



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**DIVERSIDAD GENERACIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL.
LA GENERACIÓN “Y” COMO ACTOR PRINCIPAL.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A:

GONZÁLEZ LAGUNAS MARIANA ALEJANDRA

DIRECTORA: DRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB



CIUDAD UNIVERSITARIA, CDMX

MAYO, 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A quienes inspiraron en mí el deseo de ejercer mi profesión con amor y dedicación, especialmente a Erika Villavicencio por ser guía y ejemplo.

Mis más sinceros agradecimientos a mi familia, por tanto y todo, así como a quien sin ser familia me brindó su apoyo.

A Roberto, gracias por amarme, hacerme fuerte y estar conmigo a pesar de la distancia.

Pero sobre todo gracias a todos aquellos a quienes tal vez nunca conoceré, pero que sin su apoyo mi educación en la U.N.A.M. no sería posible, gracias a quienes día con día, con su esfuerzo y trabajo brindan educación del más alto nivel a las nuevas generaciones.

Índice.

Introducción.....	1
Capítulo 1. Generaciones.....	3
1.1 El estudio de las generaciones.....	3
1.2 El papel del contexto.....	6
1.3 Interacción generacional.....	8
1.4 La Gran Generación.....	9
1.5 Generación Tradicionalista.....	11
1.6 Generación Baby Boomer.....	16
1.7 Generación “X”.....	26
1.8 Generación “Y” o Millennials.....	38
Contexto.....	39
¿Qué caracteriza a un Millennial?.....	41
Tecnología.....	60
Áreas de oportunidad.....	65
1.9 Generación “Z” o Centennials.....	66
Capítulo 2. ¿Por qué centrarse en los Millennials?.....	78
2.1 La generación más joven en la fuerza de trabajo actual.....	82
2.2 ¿Qué características los representan en las empresas?.....	85
2.3 Atracción de talento Millennial.....	107
2.5 ¿Cómo son percibidos los trabajadores Millennial?.....	109
2.5 Rotación de personal Millennial.....	112
Contrato psicológico.....	113
Discriminación.....	116
Áreas de oportunidad.....	118
El rol de los líderes.....	118
Capítulo 3. La diversidad en las organizaciones.....	121
3.1 Diversidad generacional.....	126
3.2 Implicaciones en el ámbito laboral del estudio sobre diversidad generacional.....	129
3.3 El rol del área de Recursos Humanos.....	135
3.5 Equipos de trabajo multigeneracionales.....	138
Discusión.....	158
Referencias.....	163

RESUMEN

La palabra *generación* es un concepto que comúnmente era pensado con referencia principal al contexto familiar, aunque actualmente el término ha expandido sus alcances. A lo largo de la historia diversas generaciones han tenido lugar, este fenómeno se ve reflejado en el ámbito organizacional actual en el que conviven diariamente cuatro generaciones distintas: Generación Tradicionalista, Baby Boomers, Generación “X” y Generación “Y” o Millennials.

La presente tesis de carácter documental recopila información de diversas fuentes acerca de la diversidad generacional presente en el ámbito laboral, ofreciendo la descripción de seis generaciones, remarcando las cuatro mencionadas anteriormente, ya que son éstas las que conforman la fuerza laboral actual. La descripción de las características de cada una de estas generaciones engloba su contexto económico, social, educativo y laboral. Por otra parte, este trabajo hace un énfasis especial en los Millennials, debido a que es ésta la generación que se incorpora recientemente a las organizaciones en la actualidad; así pues, la creación de un trabajo de esta naturaleza atiende a la necesidad de conocer las características de las generaciones, aspecto que facilita el entendimiento de su actuar en el ámbito laboral, al convivir con otras generaciones y da pauta al diseño de estrategias de acción encaminadas al entendimiento de la diversidad generacional y la adecuada gestión de ésta.

El escenario laboral actual exige a las organizaciones tomar en cuenta el factor de la diversidad generacional, ya que hacer a un lado esta cuestión podría significar la diferencia entre una empresa que alcanza sus objetivos y otra que invierte esfuerzos, muy probablemente en la dirección incorrecta.

Introducción

El presente trabajo, es una tesis documental, cuyo objetivo consiste en plantear una descripción general de las características de seis diferentes generaciones, detallando el contexto de principalmente cuatro de ellas, que son las que actualmente conviven en el ámbito laboral. La fuerza de trabajo actual es cada vez es más diversa, en buena parte, debido al impacto de los cambios sociodemográficos que viven las sociedades, así como por efecto de la globalización.

Al pensar acerca de lo anterior, surge el interés por conocer las características de las distintas generaciones que interactúan dentro de las organizaciones, saber si son similares o difieren y de ser así, conocer en qué aspectos; así como analizar el rol que tiene para cada generación el contexto en el que se desarrollaron. Así pues, el anteriormente mencionado interés, incrementa al tornar la mirada hacia la generación que más recientemente se a integrado al mundo laboral: la Generación “Y” o Millennials; ya que son escasos los estudios que plantean el interés en esta generación, desde el punto de vista de uno de sus miembros; lo que hace posible que este trabajo ofrezca un análisis novedoso en el estudio de las generaciones en el ámbito laboral. Por otra parte, en miras al futuro, este trabajo incluye información sobre la Generación “Z” o Centennials, aspecto que amplía las opciones de investigación en este tema, al ser una generación que aún no se incorpora totalmente al mundo laboral.

