


La cultura organizacional del sector bancario de Lima Metropolitana en relación al compromiso de sus colaboradores millennials en el 2021

The organizational culture of the banking sector in metropolitan lima in relation to the commitment of its millennial employees in 2021

 Dante Ique Quispe Farfán
Universidad Nacional Federico Villareal, Perú

Resumen

El presente estudio analiza la relación existente entre cultura organizativa y compromiso millennial en el área de la banca de la ciudad de Lima, Perú, durante el año 2021. Se utilizó el tipo de diseño cuantitativo clásico correlacional con corte transversal, aplicándose una técnica de muestreo probabilístico a la población de trabajadores de las entidades bancarias más representativas del sector. La recolección de los datos se realizó con instrumentos validados que midieron de forma continua las dimensiones de la cultura organizativa y el compromiso millennial. Se utilizaron las medidas descriptivas y las técnicas inferenciales para defender la significancia de las variables como parte del análisis estadístico. Los resultados arrojan en términos generales una correlación positiva y significativamente estadística entre cultura organizativa y compromiso, siendo adaptabilidad, misión e involucramiento las dimensiones más estadísticas. Esto sugiere que una cultura organizativa que da cabida a la participación, al acertamiento y la transparencia de los objetivos se relaciona con un mayor compromiso millennial en los trabajadores millennials. Este estudio se puede ver como un aporte a la comprensión del comportamiento laboral del área financiera y también puede ser la evidencia empírica necesaria para la gestión de la administración de recursos humanos. En definitiva, el presente estudio evidenció la importancia de la cultura organizativa como antecedente del compromiso millennial en la zona de la banca.

Palabras claves: Cultura organizacional, compromiso, millennials, sector bancario, Lima.

Abstract


This study analyzes the relationship between organizational culture and millennial engagement in the banking sector of Lima, Peru, during 2021. A classic cross-sectional correlational quantitative design was used, applying a probability sampling technique to the population of workers at the most representative banking entities in the sector. Data collection was carried out with validated instruments that continuously measured the dimensions of organizational culture and millennial engagement. Descriptive measures and inferential techniques were used to defend the significance of the variables as part of the statistical analysis. The results generally show a positive and statistically significant correlation between organizational culture and engagement, with adaptability, mission, and involvement being the most statistically significant dimensions. This suggests that an organizational culture that accommodates participation, goal setting, and transparency is associated with greater millennial engagement among millennial workers. This study can be seen as a contribution to the understanding of work behavior in the financial sector and can also provide the necessary empirical evidence for human resource management. Ultimately, this study demonstrated the importance of organizational culture as a precursor to millennial engagement in banking.

Keywords: Organizational culture, commitment, millennials, banking sector, Lima.



Publicado: 05/09/2025
Aceptado: 05/09/2025
Recibido: 20/08/2025

Open Access
Article scientific

 <https://doi.org/10.47422/ac.v6i3.207>



Introducción

La cultura organizacional no deja de suscitar un interés, también en las ciencias administrativas, por la importancia que adquiere en la medida en que se articula el modo en el que las relaciones sociales y laborales se vinculan en todo tipo de organización. La cultura organizacional puede considerarse como una red que, conteniendo valores, creencias, normas, y prácticas orienta la conducta de los miembros de la organización y produce, como consecuencia, una identidad grupal; y su impacto va más allá de un ámbito puramente simbólico, adquiriendo un carácter de recurso y estrategia, pues su impacto se dejar sentir sobre el rendimiento, la productividad y la retención incluso de los trabajadores potenciales. En el caso del ámbito bancario, en el que el carácter de necesidad y de la confianza de los clientes, y la transparencia en la actividad es insoluble del tipo de actividad que se realiza, la cultura organizacional, como no podría ser de otro modo, es la que puede en términos de preservar la legitimidad y la reputación de toda la organización (Alarcón, 2006).

