



**Trabajo Final de Graduación - PIA**

**Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials**

**SORO, Aldana**

**Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos**

**2019**

## **Resumen**

Los millennials son la nueva generación que conforma a la población consumidora y trabajadora del siglo XXI, donde todas las organizaciones deberán organizarse en torno a sus necesidades y expectativas; en este trabajo final de graduación se los estudió con el propósito de entender su funcionamiento en pos de recurso o capital humano para las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba, particularmente sobre la forma en que estas llevan adelante la gestión y retención de dichos individuos como fuente esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Para tomar contacto con esta realidad, se llevó adelante un estudio con un formato principalmente exploratorio debido a que la temática desarrollada, no había sido abordada desde la perspectiva y variables conceptuales de este proyecto de investigación, por lo que es uno de los primeros aportes de dicha tendencia mundial en el marco de la provincia y Ciudad de Córdoba.

Se tomó una muestra conformada por una cantidad de quince jóvenes (millennials) a los cuales se entrevistó llevándose a cabo una investigación de tipo cualitativa; como resultado se obtuvo que, aquellas empresas que tienen en cuenta el crecimiento y desarrollo de su personal, incluyen en sus prácticas la flexibilidad laboral, y fomentan un buen clima de trabajo, son las que generan mayor atracción por parte de los millennials.

## **Palabras Clave**

Recursos humanos. Gestión y retención de talento. Millennials. Empresas privadas

### **Abstract**

Millennials are the new generation that makes up the consuming and working population of the 21st century, where all organizations should organize themselves around their needs and expectations. In this final graduation work they were studied with the purpose of understanding their functioning as a resource or human capital for the private companies of the City of Córdoba, particularly on the way in which they carry out the management and retention of said individuals as an essential source for the development of sustainable competitive advantages.

To make contact with this reality, a study with a mainly exploratory format has been conducted due to the fact that the subject developed had not been addressed from the perspective and conceptual variables of this research project, so it is one of the first contributions to this global trend within the province and City of Córdoba.

A formed sample was taken by a number of fifteen young people (millennials) which met carried out a research of qualitative type; as a result it was obtained that, those companies that take into account the growth and development of their personnel, include in their practices the labor flexibility, and promote a good working climate, are those that generate the greatest attraction on the part of the millennials.

### **Key Words**

Human Resources. Management and retention of talent. Millennials. Private businesses

## Índice

Resumen	1
Palabras Clave	1
Abstract	2
Key Words	2
<b>Índice</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo I: Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos</b>	<b>10</b>
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
<b>Capítulo II: Marco Teórico</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo III: Metodología</b>	<b>23</b>
Participantes	24
Instrumentos	24
Procedimiento	24
<b>Capítulo IV: Resultados y Discusión</b>	<b>26</b>
<b>Resultados</b>	<b>27</b>
4.1 Conocimiento de los millennials respecto a la empresa	27
4.1.1 Significado del trabajo	27
4.1.2 Conceptualización de las empresas	28
4.1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad según la percepción de los jóvenes	30
4.1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa	31
4.2 Valoración de las características organizacionales	32
4.2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa	32
4.2.2 Tiempo ideal de permanencia en la misma empresa	34
4.2.3 Percepción del jefe o superior directo	35
4.2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo	36
4.2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral	37
4.3 Expectativa respecto de las características que deben tener las empresas	38
4.3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa	38
4.3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo	40
4.3.3 Desempeño global de la empresa esperado	41
4.3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo	42
4.4 Predisposición para comprometerse con las empresas	43
4.4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa	44
4.4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes	45
4.4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa	46
<b>Discusión</b>	<b>48</b>
<b>Capítulo V: Conclusiones</b>	<b>54</b>
<b>Anexos</b>	<b>57</b>
Anexo 1: Entrevista a jóvenes millennials sobre sus expectativas laborales y preferencias. Guía de pautas.	57

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

Anexo 2: Procesamiento de entrevistas	58
<b>Referencias</b>	<b>108</b>

## **Capítulo I: Introducción**

## Introducción

Enmarcamos este proyecto dentro de la licenciatura en gestión de recursos humanos, con el objetivo de indagar acerca de las necesidades que presenta la fuerza laboral del futuro: los millennials, respecto a las condiciones laborales que brindan, o deberían brindar, las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba.

El capital humano es una base y fuente esencial para el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en la organización, motivo por el cual estas deben comprometerse con el proceso de gestión de recursos humanos a fin de incrementar y mejorar su capacidad para atraer, desarrollar y retener a la fuerza laboral (Rivero y Dabos, 2017).

Frente a la falta de personal calificado para enfrentar los retos del mercado global actual asociados a la tecnología, y un entorno laboral caracterizado por la guerra por la retención de talento, dicho aspecto se vuelve una problemática de especial atención para el área de recursos humanos de las organizaciones. Las mismas deben analizar los valores, actitudes y expectativas de cada generación y proporcionar los medios necesarios para mantener cautivados a los trabajadores logrando así que permanezcan en sus puestos (González Miranda, 2009).

Son numerosas las investigaciones sobre retención de personal desarrolladas en diversos ámbitos económicos: en el negocio de restaurantes (Wolson, 1991; Reynolds, Merritt y Gladstein, 2004), en los servicios de salud (Kim, 2000; Han Humphreys, 2006), en el servicio público del Reino Unido y Australia (Timmins, 2002; Starks, 2007), en la armada de los EEUU y del Reino Unido (Smith, Youngman y Light, 2002; Dandeker et al., 2010), en organizaciones civiles (Browne Jamison, 2003; Kim y Lee, 2007) e, incluso, para los conductores de camiones (Min y Emam, 2003) (González Miranda, 2009). Sin embargo, no se advierten estudios de retención de talento

enfocados en la generación de los millennials que se encuentren trabajando en el ámbito privado de la Ciudad de Córdoba.

Se observa que muchos estudios se centran en las necesidades que presenta la organización respecto de su personal, y no en las necesidades que poseen los empleados, quienes exteriorizan una diversidad de estas y manifiestan una preferencia por la gestión cada vez más personalizada (Rivero y Dabos, 2017).

A partir del año 2020, los millennials, habiendo cumplido su mayoría de edad, tendrán una gran participación dentro del mercado laboral lo cual hace necesario el análisis de las características de dicho segmento de la población y de aquellos factores que generan su motivación y compromiso para con la empresa. Para dicho año, los millennials serán el 75% de la fuerza laboral mundial, siendo la primera generación que se incorpora al trabajo sabiendo manejar las herramientas tecnológicas disponibles y utilizándolas a diario (Alonso, 2015).

Con los millennials integrándose al ámbito laboral, las jerarquías comenzarán a desaparecer debido a que esta generación tiene la expectativa de trabajar bajo otra modalidad, la de comunidades de interés mutuo en las que prime la flexibilidad. (Alonso, 2015).

Al existir una fuerza laboral multigeneracional en las organizaciones, es fundamental conocer las diferencias de motivadores y preferencias que existen entre las distintas generaciones, a fin de crear y aplicar estrategias de contratación y retención de talento dirigidas especialmente a cada grupo poblacional. Dichas estrategias son las que permiten que los empleados alcancen un mejor desempeño en el trabajo y se conserve un clima donde prime la satisfacción laboral (Hernández Palomino; Espinoza Medina y Aguilar Arellano, 2016).

La generación de los millennials es aquella que vincula a las personas nacidas entre el año 1982 y el año 2002. Son el grupo poblacional con mayor acceso a la educación y mayores posibilidades de consumo; nacieron y convivieron con las nuevas tecnologías de la información, motivo por el cual son superiores tecnológicamente a las personas de otras generaciones y tienen fácil acceso a las fuentes de conocimiento (González Pérez y Mercado Percia, 2014).

Muchos de ellos tienen un conocimiento global del mundo y valoran la diversidad de culturas, experiencias y ambientes; poseen una gran consciencia de los daños ambientales, de la responsabilidad social corporativa y de los efectos de la discriminación en los ámbitos tanto sociales como laborales (González Pérez y Mercado Percia, 2014.), en consecuencia, desarrollaron la capacidad de aceptar las diferencias y de poner énfasis en el rendimiento de las personas y no en sus características físicas (Chirinos, 2009).

A diferencia de las generaciones anteriores, presentan independencia del nivel social y económico, lo que los lleva a tener preferencia y anteponer aquellas empresas responsables socialmente, que realizan prácticas sustentables y manifiestan mediante sus acciones el compromiso para con el medio ambiente, sobre las que no lo hacen (González Pérez y Mercado Percia, 2014).

Desde la perspectiva de González Pérez y Mercado Percia (2014), esta nueva generación no se focaliza en el balance entre empleo y vida personal, ya que poseen un mayor manejo de los tiempos y asumen que estos dos factores se deben combinar y permanecer en equilibrio. Al requerir de horarios flexibles de trabajo, se deben cambiar las estructuras de las compañías adaptándose a esta nueva modalidad, ya que de lo contrario no podrán retener a su personal.

Dicha generación exige que se produzca un cambio en las empresas, estas deben estar dispuestas a modificar lo que ofrecen a sus empleados concentrándose en el desarrollo profesional y en los desafíos continuos. A su vez, los jóvenes se focalizan en pasarla bien, motivo por el cual se debe hacer del trabajo algo divertido y abierto a la creación y generación de ideas (Cobo Piedrahíta, 2018).

La independencia para actuar y la flexibilidad de horarios, sumado a la figura de un jefe que cumpla el rol de mentor y a la promoción de capacitación y desarrollo por parte de las empresas son, entonces, factores clave para la retención del talento millennial en la organización.

“(…) los jóvenes buscan el ‘mejor lugar para trabajar’ y están dispuestos a abandonar las organizaciones que no cumplan con sus altas expectativas y que les nieguen un espacio para aportar” (Cobo Piedrahíta, 2018, p.16).

Todo esto permite advertir entonces, que son los jóvenes millennials la fuerza laboral del presente y del futuro de las organizaciones, motivo por el cual es responsabilidad del encargado de recursos humanos empezar a estudiarlos y analizarlos para entenderlos, comprenderlos y poder brindarles las condiciones laborales óptimas para trabajar con ellos y mejorar tanto sus vínculos como su desempeño.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar la percepción de los millennials respecto a las condiciones de trabajo o aspectos organizacionales considerados idóneos y necesarios para comprometerse con el ámbito laboral en el marco de las empresas privadas de la Ciudad de Córdoba.

### **Objetivos Específicos**

- Indagar acerca del conocimiento que los millennials poseen de las empresas y sus intenciones de retenerlos.

- Determinar las características organizacionales que los millennials valoran a la hora de desarrollarse en una empresa.

- Detectar las expectativas de los millennials respecto de las características que deban tener las empresas que quieran contar con su desarrollo profesional.

- Analizar las características de los millennials respecto a su predisposición para el compromiso con las empresas.

- Determinar el estereotipo de empresa en la que el millennial se sentiría cómodo para generar un nivel de compromiso.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

Para comprender con mayor precisión la idea que atañe a este proyecto de investigación se pueden tomar ciertos disparadores conceptuales y empíricos, que arrojan una perspectiva clara de la importancia acerca de investigar y reflexionar sobre el desafío que tienen las organizaciones del siglo XXI para adaptarse a los cambios de la época; fundamentalmente uno de estos es el referido a retener y satisfacer las expectativas de la fuerza laboral del presente y del futuro: los millennials. Esta es una generación que le implicará a las organizaciones una apertura hacia la flexibilización y la innovación, centrándolas en una plataforma de diseño y trabajo inteligente sobre las metodologías para llevar a cabo las actividades de generación de valor.

En un mercado globalizado y altamente competitivo se hace necesaria la capacidad de reclutar y retener trabajadores flexibles, comprometidos y con capacidad para aprender, a fin de lograr el éxito organizacional (Chirinos, 2009), no obstante la gestión del capital humano presenta una elevada complejidad que tiene su esencia en la diversidad y heterogeneidad de ambiciones, necesidades y problemas individuales que presentan los empleados (Maison, 2013).

Según Kupperschmidt “una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas” (2000, p. 66). Dichas experiencias de vida tienen gran impacto en la formación de la personalidad, valores y expectativas al ocurrir en la edad temprana de socialización del individuo y pueden hacer referencia a guerras, movimientos políticos, transiciones económicas importantes o cambios tecnológicos (Golik, 2013).

Cada generación desarrolla su “personalidad generacional” mediante la cual se establecen características únicas para la misma, que la hace diferente a las demás. Determina los valores, creencias y expectativas de los sujetos; es decir, las percepciones

que los mismos tienen del trabajo, del entorno laboral deseado, sus motivaciones laborales y las actitudes que manifiestan frente a la labor (Golik, 2013).

Según Ferrer (2010), los millennials manifiestan una acentuada confianza en sí mismos, motivo por el cual sobrestiman el impacto de sus contribuciones; se adentran en una búsqueda constante del éxito y de gratificación inmediata, presentan una fuerte orientación a la familia y se identifican con los valores de sus padres. Es un grupo con fuerte inclinación al trabajo en equipo y capacidad multitarea, valoran la estabilidad en la empleabilidad sobre la estabilidad en el empleo (Pincheira Varas y Arenas Yáñez, 2016).

A diferencia de las generaciones anteriores, los jóvenes millennials encuentran la clave de la educación en sus propias experiencias y vivencias, las cuales traducen en significados profundos, y no en el proceso de repetición y memorización. No se concentran en el aprendizaje del mundo sino en la aprehensión y comprensión de este; asumen el conocimiento como propio y a partir de allí exploran, descubren y recrean realidades. Para generar dicho involucramiento necesitan ser desafiados a adquirir los conocimientos y formar parte de su propio proceso de aprendizaje (Martínez, 2016).

Los millennials sacan del eje central de sus vidas al trabajo y presuponen que existirá un clima de equilibrio entre la vida personal y laboral ya que para ellos son valores innegociables la amistad, la familia, el ocio, el deporte y la salud. Están orientados al trabajo mediante redes (*networks*) y se encuentran permanentemente conectados a internet y a las redes sociales, valoran la responsabilidad social empresarial y los altos estándares éticos, sin embargo, presentan dificultades para la articulación comunicacional, producto de lo instantáneo y digital, necesitando así de logros y satisfacciones inmediatas y presentes (Maison, 2013).

El uso de la tecnología y el fácil acceso a internet hace que los jóvenes se sientan más productivos que las personas de otras generaciones, debido a que pueden adquirir información de manera más eficiente y rápida, sumado a que gozan de un elevado interés por buscar, investigar y aprender.

La autenticidad es una de sus principales características, ellos se manifiestan de manera abierta y cuestionando todo lo que esté a su alcance, tanto en el ámbito familiar como el educativo y laboral, exigiendo así a sus jefes altos niveles de seguridad personal, autoestima y autoconfianza para que no se vea flaqueada su autoridad (Maison, 2013).