El análisis de las distintas generaciones se incluye de manera global, ya que como menciona Salar (2014) plantear el análisis de las generaciones de esta manera, facilita poder cuestionar o (en su caso) confirmar el carácter global de las mismas.

La información recabada proviene de distintas fuentes bibliográficas que abordan el tema. Es importante resaltar que en el estudio de las generaciones, la falta de acuerdo acerca de las fechas que delimitan cada una (Strauss y Howe, 1991), es un aspecto que dificulta el entendimiento de las mismas (Hansen y Leuty, 2012) por lo que es imprescindible tener en cuenta que la identificación de las generaciones no sigue un patrón único o una clasificación inflexible, sino que se da; más que por intervalos de años, en función de la ocurrencia de acontecimientos sociales y culturales importantes (Salar, 2014) y que la falta de coincidencia en la descripción de los cohortes generacionales presente en la literatura podría atribuirse a las variaciones producto del contexto en que cada una de las generaciones se formó.

En el desarrollo de los capítulos que conforman esta tesis, se abordarán cuestiones como la importancia del estudio de las generaciones, el rol de la diversidad en las organizaciones, el contexto en el entendimiento de la diversidad generacional, , el rol del área de Recursos Humanos respecto a la diversidad; así como la descripción de cada una de las siguientes generaciones: La Gran Generación, Generación Tradicionalista, Baby Boomers, Generación “X”, Generación “Y” o Millennials y Generación “Z” o Centennials; mencionando información acerca de las características de personalidad, acontecimientos significativos en los ditintos ámbitos (económico, tecnológico, social, etc.) de su contexto (global y en México), así como las características que los distinguen en su rol dentro del ámbito organizacional y el trabajo en equipo.

Capítulo 1. Generaciones

1.1 El estudio de las generaciones

La palabra *generación* es un concepto que comúnmente era pensado con referencia principal al contexto familiar, aludiendo a las relaciones sucesivas de padres e hijos (Strauss y Howe, 1991); actualmente el término ha expandido sus alcances y más aún, conlleva connotaciones sociológicas y psicológicas (Meriac, Woehr y Banister, 2010; Pritchard y Whiting, 2014).

Lieber (2010) hace mención de la falta de consenso en las investigaciones en materia de diversidad generacional, sobre las defintorias de una generación. Tras la revisión de la literatura es posible encontrar diversas definiciones de *generación*, pero a pesar de éstas múltiples definiciones, es posible notar elementos base que conforman a la misma. Como menciona Hernández (2014), si bien existe variedad en la definición de *generación*, no hay que perder de vista que lo contundente para diferenciar entre generaciones, es la presencia de acontecimientos históricos, culturales y sociales; que derivan en una particular forma de ver el mundo y actuar ante éste.

Al rastrear el registro de investigaciones que abordan el tema de las generaciones, es posible identificar que la definición del concepto muestra evolución respecto a su complejidad o mejor dicho en su integración de elementos, para ofrecer actualmente una definición que toma en cuenta la fecha de nacimiento así como el contexto en que se desarrollan las personas.

Al remontarnos al origen del concepto, el trabajo del sociólogo alemán Karl Mannheim en el año de 1952, expone la idea de que para poder considerar a un grupo de personas como parte de una generación, es necesario que compartan ubicación temporal, histórica y socio-cultural; así pues Mannheim (1952) sienta las bases del término que tanto se mencionará a lo largo de este trabajo, sobre estos tres elementos esenciales. Es preciso mencionar que dentro

de la literatura el término *cohorte generacional* es utilizado indistintamente para hacer referencia a una generación, especialmente en los estudios de tinte sociológico.

A continuación se mencionan algunas de las diversas definiciones para el concepto *generación*.

Una generación es un grupo de personas nacidas y formadas en una atmósfera histórica y social parecida, que les brinda un sentido de identidad y pertenencia (Mannheim, 1952).

Un grupo de personas que nacieron y experimentaron su crecimiento dentro de un contexto educativo, político, social y cultural, similar (Hernández, 2014).

Un cohorte generacional hace referencia a “personas quienes nacieron en un tiempo cercano y vivieron eventos históricos en el mismo periodo de sus vidas” (Ryder, 1965).

Strauss y Howe (1991) definen una generación como “un grupo especial quienes se caracterizan por compartir una longitud que concuerda aproximadamente con la duración de una fase vital (pp.34)”.

Un cohorte generacional hace referencia a un grupo de individuos de edades similares que han vivido los mismos acontecimientos históricos (Ryder, 1965).

Una generación se conforma por un grupo definido de individuos identificables por el hecho de que comparten fechas de nacimiento, edad, ubicación geográfica y eventos históricos que marcan su desarrollo personal de manera que su comportamiento y formas de pensar son similares a lo largo de sus vidas (Kupperschmidt, 2000).