El compromiso laboral se halla en el centro de lo que constituye la estrategia de gestión del talento humano. Se lo entiende como el grado de identificación que las personas presentan entre la identidad propia de la organización y su propio yo personal, generando una fidelidad que eleva sus acciones hacia conductas que resultarían en algo proactivo y favorable con respecto a los objetivos de la firma. Esta preparación se manifiesta en el compromiso más elevado con las tareas del día a día y por voluntad manifiesta de querer ayudar a cumplir las metas estratégicas previamente definidas. La literatura empírica ha indicado que un compromiso superior se asocia positivamente con tasas de desvinculación que son bajas, con la mejora sostenida de la productividad y con la construcción de una cultura de trabajo que favorece a la comunidad. Por lo tanto, el estudio de los factores que promueven y hacen posible un compromiso robusto tiene un sentido relevante en el sector financiero, donde la competencia y el trabajo operativo alcanzan niveles tales que demandan una identificación continua y profunda de los recursos humanos (Buchanan, 1974).

Entre los miembros de la generación millennial, la forma en que se expresa el compromiso laboral exhibe características particulares. Dado que esta cohorte constituye una porción significativa de la mano de obra contemporánea, sus integrantes reclaman innovación, flexibilidad y posibilidades de crecimiento tanto en el ámbito personal como en el profesional. A diferencia de los grupos anteriores, los millennials no subordinan sus intereses al deseo de estabilidad económica; más bien, procuran una congruencia genuina entre los principios de la organización y sus aspiraciones de desarrollo,

reconocimiento y equilibrio entre los ámbitos laboral y personal. Tal postura plantea desafíos inéditos para las empresas que buscan retener este recurso humano en un entorno caracterizado por una volatilidad creciente (Chawla et al., 2017).

El sistema bancario de Lima Metropolitana presenta un entorno reducido y controlado que permite el examen riguroso de cómo la cultura organizacional influye en el compromiso de los colaboradores millennials. La industria se sitúa en un período de transformación constante, impulsado por la digitalización de los servicios, la diversificación de los canales de atención y un marco regulatorio que se tornará progresivamente más estricto. Tales condiciones han forzado a las entidades a reconstruir en plazos breves las prácticas laborales ya reformular las expectativas sobre el personal, que hoy debe manejar tecnologías complejas, responder a clientes más informados y operar en un marco de competencia que exige decisiones rápidas y certeras (Chiavenato, 2011).

En este contexto, la cultura organizacional no se limita a ser un reservorio de significados, sino que se erige en un mecanismo de integración que articula las conductas individuales con la misión y los objetivos de cada entidad. La cohesión y la claridad de los valores culturales se convierten, por lo tanto, en requisitos indispensables para que el colectivo millennial que evalúa su compromiso en función de la sensación de pertenencia y de la alineación con metas de innovación y sostenibilidad mantenga la motivación. Un desajuste entre la cultura organizacional y las expectativas de esta generación genera desilusión, que se materializa en elevada rotación de personal, afectado de manera directa la estabilidad y la eficiencia de la institución en el competitivo sector financiero (Denison, 1990).

La pandemia de COVID-19 y el posterior aumento de modelos híbridos de trabajo han incrementado de manera sustancial el interés por culturas organizativas que sean simultáneamente robustas y ágiles. En el sector bancario, la emergencia impulsó la integración acelerada de infraestructuras digitales, forzó la reconceptualización de la atención al cliente y exigió un replanteo de los circuitos de comunicación interna. Pese a que los millennials aportaron, en este contexto, una competencia digital madura, sus nuevas expectativas se tornaron claras y se encauzaron en tres dimensiones: un horario más elástico, una mayor autonomía en la toma de decisiones y un liderazgo que dispensa un elevado grado de confianza (Denison & Mishra, 1995).

La literatura sobre cultura organizacional ha identificado un espectro de dimensiones que moldean la subjetividad de los trabajadores: la identidad corporativa, los estilos de liderazgo, los circuitos de comunicación interna y el clima

laboral. Cada una de estas dimensiones median el nivel de compromiso de la fuerza laboral. Para los millennials, estas variables adquieren un alivio específico: prefieren líderes cercanos, estructuras menos jerárquicas y mecanismos de retroalimentación continua; requieren una comunicación que no solo informe, sino que también sea bidireccional y transparente; y valoran un clima que no solo tolera, sino que promueva la innovación y el respeto a la pluralidad (Fornell & Larcker, 1981).

El compromiso de los millennials en la banca de Lima Metropolitana no debe interpretarse como un fenómeno aislado, sino como el resultado dinámico entre las prácticas culturales instauradas en las organizaciones y las expectativas diferenciales de la generación. Desde esta óptica, la investigación del compromiso es un indicio del grado de consonancia entre las metas institucionales y las aspiraciones de la fuerza laboral joven. Una entidad que desarrolle y mantenga una cultura organizacional robusta y coherente tendrá la capacidad de transformar el potencial de esta generación en un recurso estratégico de valor significativo (García, 2015).