Al incorporarse a una organización, los millennials aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho; desean trabajar de manera flexible con objetivos importantes y recibir retroalimentación y elogios frente a sus avances. Buscan que se les proporcione una trayectoria de carrera y que se los evalúe respecto a sus resultados laborales y no a la presencia en la organización o al método utilizado (Chirinos, 2009). Además, al ser la generación “de las pantallas” y estar constantemente en línea brindan colaboración permanente a la empresa y se convierten en jóvenes multitarea; como contrapartida presentan una sobrecarga cognitiva, déficit de atención, adicción tecnológica y dificultad para interactuar en el plano real (Maison, 2013).

Por sus características motivacionales, necesitan de un proceso de acogida directo y rápido, al que generalmente se le llama proceso de inducción; el mismo es favorecido al otorgarle la figura de un mentor que sirva de guía tanto para las actividades laborales como para las relaciones sociales que allí se generan (Chirinos, 2009). Aparece así el concepto de *mentoring* como método a través del cual los líderes acompañan, asesoran y desarrollan a sus subordinados; y *mentoring reverso*, mediante el cual el *feedback* se da desde el subordinado hacia el líder (Maison, 2013).

Son considerados la “Generación Perfecta” ya que poseen una combinación de consciencia con responsabilidad social, sensibilidad y creatividad, y la capacidad de emprendimiento y focalización en los resultados. Es una generación modesta, positiva y cooperadora a pesar de manifestar una decidida orientación a los resultados, necesidad de adrenalina, estímulos constantes, y de requerir la obtención de logros de manera persistente (González Pérez y Mercado Percia, 2014).

Los millennials saben aprovechar las oportunidades que se les presentan y tomar ventaja de ello, son conscientes de los derechos que para ellos se han incluido en las políticas públicas y hacen uso de los mismos (González Pérez y Mercado Percia, 2014). Frente a su deseo de capacitación y desarrollo se debe pensar en la construcción de la carrera profesional de manera horizontal, haciendo más nutritivos los puestos de trabajo y brindando movilidad en el mismo nivel jerárquico, sacando de foco el ascenso y disminuyendo la presión por obtenerlo (Maison, 2013).

La generación del milenio se identifica con su lugar de trabajo, motivo por el cual le da gran relevancia a este; no sólo debe ser funcional, sino también individualizado, dándoles a los jóvenes la posibilidad de personalizar sus espacios laborales. Además, se recomienda crear un “entorno divertido de trabajo” que brinde un marco diferente que permita generar productividad y creatividad; y fomentar el desarrollo de un “ambiente laboral sano” basado en la nutrición, la actividad física y la salud, factores que son pilares en las vidas de los millennials (Maison, 2013).

Los jóvenes de dicha generación plantean nuevas demandas y exigencias a sus empleadores; cuando estos no saben cómo responder a las mismas o se desinteresan por hacerlo se ve afectado negativamente el deseo de permanecer en la organización (Maison, 2013).

Los cambios que se producen en sus vidas a nivel laboral no reflejan un sentido de inestabilidad, sino la búsqueda de un mejor salario, nuevas oportunidades y aprendizajes. Si bien requieren de flexibilidad laboral para generar un mayor compromiso y motivación hacia su trabajo, y del reconocimiento o *feedback* por parte de sus superiores, el deseo de un empleo estable sigue vigente.

A partir de las investigaciones que realizó Cuesta (2010) con jóvenes millennials en Argentina, se observó que casi el 80% de los mismos eligen su carrera y profesión por gusto personal y no por las posibilidades de acceso al mercado laboral. A su vez, estableció un orden de factores relevantes en la evaluación y priorización de un empleo sobre otro; los mismos fueron: desarrollo de carrera, equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, desarrollo de funciones y tareas interesantes, remuneración, clima laboral, jornada laboral óptima, estabilidad laboral y prestigio de la compañía (Pincheira Varas y Arenas Yáñez, 2016).

Además, la consultora PWC definió las principales características que los empleadores deben abordar a partir de los resultados obtenidos de la encuesta “Millennials at Work”, mediante la cual se cuestiona a los jóvenes acerca de la situación laboral actual en contraposición a sus necesidades y expectativas. Las mismas se vinculan con la formación y desarrollo profesional, flexibilidad en los horarios de trabajo, aceptación de un salario por debajo de las expectativas, progresión de carrera, promoción del aprendizaje, equilibrio trabajo-vida personal, salarios competitivos con beneficios extra, y marca, cultura y valores de la empresa (Alonso Gonzalo, 2015).

Según Hernández Palomino (2003), existen discrepancias entre las perspectivas y expectativas de las diferentes generaciones las cuales aluden principalmente a los motivadores en el trabajo y a los valores que promueve la organización. Se encuentran como factores que motivan a la generación millennial: la oportunidad de promoción y

asenso; la realización de tareas interesantes, variadas e importantes; las oportunidades para desarrollar habilidades; la figura de un jefe mentor; la flexibilidad y vacaciones razonables; y un buen sueldo.

Por su parte, Roper de Barrasso (citado por Maldonado Acosta y Osio Havriluk), revela que la gestión de recursos humanos debe incorporar las siguientes prácticas para captar y retener a las últimas generaciones: proveer al personal de un mentor que entienda, comprenda y canalice las potencialidades de sus aprendices; crear espacios de *coaching* y comunicación donde prime el respeto y la valorización de lo humano; diseñar e introducir planes de formación y evaluaciones de desempeño basadas en la capacidad demostrada y observada; y por último, capitalizar la revolución del conocimiento producida por el crecimiento de las tecnologías de la información (Maldonado Acosta y Osio Havriluk, 2018).

A partir de la investigación efectuada por Cobo Piedrahíta (2018), se puede determinar que existen dos tipos de factores que intervienen e impactan en la decisión de los empleados a la hora de permanecer en una organización: las razones tangibles, las cuales se vinculan con el salario y el crecimiento laboral, y las razones de carácter emocional como el clima laboral, el ambiente de compañerismo y la cultura y valores de la empresa.

Desde otra perspectiva, Pizarro (2018) establece, mediante el análisis del estudio efectuado por la firma Gallup, que existen tres características que los jóvenes de dicha generación buscan en un trabajo: crecimiento y aprendizaje, conocer los ofrecimientos que brinda la empresa para promover su desarrollo y buen salario, ya que si bien no es una prioridad, tiene gran importancia.

Asimismo, la revista Índice Global de Competitividad de Talento, mide anualmente la habilidad que tienen los diferentes países para hacer crecer, atraer y

retener el talento. La edición del año 2017 revela que los países destacados son aquellos que incluyen en sus prácticas actividades de educación y formación, capacidad laboral de las personas y flexibilidad en el trabajo (Cobo Piedrahíta, 2018).

A partir de la investigación realizada por Pozzi (2013), se detectaron y jerarquizaron diversos intereses que presentan los jóvenes millennials respecto del ámbito laboral. En primer lugar, le dan mayor importancia a la elección de trabajos interesantes y desafiantes en función del contenido del puesto y el nivel de responsabilidades que el mismo exige. En segundo lugar, aparece el deseo de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades que le permitan mantener un alto nivel de empleabilidad. Finalmente, manifiestan ambición por lograr integración y equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, así como también la creación de un entorno laboral agradable que fomente las relaciones sociales y la colaboración.

Si bien actualmente se combinan las demandas de las nuevas generaciones con las de las generaciones anteriores: más salario y carrera profesional como necesidades tradicionales, y equilibrio entre la vida laboral y personal, buen clima de trabajo, relaciones abiertas e informales con los jefes, flexibilidad y actitud de trabajo en equipo, como nuevos desafíos; es fundamental la transparencia con la que se desempeñen las organizaciones. Para los millennials, la transparencia es un valor ineludible, se vincula con la forma en que se muestran, aceptan y discuten los problemas y necesidades reales de la sociedad (Maison, 2013).

Dicha generación necesita claridad, honestidad y guía. Es a través de los jefes inmediatos que se da la búsqueda de sentido de su trabajo y el desarrollo profesional como camino mediante el cual se busca evolucionar en las debilidades y perfeccionar las fortalezas. Los guías son quienes llevan a cabo los procesos de retroalimentación y *feedback* sobre el desempeño, documentando tanto fortalezas como debilidades sobre

las cuales deberán trabajar conjuntamente, y así disminuir la angustia laboral y el nivel de incertidumbre (Maison, 2013).

El tiempo es un valor fundamental y limitado para los millennials, lo que hace indispensable la necesidad de administrarlo en algo en lo que encuentren sentido, por este motivo surge la búsqueda constante del significado del trabajo (Maison, 2013).

Para los millennials, el trabajo es uno de los muchos aspectos importantes de su vida, y no el eje principal, por lo que las organizaciones deben enfrentarse al desafío de armar equipos de trabajo con altos niveles de satisfacción que garanticen el desarrollo de un sentido de pertenencia y finalmente el compromiso (Maison, 2013).

El trabajo es un elemento central en la vida de los seres sociales siendo necesario asegurar la felicidad dentro del ámbito laboral con el fin último de elevar los niveles de satisfacción laboral y generar compromiso para con la organización por parte de los empleados (Maison, 2013). Es un aspecto esencial en la formación de la identidad de los jóvenes millennials y también la clave de acceso tanto a sus aspiraciones: bienes de consumo, inmuebles, formación de una familia; como al desarrollo de su independencia y autonomía: aprendizaje, educación y formación, sentido de pertenencia, bienestar personal, acceso a una vida mejor y autorrealización. El trabajo es entonces lo que permite, además de satisfacer las necesidades, relacionarse con el mundo y cubrir los ámbitos de sentido personal (Guerra Ramírez, 2005).

Guerra Ramírez (2005), a partir de sus investigaciones realizadas, estableció nueve categorías-tipo que corresponden a las formas en que los jóvenes se relacionan con el trabajo y el sentido que le atribuyen al mismo, las cuales pueden combinarse y variar a lo largo del tiempo. Dichas categorías son las siguientes: el trabajo para la sobrevivencia familiar, el trabajo como medio de movilidad familiar, el trabajo para el consumo individual, el trabajo como medio para la independencia residencial, el trabajo

como apoyo a los estudios, estar activo mientras pienso qué hacer, la búsqueda de sociabilidad, el trabajo y la formación profesional, y el trabajo y la estabilidad laboral. Las mismas se pueden agrupar en cuatro dimensiones: el trabajo como un medio para otros fines, el trabajo como norma o tradición, el trabajo y los vínculos afectivos, y el trabajo como el medio que posee valor en sí mismo.

La consultora Towers Watson desarrolló en Brasil, en el año 2010, una investigación para analizar el nivel de compromiso de sus empleados, obteniendo como resultado que sólo un tercio del personal se encuentra completamente comprometido con su lugar de trabajo y no tiene planes para cambiar de empleo. Dicha exploración coincide a nivel mundial, los empleados ya no garantizan su permanencia a largo plazo motivo por el cual las organizaciones deben enfocarse en desarrollar talentos colectivos más allá del tiempo que permanezcan en la compañía (Maison, 2013).

Por otro lado, las principales preocupaciones que enfrentan actualmente las organizaciones desde el área de recursos humanos son los bajos índices de fidelidad y altos niveles de rotación que manifiestan los jóvenes profesionales. Así se “enfrentan” los requerimientos de las dos partes; las empresas, que buscan personas proactivas, con capacidad para implicarse en los proyectos laborales, con fidelidad y compromiso; y los jóvenes, quienes demandan propuestas desafiantes, ámbitos de realización y equilibrio entre la vida profesional y personal (Cuesta; Ibáñez; Tagliabue y Zangaro, 2010).

Cuesta (2010), justifica la falta de fidelidad de los trabajadores millennials hacia las empresas mediante dos factores, el primero consiste en el privilegio que otorgan a la estabilidad en la empleabilidad (aprendizaje y adquisición de características y competencias que le permitan al individuo el fácil acceso a un nuevo empleo, capacidad de cambio y adaptación) sobre la estabilidad en el empleo (continuar en el mismo entorno de trabajo), y el segundo se refiere a la fidelidad y compromiso para consigo

mismos, debido a que las vivencias de sus padres y abuelos les demostraron que nadie les asegurará la estabilidad en una empresa más que su propia formación.

Se sabe que con toda relación de trabajo surge un contrato psicológico, entre la organización y el empleado, a partir del cual se establecen las obligaciones y expectativas laborales de ambas partes. Investigaciones previas han demostrado que existe una relación entre las expectativas laborales de los trabajadores y los niveles de satisfacción, compromiso, lealtad y el deseo de permanecer en la organización (Pozzi, 2013).

Bello, Guerrero, Prado y Santamaría (2017), establecen que el contrato psicológico que se genera entre un empleador y un empleado de la generación millennial es de tipo transaccional, debido a que el mismo está determinado por sistemas de recompensa a corto plazo, periodos de permanencia cortos en la organización, estimulación al desarrollo, alto interés por la tecnología, relación directa con los planes de carrera, incentivos intangibles y ascensos ágiles.

Para que no se rompa dicho contrato, los millennials demandan y exigen una situación de igualdad basada en las normas y políticas internas que la organización posee, siendo las mismas iguales y aplicables a todos sus integrantes, sin generar diferenciaciones por el nivel jerárquico. Surge así la percepción de justicia interna dentro de la compañía y en relación al entorno, ambas indispensables para generar compromiso en los empleados de dicha generación (Maison, 2013).

Se conoce que cada persona posee ambiciones, necesidades y problemas individuales a los cuales las organizaciones deben atender con la frecuente dificultad de no poder hacerlo al ritmo necesario (Maison, 2013). Frente a la heterogeneidad de capital humano que las conforma, se hace necesaria la integración intergeneracional y la gestión especializada y personalizada de cada grupo generacional. Además, se debe

empezar a pensar en la posibilidad de que se manifiesten diferentes reacciones frente a un mismo conjunto de políticas y normativas organizacionales (Maldonado Acosta y Osio Havriluk, 2018).

## **Capítulo III: Metodología**

### **Participantes**

De acuerdo a los objetivos de indagación y teniendo en cuenta que se pretendía abordar la percepción que tienen los millennials acerca de las actividades que realizan las organizaciones para retenerlos en sus plantillas de trabajo, se advierte que el principal objeto de estudio de este proyecto de investigación son los jóvenes considerados millennials, es decir, aquellas personas nacidas entre el año 1982 y el año 2002 (González Pérez y Mercado Percia, 2014) de la Ciudad de Córdoba que se encuentran trabajando en el marco de las empresas privadas de dicho mercado.

El grupo específico con el cual se enmarcó la investigación estuvo compuesto por quince participantes, habiendo utilizado un criterio muestral no probabilístico-intencional o discrecional para la selección del mismo, ya que se buscó riqueza de contenido en casos típicos, que a criterio del investigador son los idóneos para arrojar respuestas en relación a los objetivos de indagación planteados. Es decir, no se anheló que sean representativos sino que permitan establecer una línea de ideas preliminares, para luego profundizarlas.

### **Instrumentos**

Para lograr dicho abordaje, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad a partir de las cuales se tomó contacto directo con los jóvenes de manera individual.