Strauss y Howe (2007) amplían su definición expuesta en 1991 y mencionan que una generación hace referencia a “un conjunto de años de nacimiento consecutivos que abarca el tiempo suficiente para que un individuo se convierta en adulto: sus miembros comparten

ubicación en historia y, como una consecuencia, comparten similares creencias y patrones de conducta” (p.44), y que las características y valores semejantes presentes en el grupo de individuos pertenecientes a esas generaciones, están definidos por compartir los cohortes de nacimiento y ubicación geográfica, lo que a su vez deriva en que vivan en un mismo contexto histórico y que compartan experiencias sociales y políticas (Strauss y Howe, 2007).

La teoría del Cohorte Generacional estipula que las personas nacidas más o menos en los mismos años, comparten valores, opiniones y experiencias; producto de la vivencia simultánea de hechos históricos importantes (D'Amato y Herzfeldt, 2008).

Una generación hace alusión a cohortes de nacimientos que comparten ubicación geográfica y periodo en la historia dentro de un mismo contexto social, económico y cultural (Espinoza, 2012).

Una generación es un grupo que puede identificarse por su cercanía temporal en el momento de su nacimiento, edad y ubicación; y que por consiguiente ha vivenciado los mismos acontecimientos históricos importantes (Espinoza, 2012).

Tras mencionar las definiciones, hay que recordar que lo anterior no es un dogma, sino los resultados producto de la observación y el estudio de las generaciones y que siempre existirán individuos que a pesar de la pertenencia a una generación determinada, muestren comportamientos, formas de pensar o creencias distintas a las de su generación, deliberadamente o no; lo que enriquece y complejiza el objeto de estudio en materia de diversidad generacional y plantea un reto a la investigación. Es importante no perder de vista el carácter dinámico y cambiante de la sociedad actual, en la que las características distintivas de las generaciones se vuelven cada vez más homogéneas y abren paso a la creación de otras. Como menciona Stein (2013) una generación no está determinada por los datos que se

obtienen de ella, sino que lo que en verdad los define, es la manera en que reaccionan a los retos que se les plantean.

Los trabajos en materia de diversidad generacional presentan discrepancias respecto a las fechas que delimitan una generación u otra. Es común, dentro de la literatura, notar que los investigadores han empleado el año de nacimiento como uno de los factores que determina la pertenencia a cierta generación (D'Amato y Herzfeldt, 2008) aunque Beinhoff (2011) hace énfasis en que si bien diversos autores reconocen la existencia de las distintas generaciones a raíz de la fecha de nacimiento, no se ha logrado establecer un consenso acerca de fechas exactas para la determinación de la pertenencia generacional de los individuos. La diferencia entre generaciones ya no está marcada por un intervalo de años más o menos fijo debido a la constante y rápida interacción entre acontecimientos, tecnología, comunicación, geografía, valores y pensamientos (Simón y Allard, 2007) que conforma el contexto de las nuevas generaciones.

1.2 El papel del contexto

Cada una de las generaciones se desarrolló en entornos sociales distintos, caracterizados por diferentes cambios políticos, sociales, económicos y culturales, mismos que tuvieron impacto en la niñez y las etapas cruciales del desarrollo de los individuos, por lo que cada grupo generacional presenta características particulares, así como actitudes, creencias, valores y expectativas, que difieren en función de la generación en cuestión (Chirinos, 2009; D'Amato y Herzfeldt, 2008; Espinoza, 2012; Irizarry, 2009; Mannheim, 1952; Somla y Sutton, 2002; Strauss y Howe, 2007; Tay, 2011; Twenge y Campbell, 2008). Desempolvar la historia, es útil al intentar entender los acontecimientos y formas de ser de las actuales generaciones (Strauss y Howe, 1991). Empezar el camino hacia el entendimiento de la diversidad generacional es como armar un rompecabezas, en el que las piezas están distribuidas a lo largo de la historia humana, diversas en forma y en ocasiones se encuentran ocultas o al revés. Se requiere de un

observador perspicaz que sea lo suficientemente hábil para vislumbrar una visión panorámica de la imagen a formar y que al unir las piezas, logre el resultado final de manera que la imagen sea clara y pueda reproducirse por otros al integrar los componentes históricos, sociales, políticos, culturales y tecnológicos que en conjunto forman nuestro rompecabezas generacional.

Cualesquiera que sean los resultados de una investigación acerca de diversidad generacional, es importante, como mencionan Deal, Altman y Rogelberg (2010), sumergirlos en el contexto de la población estudiada para evitar querer observar un fenómeno que necesita otro tipo de lente para ser visto.