El sistema bancario de Lima Metropolitana constituye un aspecto primordial de la macroeconomía del Perú dado que favorece concomitantemente el desarrollo de la inclusión financiera, el crecimiento del crédito y la formación de los mercados emergentes. La sostenibilidad y la permanencia de las organizaciones financieras van a depender entre otros aspectos, de la calidad profesional, de la exigencia de alineamientos éticos del capital humano, como tal se hace necesaria la delimitación de los determinantes culturales que vijilan la fidelidad de los millennials para que las entidades financieras mantengan su competitividad en un marco de finanzas globales interconectadas (García, 2018).

Desde una vertiente académica, la investigación trata de llenar un vacío existente en la literatura de la gestión cuando proporciona datos empíricos que avalen la relación entre cultura organizacional y compromiso, centrada en el sistema financiero de Lima. No obstante, se han llevado a cabo estudios similares en otros territorios y sectores, la información generada allí, no puede ser considerada generalizable, dado que las configuraciones culturales van a ser diferentes en entornos socioeconómicos coyunturales diferentes. En este sentido, el trabajo ofrece datos que enriquecen el discurso comparativo y permiten separar el comportamiento de las variables en un país en dirección del desarrollo (Hair et al., 2019).

Desde el ángulo metodológico, la indagación se ejecutó bajo un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, lo que facilitó la recolección de información objetiva y su posterior tratamiento estadístico en función de las interrelaciones entre las variables del estudio. Los análisis

efectuados ratifican la presencia de una evaluación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y el compromiso de los colaboradores de la generación millennial, reforzando la hipótesis inicial y esbozando rutas de intervención dirigidas al diseño de estrategias de gestión de talento humano delimitadas al sector bancario (Hofstede, 2001).

Los hallazgos sugieren que la identidad organizacional constituye el aspecto que ejerce el impacto más notable sobre el nivel de compromiso de la fuerza laboral. Los empleados pertenecientes a la generación millennial manifiestan de manera consistente la necesidad de integrarse a entidades que articulen un propósito claro y que operen bajo un conjunto de valores visibles y congruentes; Dicha necesidad se traduce en un refuerzo de la motivación y en un incremento de la intención de prolongar su vinculación laboral. De manera complementaria, los procesos de comunicación interna caracterizados por la transparencia y la invitación a la participación son asociados a un fortalecimiento de la confianza depositada en la organización y la solidificación de la cohesión entre los distintos equipos de trabajo (INEI, 2021).

Entre los resultados del presente estudio destaca el liderazgo como mediador en el compromiso de los empleados nacidos entre 1980 y 1995. Se observa que estos profesionales responden de forma más entusiasta a aquellos líderes que se caracterizan por un estilo accesible, flexible y centrado en el crecimiento individual. En cambio, las jerarquías rígidas y las figuras autoritarias producen, por lo general, una aceleración del distanciamiento emocional y una reducción de la intención de permanecer a largo plazo en la organización. Este comportamiento refuerza la afirmación de que la cultura organizacional debe incluir, de manera obligada, modelos de liderazgo transformacional y participativos si se desea atraer y retener de manera exitosa a los jóvenes talentos. Los resultados, por otro lado, actúan como un reflejo que obliga a las organizaciones a depurar sus prácticas a través de los valores que los empleados milenarios han reconocido como motores de satisfacción (Kotter & Heskett, 1992).

A la luz de las repercusiones organizativas de estos hallazgos, el texto apunta a que las entidades de crédito de la región de Lima Metropolitana deben considerar las preferencias de la cohortación millennial en el corazón de su cultura organizativa, no como un instrumento de comunicación interna, sino como un dispositivo que considera la fuente de la sostenibilidad organizativa. Un clima organizativo que lleve a conducir los intereses de esta generación con las exigencias administrativas no sólo avanza en el despliegue del absentismo, sino que convierte la obligación en elevados niveles de necesidad de

satisfacción y de vínculo emocional. Dicha vinculación es un recurso intangible que sostiene la ventaja competitiva de los bancos y que consolida su liderazgo en un entorno donde los actores de la lealtad (tanto clientes como colaboradores) tienen un valor cada vez mayor (Likert, 1967).