### **Procedimiento**

Para la recolección de los datos se tomó contacto con los entrevistados vía mail, mediante el cual se les informó brevemente la finalidad del instrumento y el tipo de preguntas que debían responder, además de asegurar la confidencialidad de los datos y el uso de los mismos exclusivamente en el ámbito académico. Posteriormente, se abrieron comunicaciones telefónicas a fin de brindar mayor información y pactar la fecha, horario y lugar donde finalmente se llevó a cabo la entrevista.

Para el análisis de los datos recolectados, y teniendo en cuenta la tipología de técnicas utilizadas, la metodología de interpretación fue cualitativa debido a que el foco del análisis se concentró sobre las categorías más importantes generadas en cada una de sus manifestaciones pretendiendo estipular ideas generales que en un futuro propicien continuar y profundizar los supuestos de investigación.

Dadas las características del estudio, y siendo esta una temática novedosa con escasos antecedentes en la Ciudad de Córdoba, se consideró un tipo de estudio exploratorio, y también fenomenológico, ya que se tuvieron en cuenta las experiencias, vivencias y percepciones de los propios jóvenes.

## **Capítulo IV: Resultados y Discusión**

## **Resultados**

En dicho apartado, se analizaron cuatro variables, las mismas relacionadas al conocimiento que los millennials poseen respecto de las empresas, la valoración de las características organizacionales que los mismos poseen, sus expectativas respecto a las características que deben tener las empresas actuales para lograr su permanencia como recurso humano y la predisposición a comprometerse con las organizaciones que los millennials demuestran.

### **4.1 Conocimiento de los millennials respecto a la empresa**

Se indagó acerca del conocimiento que los jóvenes millennials poseen sobre las empresas y la intención que las mismas tienen de retenerlos en sus plantillas de trabajo, para esto se analizaron los siguientes indicadores: significado del trabajo, conceptualización de las empresas, función y rol de las empresas en la sociedad, desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa.

#### **4.1.1 Significado del trabajo**

Observando las entrevistas, además de repetirse algunas respuestas, se advirtieron diferentes categorías de análisis, desde las propias manifestaciones de los millennials.

En primer lugar, se encontraron aquellos que perciben al trabajo como instrumento para recibir una prestación económica, quienes les dan un sentido estricto, sin connotación social, profesional o personal, solamente económico.

*“Yo trabajo porque no me gusta depender de nadie, y haciéndolo recibo un sueldo que me permite darme los gustos que quiero y sentirme bien conmigo mismo” (Entrevista: Entrevistado 10).*

En segundo lugar, se puede identificar a quienes ven al trabajo como un espacio para desarrollarse tanto personal como profesionalmente, un ámbito que permite aumentar su empleabilidad y alcanzar la autorrealización.

*“Desde mi postura trabajamos para desarrollarnos como personas, para crecer personalmente y profesionalmente, para aportar lo que cada uno sabe” (Entrevista: Entrevistado 9).*

Por último, se advierte un grupo que se centra en la integración social y la identificación, conceptualizando al trabajo como un medio para desarrollarse como seres sociales, es decir, para ser parte de una comunidad, compartiendo valores, creencias y normas.

*“El trabajo nos da un determinado nivel o posición en la sociedad, creo que lo hacemos, más allá del dinero, porque queremos alcanzar cierto status y ser reconocidos” (Entrevista: Entrevistado 13).*

Si bien los jóvenes manifiestan tres diferentes categorías, sus características generacionales los llevan a hacer hincapié en la conceptualización mencionada en segundo lugar, es decir, en la significación del trabajo como el ámbito que les permite desarrollarse y formarse tanto personal como profesionalmente.

<b>Significado del trabajo</b>	Instrumento para recibir una prestación económica
	Espacio para desarrollarse personal y profesionalmente
	Medio para desarrollarse como seres sociales, alcanzando la identificación e integración social

#### 4.1.2 Conceptualización de las empresas

Siguiendo el análisis y concentrando la perspectiva en la conceptualización de las empresas, se observó que muchas manifestaciones dejan entrever que la empresa es

un espacio generador de productos y/o servicios en pos de sus propias oportunidades y beneficios, y en mínimas ocasiones se reveló una perspectiva referida a exigirle a la empresa un espacio para desarrollarse como profesionales y crecer en lo personal, lo que evidencia una carencia respecto a lo que en el indicador anterior venían expresando los jóvenes, cuando decían que veían al trabajo como medio de identificación, integración y desarrollo.

*“Las empresas son los ámbitos en los que se desarrollan las actividades necesarias para generar productos y servicios para la sociedad” (Entrevista: Entrevistado 10).*

*“Una empresa es un conjunto de elementos que se organizan y actúan para alcanzar un beneficio económico” (Entrevista: Entrevistado 12).*

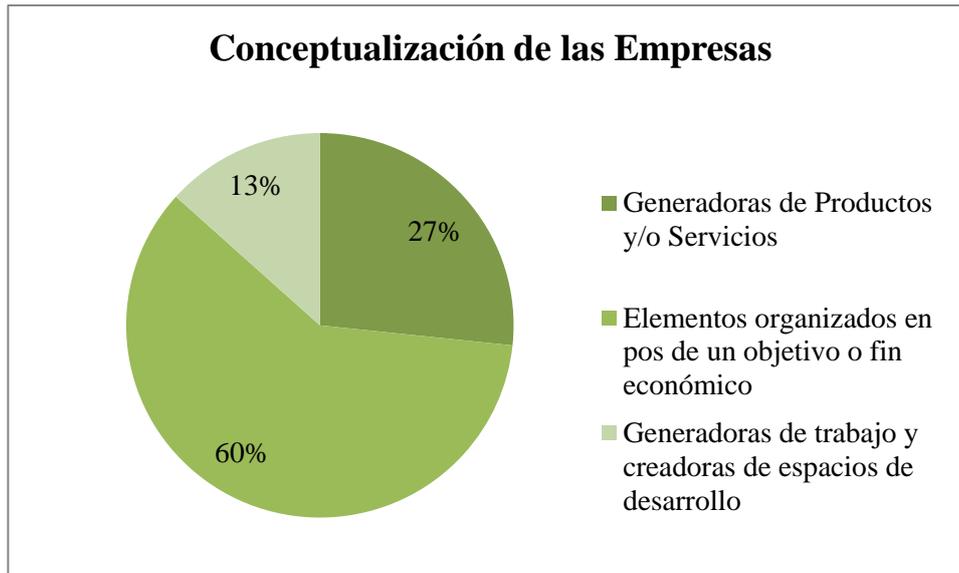
*“Pienso a las empresas como unidades generadoras de trabajo y maximizadoras de beneficios” (Entrevista: Entrevistado 3).*

Puede decirse entonces, que solo un pequeño porcentaje de los millennials (13%) percibe a la organización como un espacio que les brinda oportunidades para su propio desarrollo profesional.

*“Las empresas son los espacios creados para que nos desarrollemos como personas, económica y socialmente” (Entrevista: Entrevistado 13).*

Según el análisis efectuado a partir de las entrevistas, el 60% de los jóvenes de dicha generación ve a las empresas como un conjunto de elementos organizados y agrupados a fin de alcanzar un objetivo generalmente económico, el 27% las identifica como organizaciones creadoras de los productos y/o servicios que la sociedad consume y sólo el 13% las conceptualiza como los ámbitos generadores de trabajo y de los espacios necesarios para el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional.

<b>Conceptualización de las empresas</b>	Generadoras de productos y/o servicios	Elementos organizados en pos de un objetivo o fin económico	Generadoras de trabajo y creadoras de espacios de desarrollo
Cantidad de Entrevistados	4	9	2



#### 4.1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad según la percepción de los jóvenes

A continuación de la conceptualización que tienen los jóvenes acerca de las empresas, se solicitó a los entrevistados que enuncien cuáles eran las funciones de las mismas, las respuestas se dividieron en dos grandes categorías: la primera, que se vincula con lo económico-financiero, como producir bienes y servicios y generar crecimiento económico.

*“Brindar bienes o servicios a la sociedad” (Entrevista: Entrevistado 1).*

*“Creo que su principal función es generar crecimiento económico” (Entrevista: Entrevistado 2).*

*“Su función es crear o suministrar los bienes y servicios que consumimos para vivir o para mejorar nuestra calidad de vida” (Entrevista: Entrevistado 12).*

Y la segunda, relacionada a los recursos humanos de las organizaciones, como lo son crear puestos de trabajo y espacios de socialización, aprendizaje y desarrollo.

*“Son actores que generan trabajo y crean espacios de socialización” (Entrevista: Entrevistado 3).*

*“Son generadoras de empleo y delimitadoras del nivel o clase social al que cada uno pertenece” (Entrevista: Entrevistado 13).*

*“Su función principal es ser un espacio que permita al hombre de alguna forma transformar la realidad” (Entrevista: Entrevistado 14).*

Los jóvenes de esta generación necesitan que las empresas cumplan con nuevas y diferentes demandas a las exigidas tradicionalmente, forjando a que las organizaciones complementen su rol clásico y habitual de producción de bienes y servicios, con la generación de espacios de crecimiento y desarrollo, y de ámbitos de integración e identificación.

<b>Función y rol de las empresas en la sociedad</b>	Lo que los millennials perciben	Producir bienes y servicios, generar crecimiento económico
	Lo que los millennials necesitan	Crear puestos de trabajo y espacios de socialización, aprendizaje y desarrollo

#### **4.1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa**

La modalidad de aprendizaje está cambiando, y las necesidades que presentan los jóvenes a la hora de capacitarse también, motivo por el cual las empresas deben adaptarse a dichas situaciones y brindar a sus recursos humanos las posibilidades y

espacios que estos requieren para aumentar su empleabilidad y consecuentemente su productividad.

Los millennials, son más bien "prácticos" y no teóricos; necesitan hacer para aprender, incorporan conocimientos observando, y también, mediante sus propias experiencias y vivencias.

*“No recibo capacitaciones formales, aprendo observando” (Entrevista: Entrevistado 2).*

*“Las competencias las desarrollo cuando realizo mis actividades diarias y cuando mi jefe me enseña tareas nuevas y las aprendo” (Entrevista: Entrevistado 10).*

*“Las desarrollo principalmente compartiendo con mis compañeros la experiencia de trabajo diaria. En donde trabajo no hay capacitaciones formalmente establecidas y programadas” (Entrevista: Entrevistado 14).*

El desarrollo de conocimientos y competencias se centra, entonces, en la incorporación de competencias genéricas, las cuales son adquiridas sin instancias formales de aprendizaje, sino mediante instancias pragmáticas donde el quehacer es su momento y modalidad de formación.

## **4.2 Valoración de las características organizacionales**

El paso siguiente fue analizar el valor que los millennials les otorgan a las diferentes características de una organización, para lo cual se indagó respecto a los aspectos que inciden en su permanencia en la empresa, el tiempo ideal de permanencia en la misma empresa, aspectos concernientes a sus jefes o superiores directos y a sus compañeros de trabajo, y a las motivaciones que los llevan a permanecer activos en el mercado laboral.

### **4.2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa**

Como plantea Sinay (2012), los seres humanos no pueden vivir sin trabajar, somos seres transformadores por naturaleza y lo hacemos por algún motivo o para

alcanzar un objetivo, es por esto que a cada empleado pueden motivarle diferentes aspectos de la misma empresa.

Sin embargo, cada generación posee ciertas características que la hacen exigir determinados aspectos similares a la organización. En este caso, los millennials, se motivan principalmente trabajando en aquellas empresas en las que prima el buen clima laboral, que brindan posibilidades de formación y poseen programas de capacitación y desarrollo, y que permiten la flexibilidad laboral sin descuidar el nivel salarial.

*“El buen clima laboral y la posibilidad de hacer carrera o crecer adentro de la empresa” (Entrevista: Entrevistado 8).*

*“Que puedo seguir aprendiendo y creciendo personal y profesionalmente” (Entrevista: Entrevistado 13).*

Además, otra de las apreciaciones de un reducido grupo de millennials, es su sentido de seguridad, necesitan experimentar que la propia organización les brinde un marco de estabilidad donde puedan desenvolverse abiertamente sin percibir presión por parte de sus jefes y/o responsables de área.

*“Lo que más me hace quedarme es que es un trabajo seguro y estable. Si bien tengo un horario fijo con francos pautados existe flexibilidad a la hora de necesitar cambiar algún día. Tener obra social mediante la empresa también es algo que valoro mucho” (Entrevista: Entrevistado 6).*

Finalmente, se puede establecer que los aspectos que inciden en la permanencia del millennial en la empresa son principalmente las posibilidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo que se le brinden al empleado; el clima laboral; la flexibilidad laboral; el nivel salarial y la seguridad y estabilidad otorgada.

<b>Aspectos que inciden en su permanencia de la empresa</b>	Posibilidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo
	Clima laboral
	Flexibilidad laboral
	Nivel salarial
	Seguridad y estabilidad

#### 4.2.2 Tiempo ideal de permanencia en la misma empresa

Factores como la globalización y los avances tecnológicos inciden para que el mercado actual sea muy volátil y poco certero, motivo por el cual los jóvenes millennials no esperan trabajar toda la vida en la misma empresa, ya que saben que esta puede cambiar por completo o incluso no existir dentro de pocos años. Su principal objetivo es incrementar su formación y desarrollo, y aumentar su empleabilidad, que es lo único que hoy puede asegurarles un futuro.

Para la mayoría de los jóvenes el tiempo promedio de permanencia es entre 3 y 5 años, sólo dos de los entrevistados extienden el tiempo hasta los 7 u 8 años.

*“Lo ideal desde mi punto de vista es un máximo de 4 años” (Entrevista: Entrevistado 6).*

*“El tiempo de permanencia para mí es entre 3 y 5 años” (Entrevista: Entrevistado 9).*

*“A mí no me gustaría estar más de 7 años acá, si bien por ahora todo anda bien creo que a esa altura ya necesitaría un cambio” (Entrevista: Entrevistado 10).*

Sin embargo, un 26% de los entrevistados afirma poder “quedarse para siempre” si se los mantiene motivados y las condiciones laborales son las óptimas y esperadas.

*“Me parece que el tiempo depende del lugar de trabajo, si las condiciones laborales son las que espero podría quedarme para siempre” (Entrevista: Entrevistado 1).*

*“Depende del trabajo, creo que si estoy contenta e incentivada con mi trabajo no voy a querer irme” (Entrevista: Entrevistado 4).*

<b>Tiempo ideal de permanencia en la empresa</b>	Entre 3 y 5 años
	Hasta 7 u 8 años
	Toda la vida

#### **4.2.3 Percepción del jefe o superior directo**

Jóvenes interesados por continuar aprendiendo y formándose, necesitan conocer a quién los lidera y que este se convierta en un mentor o guía para ellos. De acuerdo a sus expresiones, esperan a una persona con experiencia y capacitación, que los incentive a continuar con su desarrollo y a animarse.