El trabajo de Strauss y Howe (1991) es uno de los principales en dar cuenta de la importancia del contexto al entender a las generaciones ya que conciben a una generación como un grupo que se mantiene en movimiento a través del tiempo y que debido a esto los eventos que ocurren en su contexto, dan forma a su personalidad y comportamiento (Keeling, 2003). Gracias a esto, es posible entender mejor el carácter cambiante de las generaciones y sus diferencias. Las generaciones tienden a mostrar patrones históricos, cuestión que se torna crucial en el entendimiento y estimación del futuro respecto a las generaciones que lo componen (Strauss y Howe, 2007). Kowske et al. (2010) mencionan que eventos clave que tienen lugar en el transcurso de los años de formación de las personas, tienen impacto en su conducta, valores y actitudes, haciéndolas similares entre individuos de la misma generación.

En este sentido, el contexto se torna un factor clave en el entendimiento de las generaciones y las distintas características que poseen, ya que como mencionan Deal et al. (2010) la conducta individual surge como producto de la interacción entre la persona y el ambiente. Remitiéndonos a fines prácticos en el entorno laboral, detenerse a analizar el contexto social, político y económico que circunda a los trabajadores, se transforma en una ventaja

competitiva para las empresas en la búsqueda y retención del talento en las organizaciones, cuestión que se ha tornado más compleja debido a la escasez de profesionales (Salar, 2014). Por lo que el estudio de las generaciones en el ámbito laboral se torna un elemento importante dentro del ámbito organizacional.

1.3 Interacción generacional

Hasta ahora podría pensarse que las distintas generaciones son grupos que presentan distintas y variadas características entre ellas y que por ende actúan por separado, pero la realidad cotidiana demuestra que no es así, las distintas generaciones conviven todos los días de múltiples formas y en distintas maneras. Una de las formas más común de interacción entre las generaciones, tiene lugar dentro del ámbito familiar donde abuelos, padres y nietos pertenecen cada uno a una generación distinta y por ende desempeñan diferentes roles, mismos que se caracterizan por conductas, creencias y aspiraciones diferentes (Weingarten, 2009).

Las personas no eligen la generación a la que pertenecen, los miembros de una generación realizan acontecimientos de vida importantes (iniciar la escuela, graduarse, trabajar, tener familia, etc.) más o menos a la misma edad (Kowske et al., 2010). La cercanía temporal de los años de nacimiento, compartir experiencias vitales, la práctica de valores comunes y vivir eventos históricos importantes, son factores que influyen directamente sobre los patrones vitales y laborales de una generación (Kuperschmidt, 2000). Las generaciones surgen y decaen con el proceso socio-histórico que las circunda, marcado por acontecimientos históricos de importancia (Ryder, 1965) así bien la incorporación de nuevas generaciones implica la adquisición de fuerzas sociales y normas de socialización (Kowske et al., 2010), que poco a poco irán marcando pautas de comportamiento, comunicación e interacción entre estos nuevos integrantes y las generaciones pasadas. La interacción de las

distintas generaciones mediante su forma particular de ser y actuar, genera cambios en la estructura social (Espinoza, 2012).

Otro ámbito cotidiano que funge como escenario de interacción entre las diversas generaciones, es el entorno laboral donde la interacción generacional es un fenómeno claramente observable, debido a que los cambios en la sociedad se reflejan en este entorno mediante la incorporación de nuevas generaciones a la fuerza laboral de las naciones. A lo largo de este trabajo el escenario laboral como espacio de interacción de las diversas generacionales cobra importancia ya que entender la diversidad que conforma la fuerza de trabajo es un factor clave en la adecuada gestión del talento humano.

A continuación se hace mención de La Gran Generación y la Generación Tradicionalista, en reconocimiento a su existencia y paso por el mundo laboral, pero para fines de este trabajo no se retomarán posteriormente debido a que prácticamente ningún miembro de ésta generación se encuentra activo en el mundo laboral actual. El cambio entre la Gran Generación, La Generación Tradicionalista y Baby Boomers no se visualiza como una irrupción marcada, como es el caso de las generaciones más recientes (Salar, 2014).

1.4 La Gran Generación.

La Gran Generación, se compone de personas que nacieron de 1901 a 1924 (Strauss y Howe, 2007). Esta generación contempla como contexto lo que Strauss y Howe (1991) denominan el despertar del siglo XX.

La niñez de esta generación fue una etapa en la que la educación comienza a formar parte de los derechos de los niños, mientras que la juventud de estas personas se caracteriza por la construcción post guerra de grandes suburbios y el progreso científico (Strauss & Howe, 1991). Así mismo los periodos de recesión económica y guerra figuran como protagonistas del contexto de esta generación, por lo que la literatura menciona el pensamiento racional, el

heroísmo y la confianza en sí mismos, como características definitorias de ésta generación (Strauss y Howe, 2007).

Strauss y Howe (2007) mencionan que ésta generación tuvo dificultades en el manejo y crianza de sus propios hijos, daban gran importancia a los valores y la moral dentro de su día a día y erigían sus familias poniendo los valores como principal cimiento.

