadas en cuenta en el lugar de trabajo actual. Lo cual muestra claramente que desean un trabajo en donde tengan la capacidad de proponer nuevas acciones.

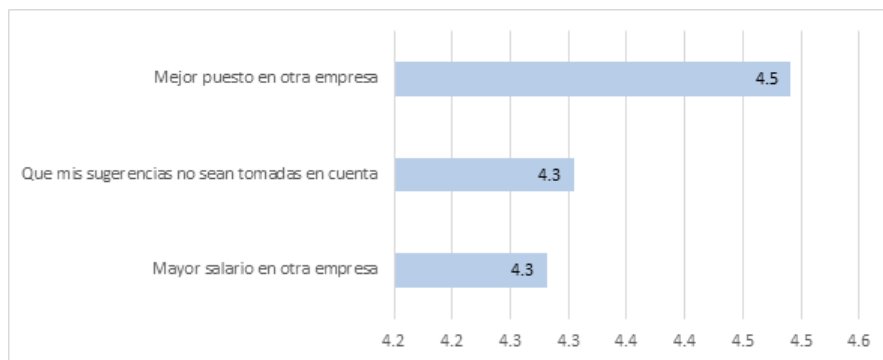


Figura 7. Factores que ocasionarían renunciar al empleo ideal. Fuente: elaboración propia

En cuestión de movilidad internacional (véase figura 8), la mayoría de los estudiantes están interesados en procesos de capacitación o estancia en el extranjero con una duración superior a los seis meses, y le asignan una calificación de regular a los periodos menores a seis meses.



Figura 8. Movilidad internacional. Fuente: elaboración propia

Las herramientas para la búsqueda de empleo que se observan en la figura 9 muestran que los jóvenes consideran importante la vinculación de la universidad y sus ferias de empleo, así como dos bolsas de trabajo online (OCC y Computrabajo) y las ferias del gobierno.

Califican con regular importancia el servicio nacional de empleo, bolsa de trabajo online Bumeran y en último lugar redes sociales como *LinkedIn* y *Facebook*.

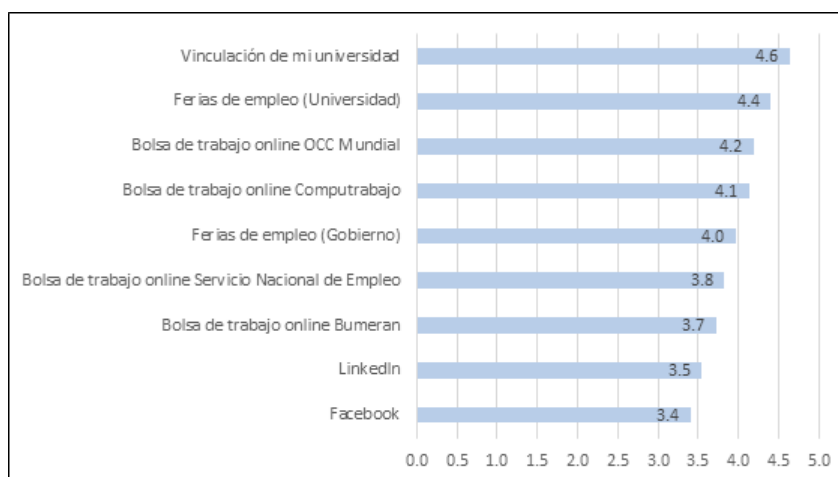


Figura 9. Herramientas para la búsqueda de empleo, tres componentes: Vinculación (3), bolsas de trabajo online (4) y redes sociales (2). Fuente: elaboración propia

4 Discusión

En referencia a las características que debe reunir una empresa y un puesto, para ser considerada prioridad entre las opciones de empleo de un joven de la generación *Millennial*, la investigación desarrollada muestra que para los estudiantes es prioridad hacer algo que disfruten y que les apasione. El diseño de puestos para ellos no puede incluir un alto grado de dependencia y poca variedad de actividades, por el contrario, la tarea realizada debe ser dotada de gran significado para ellos. En este sentido Hayes *et al.* (2018) mencionan que gustan de vivir con frecuentes retos, de la misma manera esperan continuar con el proceso de aprendizaje, por lo que valoran un nutrido y constante programa de capacitación. Esto concuerda con los hallazgos de Ng y Burke (2010) que señalan que esta generación aprecia mucho las oportunidades de entrenamiento y el poder desarrollar nuevas habilidades. Así como Myers y Sadaghiani (2010) que reconocen que un aspecto esencial para la retención de talento es el entrenamiento.