*“Su predisposición para ayudarme y enseñarme y, por decirlo de alguna forma, la llegada que tiene conmigo” (Entrevista: Entrevistado 3).*

*“Su acompañamiento durante las capacitaciones y al llevar a cabo las actividades, sobre todo cuando recién las aprendemos. Siempre quiere que sigamos creciendo y formándonos” (Entrevista: Entrevistado 13).*

La retroalimentación también es fundamental para generar motivación y guiar el accionar del subordinado, siempre basándose en el desempeño profesional y no en cuestiones personales, sin embargo, se pueden destacar aquellas actitudes o características personales que contribuyan al accionar de la empresa.

*“El reconocimiento de mis logros me motiva a permanecer en la empresa, ya que de esa manera siento que tienen en cuenta mis aportes y me siento útil, importante” (Entrevista: Entrevistado 1).*

*“Mi superior es muy comunicativa y abierta a la hora explicarme las tareas que debo realizar o recibir una sugerencia. Además me hace saber que valora mis esfuerzos” (Entrevista: Entrevistado 11).*

Se habla de una generación que está permanentemente conectada y que, por lo tanto, exige respuestas rápidas, lo cual pone a prueba la capacidad de comunicación de los jefes o superiores.

<b>Exigencia del millennial hacia sus jefes</b>	Permanente retroalimentación
	Respuestas rápidas
	Generador de estímulos constantes

#### **4.2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo**

Los millennials ven a sus compañeros de trabajo como su "familia laboral", por lo que se preocupan para que prime un buen clima laboral, donde haya predisposición a ayudar y cooperar, donde exista la escucha activa y la oportunidad de proponer y generar aportes.

*“El compañerismo y la ayuda que recibo de mis compañeros” (Entrevista: Entrevistado 4).*

*“Lo que valoro de mis compañeros es la solidaridad que tienen todos y el trato ‘familiar’ que mantenemos” (Entrevista: Entrevistado 12).*

Se focalizan en el aspecto humano, en que las relaciones laborales sean flexibles y abiertas a otros espacios, para que, a partir de allí, con un sentido de pertenencia desarrollado, generar productividad.

*“La buena relación que hay entre nosotros, tanto en el trabajo como afuera, a veces hacemos after office o partidos de fútbol; también el compañerismo y que trabajamos bien en equipo” (Entrevista: Entrevistado 8).*

Los jóvenes de esta generación son informales y relajados, y como tal desean establecer vínculos con estos rasgos dentro de su entorno laboral, es decir, más descontracturados y sin autoritarismos. Al contrario de lo que se cree, estas no son características negativas, sino que es lo que les permite desenvolverse mejor en su

puesto de trabajo y estar motivados por evolucionar en la empresa y generar nuevas propuestas.

<b>En la vinculación con sus compañeros valoran...</b>	Contexto descontracturado
	Informalidad y ausencia de autoritarismo
	Ausencia de jerarquías marcadas
	Cooperación y trabajo en equipo

#### 4.2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral

Los motivos que llevan a los millennials a "salir a trabajar" se relacionan directamente con el concepto que los mismos poseen del trabajo, algunos los ligan al aspecto económico-financiero.

*“Principalmente la necesidad económica, poder obtener los recursos que necesito para vivir bien” (Entrevista: Entrevistado 14).*

*“Tener plata como primera medida y luego, desarrollar y adquirir nuevas aptitudes” (Entrevista: Entrevistado 15).*

Sin embargo, para la mayoría, los motivos se vinculan principalmente con la posibilidad de aprender y desarrollarse que el mercado les ofrece, de generar su propia identidad e integrarse a la sociedad. Esto se debe a su deseo e interés por aumentar su empleabilidad, sabiendo que esta es la herramienta principal que requieren para posicionarse y enfrentar su futuro.

*“Crecer y desarrollarme personal y profesionalmente, ganar experiencia y lograr independencia económica” (Entrevista: Entrevistado 3).*

*“Adquirir experiencia, relacionarme con otras personas, recibir una remuneración y definitivamente, sentirme útil creo que es lo que más me motiva” (Entrevista: Entrevistado 8).*

*“Para mí lo más importante y "motivante" es la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional” (Entrevista: Entrevistado 9).*

En conclusión, son dos los motivadores que inciden en la permanencia de los millennials en el mercado laboral; el primero, que se vincula con el aspecto económico-financiero, y el segundo, relacionado al deseo de aprendizaje, crecimiento y desarrollo que manifiestan.

<b>Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral</b>	Aspecto económico-financiero
	Aprendizaje, crecimiento y desarrollo

### **4.3 Expectativa respecto de las características que deben tener las empresas**

En este punto se buscó obtener información respecto de aquellas características que los millennials esperan que posean las empresas que quieran contar con su desarrollo profesional. Para lo cual se tuvieron en cuenta cuatro variables: las condiciones de trabajo necesarias en la empresa, el factor más valorado dentro de las condiciones laborales antes mencionadas, el desempeño global de la empresa esperado y el tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo.

#### **4.3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa**

Esta generación de trabajadores requiere condiciones laborales quizá impensadas para otras generaciones, que ponen a prueba a las empresas y su capacidad de cambio y adaptación, lo cual es fundamental para retener su talento.

Las respuestas de los entrevistados coinciden con la investigación realizada en el año 2010 por Cuesta a jóvenes millennials argentinos, y con los aportes efectuados por la consultora PWC, ya que las mismas rondan en torno a las posibilidades de desarrollo profesional y personal que les brindan a los empleados, a la existencia de un clima laboral agradable y familiar, al logro de un equilibrio entre la vida laboral y personal, a

la flexibilidad laboral y a recibir un sueldo tanto económico como emocional acompañado de diversos reconocimientos.

*“Buen clima laboral, sueldo acorde al puesto y flexibilidad en los horarios de trabajo” (Entrevista: Entrevistado 1).*

*“Respeto y cordialidad entre mis compañeros, oportunidades de desarrollo y equilibrio entre la vida profesional y personal” (Entrevista: Entrevistado 5).*

*“Para mí es esencial que la empresa en la que trabaje me brinde la posibilidad de crecer, y sin dudas recibir una buena remuneración” (Entrevista: Entrevistado 10).*

*“Para mí son fundamentales la remuneración y otros beneficios no económicos que pueda dar la organización, y la posibilidad de crecer y ascender dentro de la empresa” (Entrevista: Entrevistado 13).*

Con las respuestas obtenidas, se puede observar que los intereses tradicionales han ido modificándose, y que los jóvenes entrevistados coinciden en gran parte con los autores citados en el marco teórico. El sueldo, como condición laboral, sigue siendo un factor esencial como lo era para generaciones anteriores, sin embargo, los millennials añaden la necesidad de que el mismo esté relacionado con sus esfuerzos y se complemente con otros elementos a los que otorgan mayor prioridad.

<b>Condiciones de trabajo necesarias</b>	Intereses tradicionales	Sueldo económico
	Nuevos intereses	
		Clima laboral agradable
		Equilibrio entre la vida laboral y personal
		Flexibilidad laboral
		Sueldo emocional

### **4.3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo**

La generación millennial, interesada en su formación y desarrollo, le da mayor importancia o prioridad a aquellas empresas que les brinden esta posibilidad, como lo destacan los entrevistados:

*“Sin dudas, la oportunidad de desarrollo” (Entrevista: Entrevistado 5).*

*“Yo le doy mayor prioridad al hecho de poder crecer y aprender” (Entrevista: Entrevistado 10).*

*“Me parece que tener la posibilidad de crecer y desarrollarme dentro de la empresa es lo más importante, a partir de eso puedo conseguir otros beneficios” (Entrevista: Entrevistado 13).*

Además, resaltan la necesidad de trabajar en organizaciones donde prime el buen clima laboral y se desarrollen relaciones o vínculos tanto laborales como personales, donde el personal desee trabajar en equipo, pero también esté atento al otro y a sus necesidades.

*“Las relaciones y vínculos sanos entre compañeros” (Entrevista: Entrevistado 2).*

*“Buen clima laboral, si hay esto también hay compañerismo y sentido de pertenencia” (Entrevista: Entrevistado 4).*

*“El ambiente laboral es lo más importante para mí, para tener ganas de trabajar en una empresa” (Entrevista: Entrevistado 6).*

Esta generación, centrada en el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional y en el aumento de su empleabilidad, invita a las empresas a pensar e invertir en la formación de su recurso humano más allá de la continuidad del mismo en la empresa; y a romper con la rigidez de las organizaciones tradicionales para un desenvolvimiento diario más relajado que brinde mayores posibilidades de interacción, con libertad para opinar y proponer mejoras.

<b>Condiciones de trabajo necesarias</b>	Intereses tradicionales	Sueldo económico
	Nuevos intereses	Posibilidades de desarrollo profesional y personal
		Clima laboral agradable
		Equilibrio entre la vida laboral y personal
		Flexibilidad laboral
		Sueldo emocional

### 4.3.3 Desempeño global de la empresa esperado

El 87% de los entrevistados posee alguna expectativa sobre el desempeño de la organización en la cual trabajan. La mayoría de ellos desea que la empresa continúe creciendo y progresando.

*“Espero que la empresa siga creciendo en el mercado laboral y que genere muchas más fuentes de trabajo” (Entrevista: Entrevistado 9).*

*“Quiero que progrese y pueda brindar las mejores condiciones para sus integrantes” (Entrevista: Entrevistado 14).*

Además, algunos señalan también el interés que esta generación tiene por la sociedad, esperando que las actividades se lleven a cabo dentro del marco legal establecido y bajo la premisa de responsabilidad social.

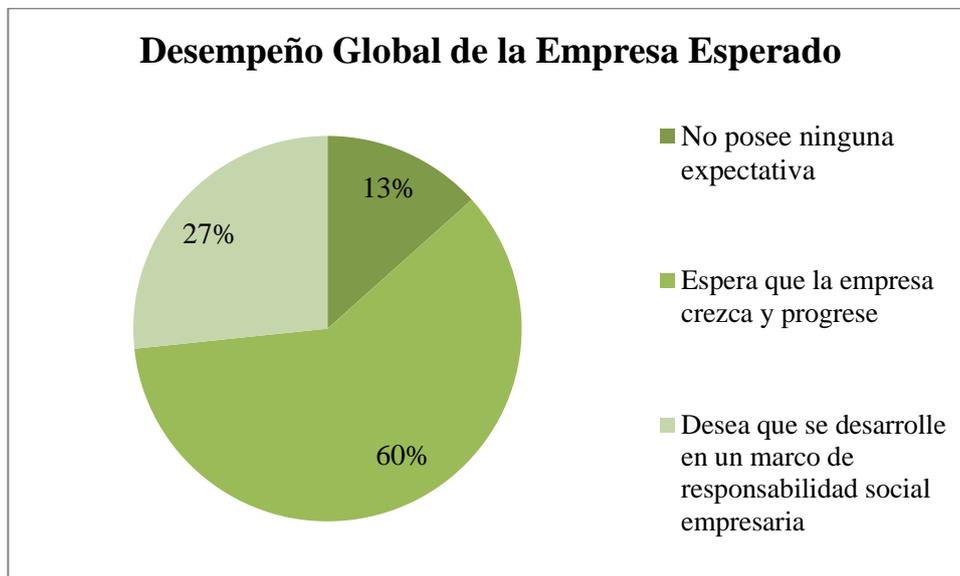
*“Quiero que la empresa en la que trabajo lleve a cabo sus prácticas de manera responsable” (Entrevista: Entrevistado 2).*

*“Espero que la empresa se desarrolle dentro del marco legal correspondiente y que tenga interés de cumplir con la responsabilidad social empresaria” (Entrevista: Entrevistado 5).*

De acuerdo a lo observado, puede decirse entonces que el millennial se encuentra ubicado en una época en la que el cuidado de la sociedad y del medioambiente adquirió relevancia, lo cual no debe serle ajeno a las empresas que

actualmente son juzgadas en su mayoría por estos jóvenes millennials, desempeñándose como trabajadores y consumidores.

<b>Desempeño global de la empresa esperado</b>	No posee ninguna expectativa	Espera que la empresa crezca y progrese	Desea que se desarrolle en un marco de responsabilidad social empresaria
Cantidad de Entrevistados	2	9	4



#### 4.3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo

El reconocimiento es un elemento esencial en toda relación laboral, a partir de este el personal conoce cómo y hacia dónde se dirige su desempeño, si tiene que llevar a cabo alguna corrección o modificación en el desarrollo de sus labores o, si lo está haciendo correctamente, es decir, si debe continuar por el mismo camino.

Además de aclarar el panorama, el *feedback* permite mantener al recurso humano motivado e incentivado, ya que sabe que si hace las cosas bien será reconocido y, de alguna manera, premiado; a través del reconocimiento puede establecer que la empresa se interesa por el esfuerzo que implementa en su trabajo diario.

Los millennials precisan ser reconocidos tanto económicamente como emocionalmente, es decir, mediante dinero y mediante reconocimientos verbales u otro tipo de beneficios vinculados a sus necesidades.

*“Quiero ser reconocida por las responsabilidades con las que cumpla y que se me premie económicamente. Me parece que hace falta establecer metas mediante las cuales nuestros jefes puedan darse cuenta de que las superaste y te reconozcan por eso también” (Entrevista: Entrevistado 5).*

*“Respecto a esto, creo que trimestralmente por lo menos mi superior debería darme una devolución de mi eficiencia en las tareas y de mis fallas. También creo que anualmente deberían hacer un reconocimiento de cómo el desempeño de cada uno de los trabajadores repercutió en el desempeño de la empresa” (Entrevista: Entrevistado 9).*

*“Me gustaría que me reconozcan económicamente, con aumentos o algún bono extra. Los bonos podrían ser mensuales, y los aumentos calculo que semestrales” (Entrevista: Entrevistado 12).*

Se puede decir entonces que el reconocimiento que esperan los jóvenes de esta generación es tanto económico como emocional, incluyendo bonos monetarios y otro tipo de beneficios relacionados con sus deseos e intereses.

<b>Tipo de reconocimiento esperado</b>	Económico
	Emocional

#### **4.4 Predisposición para comprometerse con las empresas**

Finalmente, se llevó a cabo un análisis de aquellas características que presentan los jóvenes millennials en relación a su predisposición para generar compromiso con la organización en la cual se encuentran trabajando, teniendo en cuenta el nivel de compromiso generado, las acciones que realiza en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes y su actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la organización.

#### 4.4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa

Los millennials son vistos como una generación inestable y poco comprometida, debido a que la gran mayoría de ellos están dispuestos a realizar cambios a nivel laboral.

*“Si me siento comprometida. Tengo pensado cambiar de trabajo cuando regrese de mis vacaciones, pero no creo que eso signifique una falta de compromiso” (Entrevista: Entrevistado 6).*

Sin embargo, se está juzgando su compromiso desde el punto de vista de la relación con una misma empresa, sin tener en cuenta que, mientras se encuentran trabajando están plenamente comprometidos con la organización, y que cuando cambian de compañía lo hacen por el alto compromiso que conservan con su propia empleabilidad y formación.