Panorama mexicano de la Gran Generación

El contexto mexicano de 1901 a 1924 se caracteriza por acontecimientos importantes en el ámbito social, político, cultural y educativo del país tales como el inicio de la industrialización en el norte del país con el encendido del primer horno de la Compañía Fundidora de Fierro y Acero en Monterrey, las primeras pruebas de telegrafía sin hilos, la inauguración del teatro Juárez en la Ciudad de México, la huelga textilera de Río Blanco, la reforma de la constitución con el fin de alargar el periodo presidencial, la creación de la Secretaría del Despacho de Institución Pública y Bellas Artes, la Huelga de Cananea en Sonora, la consolidación de la primer planta cementera con horno giratorio de América Latina, la inauguración la bolsa de valores, el establecimiento de la Ley de Educación Primaria para el Distrito Federal, la constitución del Club Central Antireeleccionista, la edición del periódico *El Antireeleccionista* que tuviera gran impacto en la sociedad mexicana (El Universal, 2010), el descubrimiento de importantes yacimientos de petróleo en el país cuya explotación cubren el 25% del consumo mundial, los problemas financieros, huelgas y agitación de campesinos y trabajadores, el incremento de la inversión extranjera en el país, la Decena Trágica, el asesinato de Pino Suárez y Madero, el nombramiento de Vasconcelos como secretario de educación, el nacimiento de Avenida La Viga, el asesinato de Villa, la primer transmisión en medios de comunicación masiva del grito de independencia, la fundación del banco de México, el nacimiento de Ferrocarriles Nacionales de México, entre otros (Jiménez, 2013).

Los miembros más jóvenes de esta generación actualmente tendrían alrededor de 93 años, por lo que no forman más, parte de la fuerza laboral; razón por la cual no se abordará esta generación más a fondo a lo largo de este trabajo, pero se hizo mención de ella puesto que sientan un antecedente importante.

1.5 Generación Tradicionalista

Existen varias formas de referirse a esta generación, se les denomina Generación Silenciosa (Silent Generation) (Strauss y Howe, 1991), la Más Grande Generación (The Greatest Generation) o la Generación Tradicionalista (Traditionalists) (Hansen y Leuty, 2012), Constructores (Espinoza, 2012), entre otras. Aunque en general, se reconoce que Strauss y Howe forjan el nombre de esta generación (Generación Tradicionalista) en su trabajo publicado en 1951 en la revista *Time* (Hansen y Leuty, 2012). Strauss y Howe (2007) hacen alusión a esta generación como una especie de generación transitoria entre la Gran Generación en la que figuraban héroes de guerra y personajes afamados y la generación Baby Boomer, una de las más grandes en la historia; es por eso que esta generación lleva también el nombre de Generación del Silencio. En lo posterior se hará mención esta generación como Generación Tradicionalista.

Las fechas para definir a esta generación son variadas; siguiendo un promedio de las fechas reportadas por diversas fuentes (Carvallo, 2014; Hansen y Leuty, 2012; Hernández, 2014; Irizarry, 2009; Kupperschmidt, 2000; London, 2005; Salar, 2014; Staruss y Howe, 1991; Tay 2011), en este trabajo se tomarán como fechas para identificar a esta generación los años de 1925 a 1944. Los Tradicionalistas actualmente tienen entre 92 y 73 años. En el mundo esta generación es la generación más pequeña, en términos de población (Strauss y Howe, 1991). En el caso de México la Generación Tradicionalista representa el 2% de la población, es decir más de dos millones y medio de personas (INEGI, 2015).

Contexto

El contexto en el que se crió esta generación aconteció a la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial (Hansen y Leuty, 2012) por lo que le experimentaron un entorno de precariedad y estuvieron inmersos en un panorama enmarcado por guerras y crisis económica mundiales (Carvallo, 2014; Jiménez, 2013; Weingarten, 2009).

El entorno social y político de esta generación se vió marcado por la incomprensión de sus ideas y deseos (Carvallo, 2014), para la Generación Tradicionalista la libertad de expresión no era un derecho como lo conciben las generaciones actuales, sino algo por lo que se debía luchar (Carvallo, 2014). El contexto cultural y social de esta generación estaba dominado por el legado de la Gran Generación, por lo que simplemente se amoldaron a ello. En el periodo final de la Generación Tradicionalista, comenzaron a aparecer activistas, feministas, personas preocupadas por los intereses públicos, etc (Strauss y Howe, 2007).

La unión marital y la procreación fueron acontecimientos típicos de la juventud de esta generación (Strauss y Howe, 1991). Como lo menciona Lieber (2010) el periodo de crecimiento de ésta generación se contextualizó por importantes acontecimientos bélicos y científicos lo que sin duda marcaron el carácter de sus miembros.

Respecto a la forma en que esta generación se apropia del conocimiento, es posible argumentar que prefieren que el aprendizaje sea adquirido dentro de salas de clase en las que impere un entorno estructurado en el que se especifique lo que se aprenderá y la utilidad de lo mismo. Los miembros de esta generación emplean como estrategias principales de aprendizaje la toma de notas, la memorización y el estudio o repaso constante (Cekada, 2012). El rol de la tecnología en la vida de esta generación no es protagónico, para los Tradicionalistas una perspectiva global del mundo mediante el Internet es algo que no forma

parte de su conceptualización del mundo ya que el acelerado desarrollo tecnológico no aconteció a su crecimiento.