Con menor puntuación, muy cercana, los jóvenes manifestaron la importancia de aspectos de la cultura organizacional como el clima laboral, valores de responsabilidad social, equidad de género, y diversidad. Lo cual corrobora lo que proponen Myers y Sadaghiani (2010), quienes señalan como características positivas de la generación, el que aceptan la diversidad más que las pasadas generaciones, lo cual se conjunta con el gusto por trabajar en equipo.

El salario se ve calificado al mismo nivel que el reconocimiento y retroalimentación, el equilibrio entre trabajo y vida personal y el compromiso de la empresa con la sustentabilidad. Esto coincide con Rentz (2015) y Stewart *et al.* (2017) que indican que los Millennials requieren retroalimentación constante y reconocimiento a sus esfuerzos. Asimismo, esto es coincidente con lo que encontraron Ng y Burke (2010) y Myers y Sadaghiani (2010), quienes mencionan que los Millennial frecuentemente buscan un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida. Esta generación trabaja para vivir, no vive para trabajar (Durocher *et al.*, 2016).

Se ha sugerido que los jóvenes *Millennial* no valoran de la misma manera el salario de un empleo como lo hacían sus padres (Pyöriä *et al.*, 2017). En este aspecto es importante señalar que es remarkable que el salario no está en el primer lugar del total de los aspectos y que tiene la misma importancia que la sustentabilidad de la empresa, un valor que no sólo les favorece a ellos como miembros de la organización, sino que pone énfasis en el bien colectivo sobre el personal, al mismo tiempo que pone de manifiesto lo esencial que es el cuidado de los recursos para que perduren en las siguientes generaciones.

Por otro lado, el poder crecer dentro de la empresa es la principal preocupación de los jóvenes, y la segunda es el no recibir un salario que corresponda a las responsabilidades que se le asignen. La permanencia y estabilidad no parecen ser tan valoradas, probablemente porque muchos de ellos consideran el empleo como un escalón de aprendizaje para luego acceder al emprendimiento.

En este grupo de estudiantes se valora mucho la movilidad internacional, en este mismo tenor Durocher *et al.* (2016) integran dentro de las recompensas deseadas por esta generación la posibilidad de viajar a países extranjeros, especialmente a la Unión Europea.

Para esta generación *Millennial* no hay inmunidad ante otras propuestas de trabajo, las principales razones por las que tomarían la decisión de cambiar de empleador, aunque se encontraran en una situación ideal serían: que se les ofreciera un mejor puesto y un mejor salario en otra empresa y que sus sugerencias no fueran tomadas en cuenta. Lo cual se alinea con la gran necesidad de disfrutar del trabajo, sentir pasión por él. Podemos observar que en nuestro contexto en México, la decisión de cambiar de trabajo sí se centra en un

mejor puesto y salario, a diferencia de estudios en otros países como Estados Unidos, que señalan la falta de flexibilidad como la principal razón para renunciar a un empleo (Durocher *et al.*, 2016).

En relación con las motivaciones laborales de los jóvenes de la generación *Millennial*, estos muestran una cultura del emprendimiento que carece de romanticismo, ya que muchos de ellos fantasean con esta opción como un plan a futuro e incluso han delineado una estrategia para llegar a desempeñar ese papel después de la adquisición de experiencia en un empleo.