*“Creo que la intención de cambiar de empresa la tenemos por el deseo de progreso personal, no por falta de compromiso” (Entrevista: Entrevistado 11).*

Dicha generación no teme a los cambios, motivo por el cual está siempre dispuesta a realizar modificaciones en su vida laboral a fin de obtener un mejor salario, aprender y aprovechar nuevas oportunidades.

*“Si estoy comprometido con la empresa pero aún así considero cambiar de trabajo siempre y cuando me propongan mejores condiciones laborales” (Entrevista: Entrevistado 1).*

*“Sí, estoy completamente comprometida con la empresa. Siempre busco otras oportunidades de trabajo pero no creo que eso signifique no estar comprometida sino querer seguir creciendo y mejorando personal y profesionalmente, además mientras me encuentre trabajando en esta empresa voy a dar lo mejor de mí” (Entrevista: Entrevistado 9).*

*“Estoy comprometido pero siempre estoy abierto a nuevas propuestas con mejores condiciones de trabajo, y no me parece que eso esté mal” (Entrevista: Entrevistado 15).*

Si bien sus características generacionales, la situación económica del país y el ejemplo que tienen de cómo vivieron y enfrentaron las crisis económicas anteriores sus

padres los llevan a estar predispuestos a cambiar de empleo por desempeñarse en mejores condiciones laborales, el 100% de los entrevistados afirma estar comprometido, en alguna medida, con la empresa en la que trabaja actualmente. De esta manera, se puede describir al millennial como un joven tanto exigente como optimista, predispuesto y comprometido.

#### **4.4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes**

Los millennials son empleados activos e inquietos que buscan siempre generar un impacto con lo que hacen, lo que los lleva a procurar desempeñarse no sólo en beneficio propio sino también en beneficio de la empresa y de las relaciones que en ella se desenvuelven.

*“Fomento el vínculo entre mis pares y le doy vital importancia al contacto con el cliente” (Entrevista: Entrevistado 5).*

*“Me considero una persona inquieta, por eso siempre estoy buscando nuevas y mejores formas de hacer las cosas” (Entrevista: Entrevistado 11).*

Desean trabajar en un ambiente cómodo y divertido, por lo que fomentan que exista un buen clima laboral y que se trabaje en equipo y se ayude al resto del personal.

*“Ayudo a realizar cualquier tarea sin importar si es mi responsabilidad e intento fomentar un buen clima laboral” (Entrevista: Entrevistado 1).*

*“Cumpro en los tiempos establecidos con las tareas y actividades que me solicitan, también ayudo en lo que haga falta aunque no sean tareas que correspondan a mi puesto” (Entrevista: Entrevistado 4).*

Sumado a esto, y por su deseo de formación, proponen mejoras y continúan capacitándose, beneficiando de alguna manera a la organización también.

*“Me sigo capacitando y asistiendo a cursos” (Entrevista: Entrevistado 8).*

Se puede concluir entonces, que las acciones que realizan los millennials en beneficio de la empresa a la cual pertenecen se relacionan con: la continuidad de su formación, trasladando lo aprendido a su puesto de trabajo; el fomento de un buen clima laboral; y el acompañamiento a sus pares, brindando ayuda más allá de sus propias responsabilidades.

<b>Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y de la relación entre ambas partes</b>	Continúa formándose y capacitándose
	Fomenta la existencia de un buen clima laboral
	Acompaña y ayuda a sus compañeros

#### **4.4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa**

La mayoría de los entrevistados manifiesta estar adaptado a las políticas y prácticas de la empresa debido a que cumplen con las normas y requisitos impuestos por la organización.

*“Si estoy adaptada. Cumpro con mi horario laboral, intento mejorar todo el tiempo y transmitir lo que aprendo en los talleres a los que me tocó asistir” (Entrevista: Entrevistado 2).*

*“Demuestro que estoy adaptado mediante mi cumplimiento y compromiso” (Entrevista: Entrevistado 10).*

*“Estoy adaptado a la empresa y sus políticas, cumpro con las exigencias y desarrollo mis deberes dentro del marco de lo permitido” (Entrevista: Entrevistado 13).*

Para que dicha situación se mantenga, es necesario que los empleados tengan una percepción de justicia interna tanto dentro de la empresa como en relación al entorno, para lo cual se debe exigir el cumplimiento de las normas y políticas a todo el personal, sin diferenciar por nivel jerárquico.

A su vez, la generación de los millennials le otorga un gran valor a la transparencia, claridad y honestidad; valores fundamentales para generar adaptación y compromiso por parte del personal de esta generación.

## Discusión

A partir de los resultados obtenidos mediante las entrevistas y el análisis efectuado en el apartado anterior, se llevó a cabo una triangulación con dicha información, las interpretaciones del autor y la teoría desarrollada en el marco teórico conceptual, teniendo en cuenta los antecedentes articulados a las cuatro variables generales investigadas: conocimiento de los millennials respecto a la empresa; valoración de las características organizacionales; expectativas respecto a las características que deben tener las empresas; y predisposición para comprometerse con las empresas.

Como manifiesta Golik (2013), cada generación desarrolla su propia personalidad generacional, factor que se puede observar en las respuestas comunes de los entrevistados, ya que los mismos poseen una percepción similar, aunque variada, sobre el significado que le dan al trabajo.

A partir de las entrevistas realizadas, y siguiendo la primera pauta alusiva a la dimensión del conocimiento, la significación que los jóvenes le atribuyen al trabajo ronda aspectos tales como: la contraprestación económica y la posibilidad de desarrollarse profesionalmente, pero también la oportunidad de integrarse en la sociedad; esto quiere decir que los millennials encuentran en el trabajo aquello que no encuentran en su vida personal.

El hombre utiliza al trabajo como un instrumento para alcanzar la autorrealización e integración social, mediante lo cual deja entrever que no encuentra otras plataformas a partir de las cuales canalizar dicha situación social.

Considerando el concepto de trabajo desde la perspectiva socialista, de Marx o Weber, el trabajo es simplemente el trabajo y no puede ser entendido como plataforma de integración social; a diferencia de Pearson o Durkheim, para quienes el trabajo es

bien conceptualizado por el joven debido a que este lo piensa como una herramienta funcional en su vida.

Son las empresas las que deben brindarles a los jóvenes el espacio para socializar, crecer y desarrollarse, tanto en el ámbito personal como profesional. Es en ese espacio en el cual los millennials se ponen en actividad exigiendo así un cambio en las empresas tradicionales que deben estar dispuestas a modificar lo que ofrecen a sus empleados centrándose en las necesidades de dicha generación para poder retener su talento.

Gran parte de los entrevistados perciben al trabajo como un elemento esencial para alcanzar la autorrealización, sin embargo, no conciben a las empresas como generadoras de ese espacio necesario para procurarse su desarrollo e integración.

La mayoría, coinciden en que las funciones de las empresas son, además de producir bienes y servicios, generar crecimiento económico y espacios de aprendizaje y desarrollo para los recursos humanos. Este punto se complementa con la perspectiva de Cobo Piedrahíta (2018), quien establece que las empresas deben ofrecer a sus empleados desafíos continuos y desarrollo profesional, siendo esta la única manera de generar interés y atraer a las nuevas generaciones.

Los jóvenes millennials encuentran la clave de la educación en sus propias experiencias y vivencias (Martínez, 2016) motivo por el cual muchas de las respuestas obtenidas sobre la forma de desarrollar competencias se vinculan con poner en práctica los conocimientos adquiridos y aprender a través de la experiencia.

Con respecto a la segunda variable de análisis: valoración de las características organizacionales; los países destacados en hacer crecer, atraer y retener talento incluyen en sus prácticas actividades de educación y formación, capacidad laboral de las personas y flexibilidad en el trabajo.

Según la revista Índice Global de Competitividad de Talento estos tres elementos son los que generan que los empleados millennials se mantengan motivados e incentivados para desarrollar sus labores, ya que hablamos de una generación que le otorga gran prioridad a su formación y experiencia y que no desea invertir más tiempo del que corresponde en su jornada laboral, sino en otros aspectos de su vida personal.

Sumado a esto, los entrevistados incluyen otros dos factores clave: el clima laboral y el sueldo, siempre y cuando el dinero percibido represente tanto el esfuerzo que realizan en su puesto de trabajo como el esfuerzo efectuado anteriormente para alcanzar dicho puesto.

Según un estudio realizado por Adecco Uruguay, los jóvenes millennials cambian de empleo en un promedio de tres años, y lo hacen porque no les brindan la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa; porque sienten que ya poseen la experiencia suficiente para enfrentar los desafíos de otro puesto o cargo; porque no están conformes con el clima laboral existente o porque reciben salarios insuficientes.

Además, a partir de una investigación realizada por CNN, se detectó que los millennials esperan escalar laboralmente con mayor rapidez, y una de las formas de hacerlo es cambiando de empleo.

Ropero de Barrasso considera que las empresas deben proveer a los millennials de un mentor que comprenda e impulse sus potencialidades, debido a su intenso deseo de continuar formándose y ganar experiencia; y que cree espacios de *coaching* y comunicación. Maison (2013) agrega que estos "guías" deben llevar a cabo procesos de retroalimentación y *feedback* sobre el desempeño, a fin guiar su accionar, disminuir la incertidumbre y aumentar la motivación.

Según Ferrer (2010), quienes integran esta generación poseen una fuerte inclinación al trabajo en equipo. Esperan trabajar en comunidades de interés mutuo en

las que prime la flexibilidad (Alonso, 2015) y un clima “familiar”. Son sensibles, modestos, positivos y cooperadores (González Pérez y Mercado Percia, 2014) por lo que esperan, en su ámbito laboral, relacionarse con personas predispuestas a ayudar y colaborar, con quienes se generen vínculos laborales flexibles y abiertos a otros espacios.

Según las nueve categorías-tipo que estableció Guerra Ramírez (2005) sobre cómo los jóvenes se relacionan con el trabajo y el significado que le atribuyen a este, y a partir de las entrevistas efectuadas, podemos determinar que los jóvenes millennials se centran en las categorías: el trabajo como consumo individual, el trabajo como medio para la independencia residencial, la búsqueda de sociabilidad, el trabajo y la formación profesional y el trabajo y la estabilidad laboral.

Es así que el principal motivo que induce a los jóvenes a permanecer en el mercado laboral se vincula con las posibilidades de crecimiento y desarrollo, tanto personal como profesional, que el mismo le otorgue, y de integración social.

Como establece Maison (2013), los millennials dejan fuera del eje central de sus vidas al trabajo presuponiendo y, de alguna manera, exigiendo que exista un equilibrio entre su vida personal y laboral. Para ellos el trabajo es algo importante y se comprometen con sus actividades durante su jornada, sin embargo, requieren combinarlo destinando parte de su tiempo a otras actividades personales.

Además desean crecer y desarrollarse, personal y profesionalmente, para lo que requieren de un mentor que los acompañe, guíe y asesore.

Las preferencias de los entrevistados sobre las condiciones de trabajo esenciales se asemejan tanto a los aportes de Pizarro (2018), quien da prioridad al crecimiento, aprendizaje y desarrollo y al salario; como a los realizados por Pozzi (2013), quien menciona el deseo de adquirir nuevos conocimientos e incorporar habilidades que les

permitan mantener un alto nivel de empleabilidad y la necesidad de crear un entorno laboral agradable que fomente las relaciones sociales y la colaboración.

A partir de los aportes de Maison (2013) y de González Pérez y Mercado Percia (2014), se sabe que los millennials valoran la responsabilidad social empresarial y los altos estándares éticos; presentan independencia del nivel socio-económico por lo que prefieren y anteponen aquellas empresas responsables socialmente que realicen prácticas sustentables sobre las que no lo hacen.

En contraposición a esto, un gran porcentaje de los entrevistados centran sus expectativas en el progreso y crecimiento principalmente económico de la organización en la cual se desempeñan, y sólo un pequeño porcentaje destaca su interés en que la empresa se desarrolle dentro del marco legal correspondiente.

Autores como Maison, consideran al reconocimiento y *feedback* como un factor esencial para disminuir la incertidumbre, mejorar la motivación del personal y su desempeño, lo cual es avalado por los millennials cordobeses, mediante las respuestas obtenidas en las entrevistas, ya que necesitan y exigen la existencia de reconocimientos tanto económicos como emocionales para permanecer incentivados.

El compromiso y fidelidad de la generación millennial es uno de los temas de principal preocupación para algunos autores, debido a que, por tener diferentes intereses y prioridades, son juzgados como jóvenes inestables y poco comprometidos.

A partir de la investigación realizada por la consultora Towers Watson, se obtuvo como resultado que sólo un tercio del personal se encuentra completamente comprometido con su lugar de trabajo y no tiene planes para cambiar de empleo; sin embargo los entrevistados manifiestan si estar comprometidos a pesar de su atracción por otras ofertas laborales.

Por otro lado, los cambios que se producen en sus vidas a nivel laboral no reflejan inestabilidad o falta de compromiso, sino la búsqueda de nuevas y mejores oportunidades, ya que los millennials valoran la estabilidad en la empleabilidad sobre la estabilidad en el empleo (Pincheira Varas y Arenas Yáñez, 2016). Mónica Flores, presidente de Manpower para Latinoamérica, manifiesta que más de la mitad de los millennials están abiertos a nuevas modalidades de empleo y que no buscan un lugar de trabajo para toda la vida, sino un continuo desarrollo de competencias.

Cobo Piedrahíta (2018), concluye que los jóvenes buscan el "mejor lugar para trabajar" por lo que están dispuestos a renunciar a aquellos empleos que no cumplan con sus expectativas.

Los millennials poseen capacidad multitarea, se encuentran permanentemente conectados a internet, por lo que brindan colaboración permanente a la empresa (Maison, 2013). Además, poseen preferencia y aptitudes para trabajar en equipo y el deseo de seguir formándose y capacitándose lo que repercute directa y positivamente en la organización a la cual pertenecen.

Por otro lado, los jóvenes de esta generación demandan y exigen una situación de igualdad basada en las normas y políticas de la organización; requieren que las mismas sean aplicables a todos sus integrantes, sin hacer diferencias por el nivel jerárquico al que pertenecen (Maison, 2013), para mantener vigente el interés y la responsabilidad de cumplirlas.

## **Capítulo V: Conclusiones**

Teniendo en cuenta que, para el año 2020 los millennials representarán el 75% de la fuerza laboral mundial (Alonso, 2015), resultó de gran interés investigar las principales características de los jóvenes de dicha generación; el conocimiento que poseen de las empresas y sus intenciones de retenerlos; la valoración que le dan a las diferentes características organizacionales, sus expectativas respecto de las características laborales que deben tener las empresas que quieran contar con su desarrollo profesional; y su predisposición para comprometerse con la organización. En otras palabras, analizar su relación con el trabajo y las empresas en las cuales se desenvuelven, teniendo en cuenta las condiciones de trabajo consideradas idóneas y necesarias para generar compromiso por parte del millennial hacia la organización.

Los millennials forman parte de la fuerza laboral actual y futura de las empresas, presentan características generacionales muy diferentes, que rompen con las necesidades y deseos tradicionales de los empleados de otras generaciones, haciendo necesario que, las organizaciones que quieran contar con el talento dichos jóvenes se adapten a estas nuevas demandas y exigencias.