Panorama Tradicionalista mexicano

En México en el periodo correspondiente a esta generación se suscitaron acontecimientos políticos, sociales y culturales que gestaron un cambio en la misma, tales como la inauguración de la carretera México-Pachuca, el nacimiento de la Comisión Nacional de Valores, la elección presidencial y asesinato de Álvaro Obregón, periodos de recesión, la culminación de la construcción del Palacio de Bellas Artes, el establecimiento del salario mínimo, el alto crecimiento en el Producto Interno Bruto, la baja inflación, el nacimiento de la Comisión Federal de Electricidad, el nacimiento del Partido Acción Nacional, la inauguración del aeropuerto Civil de México, D.F. , el surgimiento del Instituto Nacional de Cardiología y el Hospital Infantil, el nacimiento de TELMEX, el aumento en índices de corrupción (Jiménez, 2013), por mencionar algunos.

Características

La Generación Tradicionalista creció en hogares con familias tradicionales, es decir bajo valores paternalistas y esquemas en los que la obediencia y la pasividad eran símbolo de buena educación. Esta generación dejó un legado de valores como la responsabilidad y el civismo que perduran parcialmente hoy día (Salar, 2014).

El contexto de la Generación Tradicionalista estuvo marcado por tiempos de guerra y posguerra, lo que deriva en que aspectos como la defensa de los bienes, la austeridad, y la lealtad caractericen a esta generación (Salar, 2014). El contexto de escasez y precariedad son factores que acontecieron a su infancia, por lo que no es un problema adaptarse a este tipo de situaciones, vislumbran la paz y la prosperidad como aspectos fundamentales de la

humanidad (Hernández, 2014). Twenge y Campbell (2008) mencionan que ésta generación presentó altos niveles de neuroticismo o inestabilidad emocional.

Los miembros de la Generación Tradicionalista consideran más importantes aspectos como el reconocimiento, la creatividad y la responsabilidad, en particular los hombres, según Hansen y Leuty (2012). La Generación Tradicionalista tiende a ser tranquilos, pacientes, respetuosos y conformistas (Hernández, 2014), leales (Hansen y Leuty, 2012), dedicados, ordenados, sacrificados, respetuosos con las autoridades, poseen una gran actitud de servicio y el honor es un elemento muy importante para ellos (Weingarten, 2009). Esta generación según Strauss y Howe (1991) se caracteriza por el retraimiento, la cautela, poca imaginación, indiferencia y poco sentido aventurero. Para esta generación tener un plan de carrera era importante pues el camino claro y constante eran, en ese entonces prácticamente sinónimo de éxito a futuro (Strauss y Howe, 2007).

Un aspecto que se resalta en la literatura es que esta generación tiende a ser renuente a los cambios (Lieber, 2010). Los tiempos duros que vivieron hicieron que valoraran el dinero. Los Tradicionalistas tienen la cultura del ahorro, lo que los hace figurar como una generación con grandes recursos económicos (Kupperschmidt, 2000).

Características en el ámbito laboral

En el ámbito laboral, la Generación Tradicionalista se caracteriza por el trabajo arduo, la lealtad incondicional a la organización, la disciplina como lema y un gran respeto a figuras de autoridad y por ende una aceptación de estructuras verticales en la jerarquía del mundo empresarial (Hernández, 2014). Los trabajadores de la Generación Tradicionalista aprendieron que seguir las reglas previamente establecidas, ejecutar las tareas sin criticarlas y no asumir riesgos o tomar nuevas iniciativas, era la forma de conseguir el éxito laboral (Cervetti, 2014). Esta generación se caracteriza por ser personas respetadas por sus niveles de

autoridad dentro de las organizaciones, ya que seguir las reglas y más aún hacerlas cumplir, es uno de los principios más importantes para esta generación (Lieber, 2010), a ojos de las nuevas generaciones sus compañeros de la Generación Tradicionalista figuran como sabios en unos aspectos pero obsoletos en otros (Weingarten, 2009).

Los miembros de esta generación realizaban la elección de su carrera de forma temprana, para poder adquirir experiencia con el incremento de la edad, lo que implica seguir una trayectoria profesional lineal y ascendente (Salar, 2014). Lieber (2010) menciona que la cultura organizacional tiene sus raíces en esta generación.

Lealtad

La lealtad y la tendencia a permanecer por largo tiempo en una organización, son características que distinguen a esta generación (Lieber, 2010). Estas características figuran como producto de que el entorno que circundaba a esta generación propiciaba en ellos la creencia de que la lealtad y el mayor tiempo que permanecieran en la misma institución, les garantizaba el éxito laboral en el futuro (Lieber, 2010).

Respeto por la jerarquía

El respeto a la autoridad y la jerarquía y la lealtad, son características personales que los miembros de esta generación llevaron al escenario laboral (Simón y Allard, 2007). Esta generación hace énfasis en las jerarquías en función del cargo que se ocupa y consideran que su vida laboral debe desarrollarse con un mismo empleador durante muchos años, lo que desde su perspectiva refleja su compromiso y lealtad (Weingarten, 2009).