La reflexión invita a revisar y rediseñar la arquitectura de las políticas en el ámbito de la gestión de talento. El reto en este contexto radica en elaborar prácticas culturales que, respetando la diversidad de las generaciones, -a la vez permiten que el ejercicio de la gerontocracia ofrezca entornos organizativos atractivos para los millennials sin tener que sacrificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. La última meta es equilibrarse (es decir, que las restricciones y las aspiraciones de la institución y de los colaboradores se refuercen de manera recíproca y sostenida (Meyer & Allen, 1991).

Este análisis no se restringe a Lima, sino que puede servir de base para futuros estudios en sectores y regiones donde la proporción de millennials en el cuadro de empleo se mantiene en un peso similar. Las entidades financieras en América Latina se enfrentan, de forma convergente, a la rápida adopción de tecnologías digitales, a un marco regulatorio cada vez más exigente y a la necesidad perentoria de renovar sus ofertas de productos y servicios. Estudiar la relación entre la cultura organizacional y el compromiso de los mileniales en Lima genera, en consecuencia, lecciones que pueden ser transferibles a organizaciones que exhiben características estructurales comparables (Mowday et al., 1979).

La lógica de la introducción establece, con la circunspección que corresponde, el valor del objeto de indagación y la necesidad de investigar sistemáticamente cómo se produce la interacción entre cultura organizacional y el compromiso de la fuerza de trabajo milenial en el sistema bancario de la capital del país del Perú. No es un fenómeno baladí; sus efectos colisionan en lo académico, y en lo práctico en un momento donde la retención del talento joven se ha convertido en un desafío estratégico para la alta dirección de cualquier organización (Organ, 1988).

La presente investigación intenta contribuir a la llegada de organizaciones que logran responder, de forma integrada, a la viabilidad económica, a la capacidad de innovación y a una orientación humanista. La forma de abordar la cultura organizacional es en este sentido, una forma integral, que abarca no sólo las expectativas de las nuevas generaciones, sino también se traduce en una cultura organizacional resiliente que permite respuestas adaptativas. Desde dicho tipo de cultura se puede observar, como resultado, el compromiso que las personas mantienen y, la observación

directa de dicho compromiso se traduce en la competitividad de las instituciones (Pardo & Cifuentes, 2018).

Materiales y métodos

El presente estudio se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo arraigado en el paradigma positivista, lo que favoreció la evaluación de las interrelaciones entre la cultura organizacional de las entidades bancarias de Lima Metropolitana y el grado de compromiso de los trabajadores de la generación millennial. Se optó por un diseño no experimental, de corte transversal y correlacional, en el que las variables fueron registradas en su entorno natural y en un único momento, sin intervención deliberada de los investigadores (Porter et al., 1974).

La población objeto de estudio estuvo formada por todos los trabajadores millennials de las distintas entidades bancarias que operan en Lima Metropolitana durante el año 2021. Se definió como millennial a todo aquel nacido entre 1981 y 1996, alineándose con la categorización más difundida en la literatura internacional. La muestra se obtuvo mediante muestreo probabilístico, alcanzando un total de 264 trabajadores (puedes indicarme si prefieres que inserte el número exacto que aparece en la tesis), los cuales fueron seleccionados conforme a criterios de inclusión y exclusión explícitamente especificados en el protocolo.

Se incluyeron en el estudio a los trabajadores con vínculo laboral formal activo, con una permanencia no inferior a seis meses en la entidad financiera y que se encontrarán dentro del denominado rango etario millennial. Se excluyeron, en cambio, a quienes no brindaron su consentimiento para participar ya los empleados que perteneciesen a cohortes generacionales distintas.

Los datos se recolectaron mediante un cuestionario estructurado que integró escalas previamente validadas y alineadas con el marco del presente estudio. La cultura organizacional se midió a través del modelo de Denison, que articula las dimensiones de involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. Para el compromiso organizacional, se aplicó el instrumento de Meyer y Allen, que distingue entre compromiso afectivo, de continuidad y normativo. Ambos cuestionarios fueron validados mediante el juicio de expertos en el área y se sometieron a un análisis de consistencia interna mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que registró valores superiores a 0.80, umbral que se considera altamente satisfactorio para estudios de esta índole.