A partir del análisis realizado, es posible concluir que los millennials piensan al trabajo como un instrumento para recibir una prestación económica, como un medio para desarrollarse como seres sociales, identificarse e integrarse socialmente, y principalmente como el ámbito que les permite desarrollarse personal y profesionalmente. Sin embargo, no conceptualizan a las empresas como entes generadores de dichos espacios de crecimiento y desarrollo, sino más bien como organizaciones creadoras de bienes y servicios.

Por otro lado, la investigación permitió determinar aquellas características organizacionales que los millennials valoran a la hora de incorporarse o permanecer en una empresa. Las mismas se vinculan con las posibilidades de crecimiento y desarrollo

que la empresa les brinde, el clima laboral existente, el equilibrio entre la vida laboral y la vida personal, la flexibilidad laboral, el nivel salarial y la percepción de seguridad y estabilidad.

Los jóvenes de dicha generación esperan que sus jefes o superiores directos generen constantemente estímulos y espacios de aprendizaje, que se conviertan en sus mentores o guías y les brinden permanentemente retroalimentación.

A la hora de vincularse con sus compañeros, los millennials, valoran las relaciones informales que puedan darse en contextos descontracturados, la ausencia de jerarquías marcadas y la cooperación. Presentan un fuerte interés por trabajar en equipo, pudiendo estos formarse como grupos multidisciplinarios, enriqueciendo los resultados.

Por sus características generacionales, consideran que el tiempo ideal para trabajar y permanecer en una empresa es de entre tres y cinco años, lo cual no representa una falta de compromiso de su parte, sino el deseo de crecer y generar nuevos aprendizajes, aprovechando las oportunidades que se les presenten.

Teniendo en cuenta que las empresas, hoy, se conforman con personal de diferentes generaciones, es decir poseen una plantilla multigeneracional, y que las demandas de los jóvenes millennials difieren mucho de las necesidades tradicionales de generaciones anteriores, es un gran desafío, para las organizaciones, entender a esta nueva generación y adaptar sus políticas, prácticas y propuestas laborales a las exigencias de un nuevo grupo generacional, a fin de cumplir con sus expectativas y, finalmente, poder atraer y retener su talento.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Entrevista a jóvenes millennials sobre sus expectativas laborales y preferencias. Guía de pautas.**

#### Área 1: Conocimiento

1.1 Significado del trabajo

1.2 Conceptualización de las empresas

1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad

1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa

#### Área 2: Valoración

2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa

2.2 Tiempo ideal de permanencia en la empresa

2.3 Aspectos concernientes a su jefe o superior directo

2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo

2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral

#### Área 3: Expectativas

3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa

3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo

3.3 Desempeño global de la empresa esperado

3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo

#### Área 4: Predisposición

4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa

4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes

4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa

**Anexo 2: Procesamiento de entrevistas**

Áreas	Pautas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p><b>1. Conocimiento</b></p>	<p>1.1 Significado del trabajo</p>	<p>Yo trabajo para <b>conseguir el dinero</b> que necesito para vivir y para <b>sentirme realizado</b> cumpliendo mis metas</p>	<p>Es la forma que tenemos de obtener los recursos necesarios para vivir y <b>satisfacer nuestras necesidades</b></p>	<p>Trabajamos para una <b>retribución económica</b>, para ganar <b>experiencia laboral e independizarnos</b></p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	1.2 Conceptualización de las empresas	Las empresas son conjuntos de personas y elementos dirigidos para la <b>consecución de objetivos</b>	Las empresas son organizaciones con <b>finés de lucro</b>	Pienso a las empresas como unidades <b>generadoras de trabajo y maximizadoras de beneficios</b>
	1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad	<b>Brindar bienes o servicios</b> a la sociedad	Creo que su principal función es <b>generar crecimiento económico</b>	Son actores que <b>generan trabajo</b> y crean <b>espacios de socialización</b>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa	<b>Poniendo en práctica</b> los conocimientos adquiridos brindando información financiera-contable a la gerencia para la toma de decisiones	No recibo capacitaciones formales, aprendo <b>observando</b>	Mediante las <b>actividades diarias</b> y los desafíos que mi puesto me presenta
--	---	---	--	--

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
2. Valoración	2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa	Que puedo <b>poner en práctica lo que aprendí</b> en la facultad	Que puedo <b>aplicar lo que estudié y seguir aprendiendo</b> a diario	El <b>grupo</b> de trabajo, el <b>sueldo</b> , y la <b>posibilidad de crecimiento</b>
	2.2 Tiempo ideal de permanencia en la misma empresa	Me parece que el tiempo depende del lugar de trabajo, si las <b>condiciones laborales</b> son las que espero podría quedarme <b>para siempre</b>	Si mi <b>jornada laboral fuera de 6 horas</b> en lugar de 9 podría trabajar <b>muchos años</b> acá sin disminuir la productividad	De <b>3 a 5 años</b> , después de eso no rendís ni das igual

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	2.3 Aspectos concernientes a su jefe o superior directo	El <b>reconocimiento</b> de mis logros me motiva a permanecer en la empresa, ya que de esa manera siento que tienen en cuenta mis aportes y me siento útil, importante	Los <b>conocimientos</b> financieros <b>que me transmite</b>	Su <b>predisposición para ayudarme y enseñarme</b> y, por decirlo de alguna forma, la llegada que tiene conmigo
	2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo	La <b>predisposición a ayudar</b>	El <b>compañerismo</b> y la <b>solidaridad</b>	Valoro que siempre están presentes para <b>ayudarme</b> a resolver cualquier duda que tenga, aunque no tengamos el mismo cliente asignado

	2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral	<b>Aprender</b> cosas nuevas constantemente y cobrar un <b>sueldo</b> que me permita darme mis gustos	Poder <b>crecer</b> en lo personal, como para viajar y en lo económico, para mantener mi casa o comprarme algo	<b>Crecer y desarrollarme</b> personal y profesionalmente, <b>ganar experiencia</b> y lograr <b>independencia económica</b>
--	---	---	--	---

Áreas	Pautas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
3. Expectativa	3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa	<b>Buen clima laboral, sueldo</b> acorde al puesto y <b>flexibilidad en los horarios</b> de trabajo	Tranquilidad, <b>relaciones</b> donde prime la tolerancia, el respeto y la paciencia; <b>estabilidad laboral y seguridad</b>	Necesito <b>motivación</b> constante por parte de mi jefe, un <b>buen clima de trabajo</b> y <b>retribuciones adicionales</b>
	3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo	<b>Buen clima laboral</b>	Las <b>relaciones</b> y vínculos sanos entre compañeros	<b>Retribuciones adicionales</b>

	<p>3.3 Desempeño global de la empresa esperado</p>	<p>Espero que mientras yo esté en la contabilidad el <b>balance anual sea cada vez más favorable</b></p>	<p>Quiero que la empresa en la que trabajo lleve a cabo sus <b>prácticas</b> de manera <b>responsable</b></p>	<p><b>No me preocupa el desempeño general</b> de la empresa mientras mi área se desenvuelva bien</p>
	<p>3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo</p>	<p>Me gustaría que reconozcan mi trabajo <b>reduciéndome la jornada</b> laboral o <b>aumentándome el sueldo, que puede ser cada seis meses</b></p>	<p>Quiero ser reconocida mediante <b>incentivos económicos</b></p>	<p>Mediante <b>charlas</b> con mi jefe ya sea de forma casual o de manera pre-establecida. <b>Semana</b> a semana o <b>mes</b> a mes</p>

Áreas	Pautas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p><b>4. Predisposición</b></p>	<p>4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa</p>	<p><b>Si</b> estoy comprometido con la empresa pero aun así considero <b>cambiar</b> de trabajo siempre y cuando me propongan mejores condiciones laborales</p>	<p><b>Si</b> estoy comprometida y pienso <b>continuar</b> trabajando por el momento</p>	<p><b>Si</b> estoy comprometido y por ahora <b>no tengo planes de irme</b> de la empresa</p>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes</p>	<p><b>Ayudo</b> a realizar cualquier tarea sin importar si es mi responsabilidad e intento <b>fomentar un buen clima</b> laboral</p>	<p><b>Escucho</b> a mis compañeros, <b>aprendo</b> de sus actividades, <b>ayudo</b> en lo que sea necesario y transmito lo que se</p>	<p><b>Coordino</b> las tareas de mi área y <b>delego y capacito</b> a los recién ingresados, siempre con <b>predisposición a ayudarlos</b></p>
	<p>4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa</p>	<p>Si creo estar <b>adaptado</b>, lo demuestro intentando mejorar mi rendimiento a diario y yendo a trabajar de buen humor</p>	<p>Si estoy <b>adaptada</b>. Cumpro con mi horario laboral, intento mejorar todo el tiempo y transmitir lo que aprendo en los talleres a los que me tocó asistir</p>	<p><b>Si</b> creo estarlo, lo demuestro asistiendo a las capacitaciones que la empresa me pide que vaya e intentando incorporar en mi trabajo lo aprendido</p>

Áreas	Pautas	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
1. Conocimiento	1.1 Significado del trabajo	Considero que el trabajo es una actividad que una persona desarrolla para <b>obtener beneficios económicos y personales</b>	Son las acciones que realizamos en pos de nuestras capacidades con el fin de <b>satisfacer nuestras necesidades y alcanzar el bienestar, material o espiritual</b>	El trabajo es un medio para vivir, son las actividades que realizamos para <b>obtener un sueldo</b> o algo a cambio. Trabajamos para cubrir nuestras <b>necesidades básicas</b> pero también para mantener un <b>estatus social y progresar</b>

	<p>1.2 Conceptualización de las empresas</p>	<p>Es fundamental que una empresa esté bien organizada para que todas sus áreas funcionen coordinadamente y de esa manera pueda <b>obtener buenos resultados</b></p>	<p>Son organizaciones que se dedican a realizar actividades para alcanzar un <b>fin económico lucrativo satisfaciendo las necesidades de bienes y servicios</b> de la gente</p>	<p>Las empresas son organizaciones ya que, las personas que allí trabajan cumplen un <b>rol</b> y llevan a cabo <b>actividades organizadas</b></p>
	<p>1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad</p>	<p>Las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad: <b>brindan productos y servicios</b> y <b>ofrecen trabajo</b> al resto de la gente</p>	<p><b>Sirven a la sociedad</b> produciendo <b>bienes y servicios</b>, creando <b>empleo</b>, llevando a cabo <b>investigaciones</b> y permitiendo el <b>desarrollo de relaciones</b> interpersonales entre los trabajadores</p>	<p>A mi parecer, la función de las empresas en la sociedad tiene que ver con <b>brindar productos o servicios</b> e inevitablemente, generar posibilidades de <b>empleo</b> para los ciudadanos</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa	Recibo <b>capacitaciones anuales</b> y mi <b>supervisor me enseña</b> cosas nuevas cada vez que me solicita que cumpla con una nueva tarea o actividad	Mediante <b>aprendizaje por observación y capacitación</b> por parte de mis compañeros	Con <b>objetivos designados e incentivos</b> por el logro de los mismos
--	---	--	--	---

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
2. Valoración	2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa	Me motivan mis <b>ganas de superarme</b> día a día y de <b>crecer en lo laboral</b> . Además del <b>clima de trabajo</b> en el que me desarrollo	El <b>clima laboral</b> pero sólo entre mis compañeros de la misma jerarquía	Lo que más me hace quedarme es que es un <b>trabajo seguro y estable</b> . Si bien tengo un horario fijo con francos pautados existe <b>flexibilidad</b> a la hora de necesitar cambiar algún día. Tener <b>obra social</b> mediante la empresa también es algo que valoro mucho
	2.2 Tiempo ideal de permanencia en la misma empresa	<b>Depende del trabajo</b> , creo que si estoy contenta e incentivada con mi trabajo <b>no voy a querer irme</b>	En la empresa que trabajo actualmente no estaría más de <b>3 años</b>	Lo ideal desde mi punto de vista es un <b>máximo de 4 años</b>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>2.3 Aspectos concernientes a su jefe o superior directo</p>	<p>Que tiene capacidad para <b>enseñarme y escucharme</b> y <b>valora mi trabajo</b></p>	<p>La verdad que <b>ninguno</b></p>	<p>Él siempre está <b>dispuesto a ayudarme</b>, me da <b>incentivos</b> y me ayuda a encontrar soluciones a los problemas que se me presentan</p>
	<p>2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo</p>	<p>El <b>compañerismo</b> y la <b>ayuda</b> que recibo de mis compañeros</p>	<p>La <b>predisposición a ayudar</b> y la <b>buena onda</b></p>	<p>El <b>compañerismo</b> y el <b>respeto</b></p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral	Me incentiva sentir que cada día <b>crezco</b> un poco más tanto en lo laboral como en lo personal	La <b>autorrealización</b> , sentir orgullo porque alcance mis aspiraciones y objetivos	Me incentiva cumplir con mis <b>objetivos personales</b> , poder comprarme mis cosas, irme de vacaciones y en un futuro irme a vivir sola
--	---	--	---	---

Áreas	Pautas	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
3. Expectativa	3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa	Para mí, son esenciales el <b>buen clima laboral</b> y un <b>sueldo</b> que se relacione con las tareas y responsabilidades	Respeto y cordialidad entre mis <b>compañeros</b> , oportunidades de <b>desarrollo</b> y <b>equilibrio</b> entre la vida profesional y personal	El <b>ambiente laboral</b> es primordial, saber que contás con el respaldo de tus superiores y la calidad humana de la empresa. Recibir un <b>sueldo</b> acorde y cobrar siempre en tiempo y forma
	3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo	<b>Buen clima laboral</b> , si hay esto también hay compañerismo y sentido de pertenencia	Sin dudas, la oportunidad de <b>desarrollo</b>	El <b>ambiente laboral</b> es lo más importante para mí, para tener ganas de trabajar en una empresa

	<p>3.3 Desempeño global de la empresa esperado</p>	<p>Espero <b>que crezca</b> cada año</p>	<p>Espero que la empresa <b>se desarrolle dentro del marco legal</b> correspondiente y que tenga <b>interés</b> de cumplir con la <b>responsabilidad social empresaria</b></p>	<p><b>Nada</b></p>
	<p>3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo</p>	<p>Espero ser reconocida con una <b>evaluación justa a fin de año</b> a partir de la cual se me <b>felicite</b> por mis progresos</p>	<p>Quiero ser reconocida por las responsabilidades con las que cumplo y que se me premie <b>económicamente</b>. Me parece que hace falta establecer metas mediante las cuales nuestros jefes puedan darse cuenta de que las superaste y te reconozcan por eso también</p>	<p>Recibimos <b>incentivos económicos</b> por alcanzar los objetivos planteados, <b>semanal y mensual</b>mente y eso está muy bueno</p>