5 Conclusión

Los jóvenes de la generación *Millennial* tienen consciencia de lo esencial del cuidado de intereses colectivos, con énfasis en el deseo de aprender, desarrollarse en el ámbito laboral, proponer y ser escuchados, así como recibir lo justo y merecido por su trabajo. Tienen interés por vivir en un ambiente diverso y tener la posibilidad de vivir una experiencia de movilidad internacional. Debido a su contexto han decidido reorientar la búsqueda de oportunidades de empleo hacia las plataformas digitales (bolsas de trabajo en línea, redes sociales como *Facebook* o *LinkedIn*, entre otros), por encima de los medios de comunicación tradicionales tales como la radio, la televisión y la prensa (anuncios clasificados), pues una característica principal de dicho sector demográfico es su conocimiento avanzado sobre la tecnología.

Las implicaciones para la gestión, a partir de este estudio, radican principalmente en el reconocimiento de las características e intereses de esta generación, en particular en el grupo de profesionales de ingeniería, que son un grupo de gran interés para una ciudad que tiene como base de su economía la industria manufacturera, y que vive la intensa lucha por atracción y retención de talentos.

Como futuras líneas de investigación se sugiere que podría ampliarse el estudio a jóvenes de la generación Z y con distintas licenciaturas, que no se limite a las disciplinas de ingeniería. En ámbito geográfico también podría ampliarse la muestra ya que a nivel teórico este fenómeno generacional se propone como un movimiento global.

6 Referencias

Broom C. (2010). Entice, engage, endure: adapting evidence-based retention strategies to a new generation of nurses. *Journal of Healthcare Leadership*, 2010(2), 49-60. <https://doi.org/10.2147/JHL.S7914>

Cappelli, P. (2001). *El nuevo pacto en el trabajo. Empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Durocher, S., Bujaki, M., & Brouard, F. (2016). Attracting millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical Perspectives on Accounting*, 39, 1-24. <https://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2016.02.002>

Galindo, J. (Coord.) (1998). *Técnicas de investigación. En sociedad, cultura y comunicación*. Editores: México: Addison Wesley Longman.

Gursoy, D., Chi, C. G., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>

Hayes, J. B., Parks, C., McNeilly, S., & Johnson, P. (2018). Boomers to millennials: Generational stereotypes at work in academic librarianship. *The Journal of*

Academic Librarianship, 44(6), 845-853. <https://dx.doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: Mc Graw Hill.

INEGI. (2019). *Censos Económicos 2019*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

INEGI. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/temas/estructura/>

Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238. <https://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>

Ng, E. S. W., & Burke, R. J. (2006). The next generation at work – business students' views, values and job search strategy: Implications for universities and employers. *Education + Training*, 48(7), 478-492. <https://dx.doi.org/10.1108/00400910610705872>

Ng, E., Schweitzer, L., & Lyons S. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business Psychology*, 25, 281-292. <https://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>

Pozzi, S. M. (2014). *Generación "Y", sus expectativas laborales: investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes Millenials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico: un estudio de las expectativas laborales de los graduados de la Universidad de San Andrés* (Tesis Doctoral).

Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T., & Järvinen, K.-M. (2017). The Millennial Generation. *SAGE Open*, 7(1), 215824401769715. <https://dx.doi.org/10.1177/2158244017697158>

Rentz, K. C. (2015). Beyond the generational stereotypes: A study of U.S. generation Y employees in context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 136-166. <https://dx.doi.org/10.1177/2329490615576183>

Secretaría de Desarrollo Económico [SEDECO]. (2019). *Panorama Económico del Estado de San Luis Potosí*. Recuperado de: <http://www.sedecoslp.gob.mx/wp-content/uploads/2020/02/Panorama-Economico-IV-Trim-2019.pdf>

Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45-54. <https://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>

Weber, J., & Urick, J. (2017). Examining the millennials' ethical profile: assessing demographic variations in their personal value orientations. *Business and Society Review*, 122(4), 469-506. <https://dx.doi.org/10.1111/basr.12128>

Winograd, M., & Haidt, M.D. (2008). *Millennial makeover: MySpace, YouTube, and the future of American politics*. New Brunswick, N.J: Rutgers University Press.