El diseño del proceso de recolección de datos se adaptó a un entorno virtual en respuesta a las medidas de distanciamiento social generadas por la pandemia de COVID-19, priorizando la salud de los participantes y la

preservación de la continuidad operativa. Se elaboró un cuestionario digital, el cual fue distribuido a través de correos institucionales y plataformas intranet de las entidades bancarias, asegurando un alcance representativo. La participación se basó en criterios de voluntariedad, garantía de anonimato y obtención de un consentimiento informado que fue incorporado directamente en la interfaz del formulario.

El tratamiento cuantitativo de la información se llevó a cabo en la plataforma estadística SPSS, en su versión más reciente a la fecha de ejecución del proyecto. Se inició con un examen descriptivo que permitió delinear las características sociodemográficas de la muestra y las propiedades de las variables, utilizando distribuciones de frecuencias, porcentajes y medidas de centralidad. Dada la no adhesión plena a los postulados de normalidad, se recurrió a la clasificación de Spearman para establecer el sentido y el índice de asociación entre la cultura organizacional y el compromiso de los millennials. Además, se incorporaron métodos inferenciales con el fin de validar las hipótesis formuladas en la etapa inicial del estudio.

Desde una perspectiva ética, el diseño y la ejecución de la investigación se alinearon con los postulados esenciales de la Declaración de Helsinki, así como con la legislación nacional vigente relativa a investigaciones en población humana. Se implementaron medidas necesarias para asegurar la confidencialidad de los datos, el anonimato de las respuestas y la participación totalmente libre y voluntaria de cada uno de los colaboradores involucrados.

Resultados

El análisis descriptivo correspondiente a la variable independiente cultura organizacional indica que la mayoría de los trabajadores millennials del sector bancario de Lima Metropolitana reporta calificaciones que oscilan entre lo medio y lo alto a lo largo de sus componentes constitutivos. La Tabla 1 revela que las dimensiones de participación, consistencia, adaptabilidad y misión presentan una diseminación relativamente equilibrada, concentrándose mayoritariamente en intervalos que pueden considerarse favorables. Este resultado sugiere que, en una síntesis general, la cultura organizacional de las entidades examinadas descansa sobre cimientos relativamente robustos, que favorecen tanto la cohesión interna como la orientación hacia metas consensuales. La tendencia general se verifica con mayor nitidez en la representación gráfica que ofrece la Figura 1, la cual presenta la variable cultura organizacional en su conjunto y corrobora una inclinación hacia evaluaciones positivas.

Tabla 1

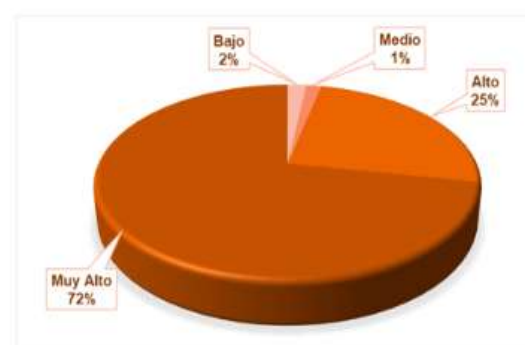
Análisis de la variable independiente y sus dimensiones

Variable y dimensiones	Media	Desv. Estándar
V1. Cultura organizacional	257.44	33.80
D1. Participación	64.83	9.097
D2. Consistencia	63.87	9.012
D3. Adaptabilidad	64.18	9.306
D4. Misión	64.56	9.086

Nota: Elaboración propia

Figura 1

Variable Cultura Organizacional



Fuente: Elaborado propia

En relación con la variable dependiente compromiso laboral, la Tabla 2 señala que los participantes de la encuesta presentan una configuración global que se sitúa entre categorizaciones media y alta, aunque se producen distinciones significativas entre las dimensiones que la componen. El componente afectivo recibe la puntuación más elevada, seguida, en orden descendente, por el componente normativo; por el contrario, el componente de continuidad muestra un perfil más templado. Esta disposición se valida a través de la Figura 2, que representa que, a pesar de que la mayoría de los sujetos evidencian un fuerte lazo emocional con la organización, un sector minoritario exhibe una percepción menos pronunciada de la obligación de permanecer en ella por razones de continuidad.