Áreas	Pautas	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
<p><b>4. Predisposición</b></p>	<p>4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa</p>	<p>Si creo estar comprometida con la empresa en la cual trabajo y, por el momento, <b>no pienso cambiar</b> de trabajo</p>	<p>Si estoy comprometida, según yo "me pongo la camiseta" pero nadie lo valora, por eso <b>pienso cambiar</b> de empleo, lo cual no me parece que determine una falta de compromiso de mi parte</p>	<p>Si me siento comprometida. Tengo <b>pensado cambiar</b> de trabajo cuando regrese de mis vacaciones, pero no creo que eso signifique una falta de compromiso</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes</p>	<p><b>Cumplo en los tiempos establecidos</b> con las tareas y actividades que me solicitan, también <b>ayudo</b> en lo que haga falta aunque no sean tareas que correspondan a mi puesto</p>	<p><b>Fomento el vínculo</b> entre mis pares y le doy vital importancia al contacto con el cliente</p>	<p>Trato de siempre cumplir con lo que me piden para que si alguna vez no puedo alcanzar los objetivos al menos puedan ver que <b>pose lo mejor de mí</b>. Tengo siempre <b>buen trato</b> con mis compañeros y superiores</p>
	<p>4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa</p>	<p>Si estoy <b>adaptada</b> a las políticas y prácticas de la empresa</p>	<p>Si considero estar <b>adaptada</b>, pero no estoy de acuerdo en muchas de esas políticas. Sin embargo siempre voy a trabajar predispuesta</p>	<p>Creo que <b>sí</b>, aplicando siempre lo que me enseñan</p>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
1. Conocimiento	1.1 Significado del trabajo	Trabajamos para <b>realizarnos como personas</b> y para <b>tener dinero</b>	Em, no sé, calculo que son las acciones que realizan los hombres. Yo trabajo para <b>cubrir mis necesidades</b> más que nada	Desde mi postura trabajamos para <b>desarrollarnos como personas</b> , para <b>crecer personalmente y profesionalmente</b> , para aportar lo que cada uno sabe

	<p>1.2 Conceptualización de las empresas</p>	<p>Son <b>grupos organizados</b> de personas con diferentes actividades asignadas</p>	<p>Las empresas son producciones, son organizaciones que <b>prestan bienes o servicios</b> que son demandados por nosotros, quienes pagamos por ello</p>	<p>Considero que las empresas son creadas para cumplir una función, no sé si <b>brindar un servicio o hacer productos</b>, pero para alguna de esas dos cosas. Igual, la función con la que se crean puede ir cambiando y pueden tener nuevos objetivos</p>
	<p>1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad</p>	<p>Las empresas son importantes en la sociedad para generar tanto <b>puestos de trabajo</b> como <b>bienes y servicios</b></p>	<p>Creo que existen para <b>satisfacer las necesidades de los consumidores</b>, también <b>crean trabajos</b> y creo que <b>permiten mejorar la calidad de vida</b> de la sociedad</p>	<p><b>Satisfacer las necesidades de la sociedad</b> es la función principal, además <b>generan puestos de trabajo</b>. Las organizaciones como las fundaciones tienen un rol importante, ya que se enfocan en <b>ayudar en el desarrollo</b> de las personas en sectores sociales más complicados</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa	Mediante <b>capacitaciones</b> y el establecimiento de objetivos para cada área	Las competencias se desarrollan mediante <b>capacitaciones, planes de carrera, evaluaciones de desempeño</b> y esas cosas, siempre incorporando incentivos	Desarrollamos competencias con los <b>nuevos procesos</b> que incorpora la empresa, las <b>nuevas tareas</b> y también mediante <b>charlas y capacitaciones</b>
--	---	---	--	---

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
2. Valoración	2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa	La <b>predisposición de los jefes</b> , el <b>buen trato</b> , la <b>estabilidad</b> y el <b>dinero</b>	El <b>buen clima laboral</b> y la posibilidad de <b>hacer carrera o crecer</b> adentro de la empresa	El principal es el <b>buen clima laboral</b> que me brinda la empresa, para mí eso es fundamental para tener un buen desempeño. También me motivan las <b>tareas</b> que me asignan, son muy <b>interactivas y variadas</b> entonces no se vuelve un trabajo rutinario
	2.2 Tiempo ideal de permanencia en la misma empresa	<b>5 años</b> quizás	El tiempo ideal es <b>4 años</b>	El tiempo de permanencia para mí es <b>entre 3 y 5 años</b>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>2.3 Aspectos concernientes a su jefe o superior directo</p>	<p>El <b>buen trato</b> que tiene con todo el personal</p>	<p>Me motiva a permanecer en la empresa el <b>trato cordial</b> de mi jefe hacia mí, que me <b>involucre en sus actividades</b> y <b>tenga en cuenta mis opiniones</b></p>	<p>Mi superior es muy <b>comprensiva y predispuesta para ayudar y enseñar</b>. Además es súper <b>flexible</b> a la hora de trabajar y está tan <b>capacitada</b> que me motiva a querer seguir aprendiendo de ella</p>
	<p>2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo</p>	<p>El <b>compañerismo</b> y la <b>predisposición para cubrirte</b> si un día tenés que faltar</p>	<p>Em, la <b>buena relación</b> que hay entre nosotros, tanto en el trabajo como afuera, a veces hacemos <i>after office</i> o partidos de fútbol; también el <b>compañerismo</b> y que trabajamos bien en equipo</p>	<p>Lo que más valoro de mis compañeros es el <b>buen trato</b></p>

	2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral	Ganar <b>experiencia</b> y tener un <b>sueldo</b>	Adquirir <b>experiencia</b> , <b>relacionarme</b> con otras personas, recibir una <b>remuneración</b> y definitivamente, <b>sentirme útil</b> creo que es lo que más me motiva	Para mí lo más importante y "motivante" es la posibilidad de <b>crecimiento y desarrollo profesional</b>
--	---	---	--	--

Áreas	Pautas	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
3. Expectativa	3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa	<b>Flexibilidad horaria, equilibrio</b> entre la vida laboral y la vida personal y el <b>buen clima</b> de trabajo	<b>Buen ambiente de trabajo</b> físico y con respecto a los vínculos, <b>seguridad y estabilidad laboral</b>	Es muy necesario trabajar en un <b>buen clima laboral</b> , tener posibilidades de <b>crecimiento y desarrollo</b> y que exista un <b>plan de carrera</b> y capacitaciones
	3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo	<b>Equilibrio</b> entre la vida personal y laboral	<b>Seguridad y estabilidad laboral</b>	El <b>clima laboral</b> es fundamental

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>3.3 Desempeño global de la empresa esperado</p>	<p>Quiero <b>que siga creciendo</b>, ya que eso me puede abrir nuevas posibilidades a mí también</p>	<p>Espero que todo lo que hagan lo hagan <b>cuidando a la sociedad</b> y no sólo para ganar plata</p>	<p>Espero que la empresa <b> siga creciendo</b> en el mercado laboral y que genere muchas más fuentes de trabajo</p>
	<p>3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo</p>	<p>Está bueno ser reconocido mediante <b>palabras</b> pero también con <b>plata</b></p>	<p>Quiero que me reconozcan de forma <b>económica y social</b>, simplemente <b>cuando lo amerite</b> la situación</p>	<p>Respecto a esto, creo que <b>trimestralmente</b> por lo menos mi superior debería darme una <b>devolución</b> de mi eficiencia en las tareas y de mis fallas. También creo que <b>anualmente</b> deberían hacer un <b>reconocimiento</b> de cómo el desempeño de cada uno de los trabajadores repercutió en el desempeño de la empresa</p>

Áreas	Pautas	Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
<p><b>4. Predisposición</b></p>	<p>4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa</p>	<p>Estoy muy <b>comprometida</b> con mi lugar de trabajo</p>	<p>Si estoy comprometido. <b>No pienso cambiar</b> de empleo, va, salvo que aparezca una oportunidad mucho mejor</p>	<p><b>Sí</b>, estoy completamente comprometida con la empresa. Siempre <b>busco otras oportunidades</b> de trabajo pero no creo que eso signifique no estar comprometida sino querer seguir creciendo y mejorando personal y profesionalmente, además mientras me encuentre trabajando en esta empresa voy a dar lo mejor de mí</p>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes</p>	<p><b>Aporto ideas nuevas, compromiso</b> en cada actividad a realizar y <b>responsabilidad</b> ante todo</p>	<p><b>Me sigo capacitando</b> y asistiendo a cursos</p>	<p>En beneficio de la empresa <b>propongo</b> formas más prácticas y rápidas para realizar algunas actividades. También genero <b>comunicaciones fluidas</b> en mi área para evitar malos entendidos o errores</p>
	<p>4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa</p>	<p>Si estoy <b>adaptada</b>, más que todo por la libertad responsable que nos dan; y lo demuestro con mi desempeño</p>	<p><b>Si</b>, mediante mi compromiso, cumpliendo las tareas que me piden y actuando con responsabilidad</p>	<p>Creo estar <b>adaptada</b> a las políticas de la empresa. Cumpló con los procedimientos de horario y marcación, de vestimenta, creo tener buen trato y atención, tanto con el personal interno como externo</p>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
<p>1. <b>Conocimiento</b></p>	<p>1.1 Significado del trabajo</p>	<p>Yo trabajo porque no me gusta depender de nadie, y haciéndolo recibo un <b>sueldo</b> que me permite darme los gustos que quiero y sentirme bien conmigo mismo</p>	<p>Más allá de trabajar para <b>ganar plata</b> creo que lo hacemos para <b>ofrecerle algo más a nuestra vida</b>, para aportar un <b>valor extra</b> a la sociedad</p>	<p>Trabajamos para recibir un <b>sueldo</b> que es lo que nos permite satisfacer nuestras necesidades y vivir bien</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>1.2 Conceptualización de las empresas</p>	<p>Las empresas son los ámbitos en los que se desarrollan las actividades necesarias para <b>generar productos y servicios</b> para la sociedad</p>	<p>Una empresa es una organización de <b>actividades, recursos, roles, con un objetivo</b> que alcanzar</p>	<p>Una empresa es un conjunto de <b>elementos que se organizan</b> y actúan para alcanzar un <b>beneficio económico</b></p>
	<p>1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad</p>	<p>Desde mi punto de vista tienen varias funciones, como <b>proveer bienes y servicios, dar trabajo a la gente, participar del ciclo económico</b></p>	<p>Las empresas deberían aportar a la sociedad <b>novedades que mejoren y faciliten la vida</b> de las personas</p>	<p>Su función es <b>crear o suministrar los bienes y servicios</b> que consumimos para vivir o para mejorar nuestra calidad de vida</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa	Las competencias las desarrollo cuando realizo mis <b>actividades diarias</b> y cuando mi <b>jefe me enseña tareas nuevas</b> y las aprendo	Formándome, asistiendo a <b> cursos </b> y no dejando nunca de perfeccionarme en lo mío poniéndolo siempre en <b>práctica</b>	Creo que la forma de desarrollar competencias es <b>poniendo en práctica lo aprendido en la facultad</b> , de todos modos no es algo que pueda hacer plenamente en mi trabajo actual
--	---	---	---	--

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
2. Valoración	2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa	Me quedo en la empresa que trabajo por la <b>buena predisposición</b> que tiene mi <b>jefe</b> cuando yo le pido algo y por las <b>posibilidades de crecimiento</b> que me brindan	De mi trabajo me gusta que mi <b>puesto es muy "creativo"</b> por decirlo de alguna forma, y diverso, tengo bastante <b>independencia para trabajar</b> a mi manera y hago varias <b>tareas diferentes</b>	Lo que me motiva a quedarme es el <b>clima "familiar"</b> que se vive, es una empresa chica, así que todos nos conocemos con todos y somos atentos a las necesidades del otro
	2.2 Tiempo ideal de permanencia en la misma empresa	A mí no me gustaría estar más de <b>7 años</b> acá, si bien por ahora todo anda bien creo que a esa altura ya necesitaría un cambio	Para mí, el tiempo ideal en un trabajo es <b>4 años</b>	No sé si hay un tiempo exacto, me parece que <b>depende de cómo sea la empresa...</b> Si estuviera un poco más motivada creo que me gustaría quedarme <b>muchos años</b>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>2.3 Aspectos concernientes a su jefe o superior directo</p>	<p>Como dije antes, él es muy <b>atento conmigo</b> y con mis necesidades, y siempre recibe mis pedidos con buena predisposición</p>	<p>Mi superior es muy <b>comunicativa y abierta</b> a la hora <b>explicarme las tareas</b> que debo realizar o <b>recibir una sugerencia</b>. Además me hace saber que <b>valora mis esfuerzos</b></p>	<p>Mi jefe <b>no me motiva</b> a permanecer en el trabajo, es una persona mayor que quiere que se sigan haciendo las cosas como se hacían hace mil años. Igual es buena gente y cuando lo necesitas él está</p>
	<p>2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo</p>	<p>Con mis compañeros nos llevamos bien e intentamos siempre ayudarnos con las tareas diarias, no tengo mucha relación pero la que tenemos es buena, así que creo que la <b>ayuda</b> es lo que valoro</p>	<p>Me gusta el <b>respeto</b> que hay entre todos mis compañeros, la <b>confianza y lealtad</b> que nos tenemos</p>	<p>Lo que valoro de mis compañeros es la <b>solidaridad</b> que tienen todos y el <b>trato "familiar"</b> que mantenemos</p>

	2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral	Mi motivo para salir a trabajar es <b>sentirme bien conmigo mismo, independizarme</b>	Me motiva tener la posibilidad de <b>generar un cambio</b> para la sociedad, de <b>crear cosas novedosas</b> y útiles y de recibir un <b>sueldo</b> a cambio	Mi incentivo para trabajar es ganar <b>plata</b>
--	---	---	--	--

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
3. Expectativa	3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa	Para mí es esencial que la empresa en la que trabaje me brinde la <b>posibilidad de crecer</b> , y sin dudas recibir una buena <b>remuneración</b>	<b>Flexibilidad</b> laboral, posibilidad de <b>crecimiento y desarrollo, equilibrio</b> entre la vida laboral y personal y buen <b>sueldo</b>	Un <b>sueldo</b> acorde al trabajo y a la realidad actual, <b>estabilidad laboral</b> y un <b>buen clima de trabajo</b>
	3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo	Yo le doy mayor prioridad al hecho de poder <b>crecer y aprender</b>	Creo que lo principal es la posibilidad de <b>crecimiento y desarrollo</b> que me brinden	El <b>sueldo</b> es súper importante, si no tengo un buen sueldo no puedo comprar lo que necesito o quiero