Sacrificio

Los Tradicionalistas, son una generación que por las condiciones de su contexto aprendieron a que en ocasiones es necesario hacer a un lado el éxito y el beneficio personal para dar prioridad a realizar acciones en beneficio de la organización (Strauss y Howe, 1991).

Obediencia

Lieber (2010) menciona el carácter lineal del desempeño laboral de esta generación de trabajadores, para quienes el seguir las reglas y cumplir con los requerimientos del jefe siempre será el camino al alcance de los objetivos.

Retiro

Esta es la generación más vieja de trabajadores en la fuerza laboral actual (Lieber, 2010; Hansen y Leuty, 2012; Salar, 2014). Actualmente esta generación de trabajadores se encuentra prácticamente retirada, aunque algunos pocos aún laboran (Espinoza, 2012; Weingarten, 2009) quienes figuran como el 10% de la fuerza laboral (Irizarry, 2009), figurando como un porcentaje considerablemente bajo de la fuerza laboral actual (Kowske et al., 2010).

Tay (2011) menciona que en el mundo para el año 2020 esta generación se encontrará retirada prácticamente en su totalidad. Por otra parte en México el total de jubilados y pensionados corresponde a cuatro millones 53 mil 52 personas (Robles, 2012).

1.6 Generación Baby Boomer

Según Pritchard y Whiting (2014) el término *Baby Boomer* surge a partir de la descripción del incremento (el boom) en las tasas de natalidad tras la Segunda Guerra Mundial durante el segundo y tercer cuarto del siglo XX (Smola y Sutton, 2002).

Existen múltiples variaciones acerca de las fechas empleadas para delimitar el surgimiento de esta generación. Haciendo revisión de la literatura, es posible identificar el periodo entre 1945 y 1964 como los años del comienzo y fin respectivamente del periodo de nacimientos correspondientes a esta generación (Begazo y Fernandez, 2015; Benson y Brown, 2011; BrandTalk, 2016c; Carvallo, 2014; D'Amato y Herzfeldt, 2008; Godfrey, 2016; Hansen y Leuty, 2012; Irizarry, 2009; London, 2005; Smola y Sutton, 2002; Strauss y Howe, 1991; Tay 2011; Weingarten, 2009). Actualmente los miembros de esta generación se encuentran entre los 72 y los 53 años.

La Generación Baby Boomer se compone de aproximadamente 78 millones de personas (Armstrong y Kotler, 2007), Espinoza (2012) menciona que en el año 2006 los Baby Boomers representaban el 26% de la población total de Estados Unidos, estas cifras los colocan como una de las generaciones más grandes en la historia (Espinoza, 2012). En el caso de México en 2015 esta generación correspondía a 10% de la población, es decir 11, 203,030 personas aproximadamente, según datos del INEGI (2015).

Contexto

Begazo y Fernandez (2015) hacen énfasis en la existencia de una ligera diferencia entre los Baby Boomers Latinoamericanos y los de Estados Unidos, ya que en América Latina el contexto de los Baby Boomers se caracterizó por revoluciones, crisis económicas y devaluaciones considerables lo que los llevó a adoptar como parte de su cotidianidad cuestiones como la inflación y la deuda externa, cuestión que muy probablemente permeó en ellos y su concepción del dinero, ya que muestran una notoria tendencia a cuidarlo, adquirir inmuebles propios y buscan certidumbre en su economía. Mientras que en Estados Unidos, la Generación Baby Boomer norteamericana tiene como evento que influyó de manera importante en sus vidas, el asesinato de J. F. Kennedy (Strauss y Howe, 1991), crecieron en un contexto post guerra (Carvallo, 2014), lo que como mencionan Strauss y Howe (2007),

crea una atmósfera de optimismo y esperanza, misma que deriva en la proclamación y la práctica de la participación ciudadana y la vida cívica y moral.

En el ámbito del desarrollo tecnológico, esta generación vivenció acontecimientos importantes tales como que en 1956 IBM crea la primer computadora, el lanzamiento por parte de Unión Soviética del primer satélite artificial en 1957, vivieron el nacimiento de aparatos como la televisión, el teléfono, el fax, y el Internet; así como la digitalización de los relojes de pulsera, la llegada del hombre a la luna y la transición del cine blanco y negro a las proyecciones a color (Begazo y Fernandez, 2015; Salar, 2014, Weingarten, 2009).

El incremento suscitado en las tasas de crimen, consumo de sustancias nocivas y riesgo de contraer enfermedades de transmisión sexual (Strauss y Howe, 2007) tuvo gran impacto en esta generación. Así los Baby Boomers vivieron transiciones sociales importantes como la aceptación del divorcio (Hernández, 2014). Respecto a lo económico, el esfuerzo arduo de su trabajo se verá retribuido en su vejez ya que esta generación gozará de mayores beneficios respecto a fondos de ahorro nacionales destinados al sector salud, según Godfrey (2016).