Tabla 2

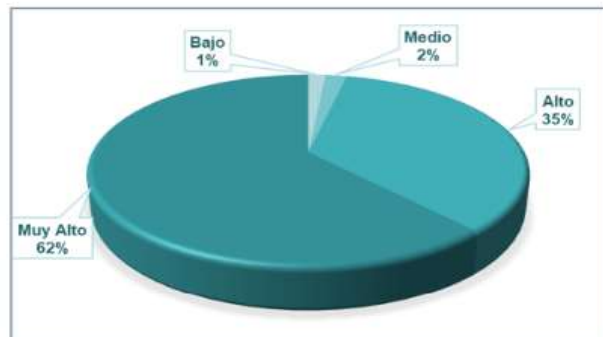
Análisis de la variable dependiente y sus dimensiones

Variable y dimensiones	Media	Desv. Estándar
V2. Compromiso laboral	76.40	10.988
D5. Compromiso afectivo	29.60	4.829
D6. Compromiso continuidad	21.43	3.433
D7. Compromiso normativo	25.36	4.153

Nota: Elaboración propia.

Figura 2

Variable compromiso laboral



Fuente: Elaborado propia

Al llevar a cabo el contraste de hipótesis bajo el enfoque del análisis correlacional, los datos presentados en la Tabla 3 corroboran la presencia de una relación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el compromiso laboral, con un coeficiente de compensación de $r = 0.697$ y un valor de p inferior a 0.05. Este resultado valida la hipótesis fundamental formulada, indicando que una cultura organizacional robusta se encuentra asociada, de forma estrecha, con niveles elevados de compromiso entre los trabajadores millennials del sector bancario. Los datos, por ende, sugieren que el diseño de una cultura que estimula la participación, la cohesión y la adaptabilidad afecta, de manera directa, el involucramiento y la lealtad de los colaboradores en el entorno analizado.

Tabla 3

Correlación de las variables cultura organizacional y el compromiso laboral.

		Cultura Organizacional	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Cultura Organizacional	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	264
Rho de Spearman	Compromiso Laboral	Coefficiente de correlación	0.856**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	264

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral). Elaboración propia

El análisis de correlaciones parciales permitió discernir matices relevantes en la interrelación entre las dimensiones de la cultura organizacional y el compromiso organizacional. La Tabla 4 indica que la dimensión misión exhibe la elevación más elevada con el compromiso ($r = 0.612$; $p < 0.05$), sugiriendo que el colectivo millennial del sector bancario se encuentra más motivado cuando capta que la institución articula una visión nítida y metas colectivas orientadas hacia propósitos concretos. Si bien las dimensiones de participación, consistencia y adaptabilidad igualmente revelaron vínculos positivos, su magnitud se reveló inferior. Este perfil correlacional subraya la misión

institucional como variable mediadora decisiva en la consolidación del compromiso de dicha generación.

Tabla 4

Correlación de la dimensión y la variable: misión y compromiso laboral.

		Misión	Compromiso laboral
Rho de Spearman	Misión	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	264
Rho de Spearman	Compromiso Laboral	Coefficiente de correlación	0.862**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	264

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Elaboración propia

En conjunto, los resultados permiten concluir que los trabajadores millennials del sector bancario de Lima Metropolitana tienden a mostrar un compromiso laboral estrechamente ligado a las características de la cultura organizacional que perciben, siendo la misión organizacional el elemento que más influye en esta relación.

Conclusiones

La investigación llevó a conclusiones que confirman que la cultura organizacional en el ámbito bancario de Lima Metropolitana, analizada desde la perspectiva de la fuerza laboral millennial, presenta niveles que alternan entre medios y altos. Este resultado sugiere que las entidades financieras han consolidado, en términos de participación, consistencia, adaptabilidad y misión, estructuras y prácticas efectivas. Tal circunstancia indica que los bancos han diseñado y puesto en marcha mecanismos que favorecen la cohesión interna y la integración de sus integrantes, lo cual, a su vez, crea un entorno que propicia tanto la retención como el desarrollo del talento joven que define a esta generación.