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>3.3 Desempeño global de la empresa esperado</p>	<p>Me gustaría que la empresa <b> siga creciendo </b> para poder hacerlo yo también</p>	<p>Quisiera que la empresa se destaque por ser <b> innovadora y revolucionaria </b></p>	<p>La verdad que no espero nada, me gustaría <b> que se modernicen un poco </b>, en la forma de hacer las cosas y la actitud de los jefes, pero nada más</p>
	<p>3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo</p>	<p>Espero que reconozcan mi trabajo con <b> palabras </b> de mi jefe, cuando tengo un buen desempeño y podrían hacer un <b> premio mensual </b> o quizá uno <b> más grande semestral </b> para quien alcance o supere los objetivos establecidos</p>	<p>La mejor forma que tienen para que me sienta reconocido es <b> teniendo en cuenta mis propuestas </b> y dándome el espacio para realizarlas</p>	<p>Me gustaría que me reconozcan <b> económicamente </b>, con aumentos o algún bono extra. Los bonos podrían ser <b> mensuales </b>, y los aumentos calculo que <b> semestrales </b></p>

Áreas	Pautas	Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
<p><b>4. Predisposición</b></p>	<p>4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa</p>	<p>Creo que mi deseo de, <b>a futuro, cambiar</b> de trabajo no tiene nada que ver con el compromiso actual; de hecho <b>estoy muy comprometido</b> en este momento</p>	<p>Creo que la intención de <b>cambiar</b> de empresa la tenemos <b>por el deseo de progreso personal</b>, no por falta de compromiso</p>	<p>¿Puede ser un <b>compromiso medio</b>? Si cumplo con mis tareas pero tampoco es que me desvivo por la organización; cumplo mis horas de trabajo y listo. Siempre es una <b>opción cambiar</b> de trabajo, si me ofrecen mejores condiciones</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	<p>4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes</p>	<p><b>Cumplo</b> con mis tareas e intento <b>ayudar</b> a mis compañeros con las tuyas cuando lo necesitan</p>	<p>Me considero una persona inquieta, por eso siempre estoy <b>buscando nuevas y mejores formas</b> de hacer las cosas</p>	<p>No sé, simplemente <b>cumplo</b> con las actividades que se me asignaron y <b>soy responsable</b> en todo lo que se me pide</p>
	<p>4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa</p>	<p>Demuestro que estoy <b>adaptado</b> mediante mi cumplimiento y compromiso</p>	<p>Si estoy <b>adaptado</b> pero por ahí propongo cosas que mi supervisora no toma por considerar que están fuera de las políticas</p>	<p><b>No</b> creo estar muy adaptada, ya que se rigen con políticas muy tradicionales y antiguas</p>

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 13	Entrevistado 14	Entrevistado 15
1. Conocimiento	1.1 Significado del trabajo	El trabajo nos da un determinado <b>nivel o posición en la sociedad</b> , creo que lo hacemos, más allá del dinero, porque queremos alcanzar cierto <b>status</b> y <b>ser reconocidos</b>	El trabajo es lo que me permite <b>satisfacer mi necesidades</b> , lo hago medio obligadamente porque así lo exige la sociedad en la que vivimos	Es donde invertimos una gran parte de nuestro tiempo a cambio de una remuneración para <b>cubrir nuestras necesidades y gustos</b> , mi fin último es tener <b>libertad financiera, económica</b>

	<p>1.2 Conceptualización de las empresas</p>	<p>Las empresas son los espacios creados para que nos <b>desarrollemos como personas, económica y socialmente</b></p>	<p>Muchas veces las llamamos organizaciones porque son un <b>conjunto</b> de personas y otros <b>elementos</b> que, en definitiva, se organizan para <b>alcanzar objetivos principalmente económicos</b></p>	<p>Básicamente necesitamos de las empresas para que funcione el <b>sistema capitalista</b></p>
	<p>1.3 Función y rol de las empresas en la sociedad</p>	<p>Son <b>generadoras de empleo</b> y <b>delimitadoras del nivel o clase social</b> al que cada uno pertenece</p>	<p>Su función principal es ser un <b>espacio</b> que permita al hombre de alguna forma <b>transformar la realidad</b></p>	<p>Su rol es principalmente <b>cubrir nuestras necesidades</b>, con productos, servicios, y <b>compitiendo</b> en el mercado</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	1.4 Desarrollo de conocimientos y competencias en el ámbito de la empresa	En donde trabajo recibimos <b>capacitaciones anuales</b> y otras cuando se <b>incorpora algún producto o proceso</b> nuevo	Las desarrollo principalmente <b>compartiendo</b> con mis compañeros la <b>experiencia de trabajo diaria</b> . En donde trabajo no hay capacitaciones formalmente establecidas y programadas	En mi trabajo te capacitan <b>cuando te contratan</b> , después recibimos algunas capacitaciones más pero <b>no con mucha frecuencia</b> y desarrollamos lo aprendido poniéndolo en práctica
--	---	--	--	--

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 13	Entrevistado 14	Entrevistado 15
2. Valoración	2.1 Aspectos que inciden en su permanencia en la empresa	Que puedo <b>seguir aprendiendo y creciendo personal y profesionalmente</b>	Principalmente lo <b>económico</b> y que está muy <b>cerca de mi casa</b>	Lo que me mantiene en la empresa es que la <b>relación entre la carga horaria y la remuneración</b> es muy buena. Creo que gano bien para el tiempo que trabajo en comparación con lo que pagan en otras organizaciones
	2.2 Tiempo ideal de permanencia en la misma empresa	Yo estaría <b>entre 5 y 8 años</b> en la misma empresa, siempre y cuando esté cómodo y conforme con la misma	Me gustaría trabajar menos horas, y así me quisiera quedar más años en la organización. Trabajando como lo hago actualmente creo que <b>4 o 5 años</b> es suficiente	Es muy subjetivo, depende de los <b>incentivos</b> que la empresa te de y de la posibilidad de <b>hacer carrera</b> dentro de la misma

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>2.3 Aspectos concernientes a su jefe o superior directo</p>	<p>Su <b>acompañamiento</b> durante las capacitaciones y al llevar a cabo las actividades, sobre todo cuando recién las aprendemos. Siempre quiere que sigamos <b>creciendo y formándonos</b></p>	<p>En realidad <b>ninguno</b>, son muy exigentes y perfeccionistas. No conciben la posibilidad de que me equivoque</p>	<p>Más que nada el <b>trato humano</b>, tiene muy buena llegada a todos nosotros y buena relación con todos</p>
	<p>2.4 Aspectos referidos a sus compañeros de trabajo</p>	<p>Creo que la <b>buena comunicación</b> y el <b>apoyo</b> para que cada uno logre sus objetivos</p>	<p>El <b>compañerismo y solidaridad</b> que tenemos entre todos. Valoro que siempre que necesito <b>ayuda</b> alguien está y cuando me equivoque también me <b> cubren</b></p>	<p>Que siempre estan <b>dispuestos a trabajar en equipo</b>, se trabaja en un buen entorno</p>

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

---

	2.5 Motivaciones para permanecer activo en el mercado laboral	Mi principal incentivo es el <b>desarrollo personal</b> , el <b>reconocimiento</b> y el <b>posicionamiento económico</b>	Principalmente la <b>necesidad económica</b> , poder obtener los recursos que necesito para vivir bien	Tener <b>plata</b> como primera medida y luego, desarrollar y adquirir <b>nuevas aptitudes</b>
--	---	--	--	--

Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

Áreas	Pautas	Entrevistado 13	Entrevistado 14	Entrevistado 15
3. Expectativa	3.1 Condiciones de trabajo necesarias en la empresa	Para mí son fundamentales la <b>remuneración</b> y otros <b>beneficios no económicos</b> que pueda dar la organización, y la posibilidad de <b>crecer y ascender</b> dentro de la empresa	La <b>remuneración y estabilidad</b> en el empleo, también el <b>buen clima laboral</b> y que se <b>respeten los derechos</b> de los trabajadores	<b>Remuneración, estabilidad, clima laboral, desarrollo</b> personal y el desarrollo dentro de la empresa
	3.2 Factor más valorado dentro de las condiciones de trabajo	Me parece que tener la posibilidad de <b>crecer y desarrollarme</b> dentro de la empresa es lo más importante, a partir de eso puedo conseguir otros beneficios	El <b>respeto de los derechos</b> que como trabajadores tenemos	El <b>sueldo</b> y las <b>posibilidades de desarrollo</b>

	<p>3.3 Desempeño global de la empresa esperado</p>	<p>Espero <b>que crezca</b>, que cada vez genere más trabajo y nuevos productos</p>	<p>Quiero que <b>progrese</b> y pueda brindar las mejores condiciones para sus integrantes</p>	<p>Que lo hagan dentro de las <b>normativas vigentes</b> y siempre <b>cuidando a sus empleados</b>, buscando que <b>aprendan y progresen</b>, generando capacitaciones y brindando las herramientas necesarias para enfrentar las situaciones actuales</p>
	<p>3.4 Tipo de reconocimiento esperado dentro del ámbito de trabajo</p>	<p>Puede ser <b>económicamente</b> o ganando algún <b>premio</b> para compartir con alguien, como una cena, un alojamiento, o algo así. <b>Semestralmente</b> estaría bien</p>	<p><b>Verbalmente</b> de manera <b>periódica</b> y también en algunos casos <b>económicamente</b></p>	<p>Me gusta como lo hace la empresa, con <b>incentivos remunerados</b>. Cuando vos alcanzás un objetivo te dan un voucher de plata para que canjees en algún otro comercio que suele ser grande y con muchas opciones de compra</p>

Áreas	Pautas	Entrevistado 13	Entrevistado 14	Entrevistado 15
4. <b>Predisposición</b>	4.1 Nivel de compromiso generado para con la empresa	Si estoy muy comprometido, y por el momento estoy contento con mi lugar de trabajo. Eso no quiere decir que si apareciera otra oportunidad con mayores posibilidades de progreso no la tendría en cuenta	Siempre me <b>comprometo</b> con el trabajo en el cual me esté desempeñando, independientemente de <b>buscar siempre mejores oportunidades</b> para desarrollarme, teniendo en cuenta la carga horaria, remuneración, clima laboral.	Estoy <b>comprometido</b> pero siempre estoy <b>abierto a nuevas propuestas</b> con mejores condiciones de trabajo, y no me parece que eso esté mal

## Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials

	<p>4.2 Acciones que realiza el millennial en beneficio de la empresa y/o de la relación entre ambas partes</p>	<p>Pongo todos mis <b>conocimientos</b> a disposición de la empresa para <b>cumplir</b> con mis responsabilidades o <b>ayudar</b> a mis compañeros</p>	<p>Trato de <b>aprender nuevas tareas, mejorar mi atención</b> al público, <b>entender y acompañar a la organización</b> en las etapas que atraviesa y ser parte de ello</p>	<p><b>Di capacitaciones</b> a compañero nuevos en las áreas que presento un buen desempeño laboral, transmitiendo todo lo que sé para que ellos tengan también un buen rendimiento</p>
	<p>4.3 Actitud de adaptación a las políticas y prácticas de la empresa</p>	<p>Estoy <b>adaptado</b> a la empresa y sus políticas, cumplo con las exigencias y desarrollo mis deberes dentro del marco de lo permitido</p>	<p>Si estoy <b>adaptada</b>, pero no coincido en todo. Algunas políticas me gustaría cambiarlas</p>	<p>Si creo que estoy <b>adaptado</b>; cumplo con los requisitos de métricas que me indican y aplico las pautas normales de trabajo solicitadas</p>

## Referencias

### Libros

Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad: reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la generación Y*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

### Internet

Alonso, G. (2015). *¿Qué beneficios empresariales valoran los Millennials?* Disponible en: <https://gonzalo-alonso.com/que-beneficios-empresariales-valoran-los-millennials/> extraído el día 16 de octubre de 2018.

Bello, A., Guerrero, S., Prado, C. y Santamaría, D. (2017). *Contrato psicológico, un reto para las diferentes generaciones en la empresa Racafe & CIA S.C.A.* Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00003811.pdf> extraído el día 18 de octubre de 2018.

Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2 (4), 133-153. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016846007.pdf> extraído el día 24 de septiembre de 2018.

Cobo Piedrahíta, I. T. (2018). *Estrategias de retención de talento y expectativas de la generación Y o generación de los millennials: Estudio de caso en una empresa colombiana multilatinas*. Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Disponible en: <https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12649/Ingrid%20Tatiana>

[Cobo%20Piedrahita\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](#) extraído el día 20 de septiembre de 2018

Cuesta, E., Ibáñez, M.E., Tagliabue, R. y Zangaro M. (2010). *La nueva generación y el trabajo*. Barbarói 31: 126-138. Disponible en: <https://es.scribd.com/document/347548261/La-Nueva-Generacion-y-El-Trabajo> extraído el día 23 de septiembre de 2018

Golik, M. (2013). *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuadernos de Administración, 26 (46), 107-133. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20527100005.pdf> extraído el día 23 de septiembre de 2018

González Pérez, M. A. y Mercado Percia, H. *Gerenciando la Generación Y o el reto Millennials*. AD-minister (2014, Enero-Junio). Disponible en: <http://www.redalyc.org/html/3223/322331212001/index.html> extraído el día 23 de septiembre de 2018

González Miranda, D. R. (2009). *Estrategias de retención del personal, una reflexión sobre su efectividad y alcances*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf> extraído el día 24 de septiembre de 2018

Guerra Ramírez, M. I. (2005). *Los jóvenes del siglo XXI, ¿para qué trabajan? Los sentidos del trabajo en la vida de los jóvenes de sectores urbano-populares de la ciudad de México*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14002507> extraído el día 14 de noviembre de 2018.

- Hernández Palomino, J., Espinoza Medina, J. y Aguilar Arellano, M. (2016). *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. Contaduría y Administración*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39543184005> extraído el día 18 de octubre de 2018.
- Maldonado Acosta, L. y Osio Havriluk, L. (2018). *Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente*. Universidad de los Andes. ISSN 1317-8822. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465554397008> extraído el día 10 de octubre de 2018.
- Martínez, J. (2016). Los Millennials, la generación que reta la educación. *Revista Educación Virtual*. Disponible en: <https://revistaeducacionvirtual.com/archives/2188> extraído el día 20 de noviembre de 2018.
- Peñalosa Otero, M. y López Celis, D. (2016). *La generación de los millennials frente al consumo socialmente responsable*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409650120008> extraído el día 8 de octubre de 2018.
- Pincheira Varas, A. y Arenas Yáñez, T. (2016). *Caracterización de los profesionales de la “generación millennials” de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual*. *Interciencia*, 41 (12), 812-818. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/339/33948806003.pdf> extraído el día 23 de septiembre de 2018.

Pizarro, V. (2018). Tres características que los millennials buscan en un empleo. *Revista Capital*. Disponible en: <https://www.capital.cl/tres-caracteristicas-que-los-millennials-buscan-en-un-empleo/> extraído el día 19 de octubre de 2018.

Pozzi, S. M. (2013). *Generación "Y": sus expectativas laborales. Investigación acerca de los factores que buscan los jóvenes millennials en sus trabajos y su impacto sobre el contrato psicológico*. Departamento Académico de Administración, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5B%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%3A%20Magdalena.pdf> extraído el día 19 de octubre de 2018.

Rivero, A. G. y Dabos, G. E. (2017). *Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura*. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39–51. doi:10.1016/j.estger.2016.12.003. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300013> extraído el día 19 de octubre de 2018.