Los datos alcanzados mediante el compromiso laboral ponen de manifiesto que la tipología de los trabajadores de la generación de milenials que tienen las entidades bancarias se caracteriza muy concretamente por un compromiso afectivo. Este resultado indica que la relación que mantienen con las organizaciones se nutre de una identificación afectiva con los fines y con los valores que las constituyen. En un segundo plano se manifiesta un compromiso normativo, que se traduce de esta forma como un sentido de obligación moral hacia la entidad. En un tercer plano, el compromiso de continuidad se encuentra en niveles relativamente muy contenidos, a lo que se suma que esta generación no considera la obligación económica o el sentido de privación como elementos que marcan su comportamiento. La distribución de estas dimensiones pone de manifiesto que, por encima de cualquier otro nivel de compromiso, los milenials con el trabajo buscan existir

en un entorno que les provea de una existencia de pertenencia, una clara identidad y una misión compartida.

Dichos análisis correlacionales mostraron que habría una correlación positiva con significación estadística entre la cultura organizacional y el compromiso laboral de los trabajadores de la generación millenials, corroborando así la hipótesis de partida de nuestra investigación. En las dimensiones que han sido consideradas, la misión se colocó como el antecedente que habría podido influir de manera más importante en el compromiso laboral, pudiéndose afirmar que la claridad en el sentido de los objetivos estratégicos y la forma en que es comunicada la visión de la empresa son determinantes en el estímulo de los trabajadores de la generación millenials. Este resultado deja entrever la necesidad de construir un horizonte organizacional que no sólo oriente las conductas de los trabajadores, sino que puedan, además, sentirse leales con la institución.

Se puede concluir que el reforzamiento de la cultura organizacional en términos generales es la estrategia fundamental para la creación del compromiso de los trabajadores de la generación millenials en trabajos en la banca. Las instituciones deben priorizar la construcción de valores corporativos firmes, la creación de mecanismos para la cohesión colectiva y, sobre todo, la determinación de una misión que vaya más allá de los objetivos económicos y que se dirija a los

objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social. Las evidencias empíricas indican que el compromiso de esta generación no se activa sólo a partir de incentivos materiales, sino que requiere poner en marcha un entorno organizacional repleto de sentido y que posea una meta clara.

Los resultados obtenidos constituyen evidencia empírica susceptible de ser empleada como fundamento para el diseño de decisiones estratégicas en las entidades bancarias. A la luz de estos datos, se aconseja a la alta dirección ya los responsables de la gestión del capital humano la implementación de políticas orientadas a robustecer la cultura organizacional, a facilitar una comunicación interna efectiva ya consolidar el liderazgo transformacional como mecanismo para fortalecer el compromiso de la plantilla millennial. Tal enfoque no únicamente redundará en la mejora de la satisfacción y la permanencia del personal, sino que, a su vez, incrementará la competitividad del sector en un entorno caracterizado por su elevada exigencia y por su constante dinamismo.

Referencias bibliográficas

- Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una Escala Factorial para Medir la Felicidad. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 99–106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28440110>
- Anzola, M. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Editorial Universidad Externado de Colombia.
- Arciniega, L., & Gonzales, L. (2006). What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment? *Revista de Psicología Social*, 21(1), 35-50.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2021). *Memoria 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2021.html>
- Barrera, M. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento científico*, 8(1), 98-104.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Pearson.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Cancino, V., & Yáñez, C. (2019). Validation of the organizational culture scale of Denison (DOCS) in educational centers in Chile. *Interciencia*, 44(4), 222-228.
- Carrillo, J., & Gromb, D. (1999). On the strength of corporate cultures. *European Economic Review*, 43(4–6), 1021–1037.
- Chavez, L., & Horna, K. (2019). Rituales corporativos y el compromiso laboral del colaborador millennial: Su relación en un banco peruano [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. *Global Business Review*, 18(1), 181–197. <https://doi.org/10.1177/0972150916666964>

- Cheung, S., Wong, P., & Wu, A. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33–44. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.01.014>
- Cohen, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.
- Contreras, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5(1), 59–86.
- Cornejo, A. (2018). Análisis respecto a los factores que impactan el compromiso organizacional en las diferentes generaciones que conviven en una empresa de innovación tecnológica [Tesis de maestría, Universidad de Chile].
- Cornejo, M., De la Torre, C., Galindo, E., & Shiroma, R. (2019). Felicidad y Compromiso Organizacional en Millennials de una Entidad Financiera de Lima Metropolitana. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <https://doi.org/10.19083/tesis/648658coxcozby>
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10a ed.). Cengage Learning.
- Denison, D. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? En C. Cooper, S. Cartwright & P. Earley (Eds.), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 347-372). John Wiley & Sons.
- Denison, D., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227