Panorama Baby Boomer mexicano

En México el panorama de los Baby Boomers se caracterizó por acontecimientos sociales, políticos y culturales como la Inauguración de Ciudad Universitaria, la concesión del voto a las mujeres, periodos de alta inflación, la culminación de la Torre Latinoamericana, el nacimiento de la Comisión Nacional del Libro Gratuito, la inauguración del Centro Médico Nacional, la instauración del Museo de Antropología, el inicio del servicio LADA (Jiménez, 2013).

Características

Algunas de las características de esta generación son: su gran dimensión, optimismo, orientación al trabajo en equipo, esperanza, timidez, introversión, seguridad en sí mismos,

moralismo, pretensión, tiene la noción de que sus derechos son lo más importantes deben ser respetados y tienen el derecho de hacerlos valer, valoran la satisfacción personal, tienen grandes aspiraciones, disfrutan del reconocimiento de los otros (Carvallo, 2014; Chirinos, 2009; Lieber, 2010; Smola y Sutton, 2002). El éxito visto desde los ojos de esta generación se da en función de los bienes materiales, dinero, la posición laboral y el estatus que tienen ante la sociedad (Penagos y Rubio, 2015; Strauss y Howe, 1991). La ideología de esta generación está repleta de valores tradicionalistas (Smola y Sutton, 2002). Hernández (2014) expone que los miembros de esta generación lideraron movimientos sociales de corte idealista buscando la reestructuración de los valores que imperaban en la sociedad de los Tradicionalistas.

Respecto a la forma en que interactúa esta generación, es posible argumentar que no están acostumbrados a elogiar, por lo que para ellos el reconocimiento es algo que se gana a través del trabajo duro y después de toda una vida de sacrificios y lealtad a la organización (Lieber, 2010). La competencia por los recursos desde edades tempranas se tornó un elemento cotidiano en el día a día de los Boomers, ya que una generación con un vasto número de miembros es sinónimo de competencia por los recursos disponibles, sobre todo los económicos (London, 2005; Salar, 2014).

Un aspecto importante para esta generación, es la familia. En el trabajo de Strauss y Howe (2007) se hace mención de que los Baby Boomers, procuraron establecer relaciones cercanas con sus hijos, por su lado Godfrey (2016) hace mención de la referencia a estas personas como “la generación sándwich” debido a que se hacían cargo de sus hijos al mismo tiempo que de sus abuelos. Lo anterior que deja ver que si bien los Baby Boomers dedicaron mucho de su tiempo a las organizaciones, no dejaron completamente de lado el aspecto familiar.

Tecnología

Durante los años formativos de esta generación tuvieron lugar avances tecnológicos, económicos y científicos importantes. Como menciona Weingarten (2009) la Generación Baby Boomer es “inmigrante computacional” ya que estas personas no crecieron con la tecnología como parte de su infancia, sino que vivieron el desarrollo tecnológico, lo que hace que esta generación manifieste tener mayor dificultad en el dominio de aparatos tecnológicos como la computadora y herramientas de trabajo sustentadas en las nuevas tecnologías como el email.

Para esta generación el uso de internet es poco frecuente, la vertiginosidad marcada por este avance tecnológico es algo que no encaja muy bien con su personalidad (BrandTalk, 2016c), aunque claro hay excepciones. Su presencia en redes sociales es muy baja, utilizan Facebook principalmente para compartir publicaciones con contenido motivacional, de organizaciones y entretenimiento, el horario en el que se conectan mayormente es de 7:00 a 12:00; como dispositivos de navegación emplean la PC y Tablet, sus intereses giran en torno a economía, noticias, deportes y política; en el último periodo comenzaron a hacer uso de Whatsapp (BrandTalk, 2016c).

Religión

Bagazo y Fernandez (2015) argumentan que esta generación es apegada a la religión y dan un rol importante a la conformación de una familia mediante el matrimonio heterosexual (Hernández, 2014).

Estudios

Strauss y Howe (2007) mencionan que los estudiantes de la Generación Baby Boomer se caracterizaban por alzar la voz y comenzar a hacer frente a lo que no estaban de acuerdo.

Los Baby Boomers ostentan el título de ser la generación que más materiales impresos lee (periódicos, novelas y libros de superación personal principalmente), disfrutan del hogar y prefieren compartir una comida con la familia en casa, que pagar en un lugar fuera (Begazo y Fernandez, 2015); adjudican un gran valor al aprendizaje de nuevas cosas (Kowske et al., 2010). Cekada (2012) menciona que la Generación Baby Boomer aprende de mejor manera mediante cursos y talleres, dentro de entornos que les resulten desafiantes y les permitan compartir sus ideas, así mismo las herramientas de aprendizaje que esta generación considera mejor para ellos son los libros, manuales y las presentaciones digitales (Power Point).

Lo que los distinguen en lo laboral

Esta generación es la más numerosa dentro de las organizaciones (Espinoza, 2012; Hansen y Leuty, 2012), representando al 46% de la fuerza laboral (Irizarry, 2009). Strauss y Howe (2007) hacen mención de la tendencia de profesiones que se suscitó en esta época, la mayoría de los Baby Boomers se decantaban por la docencia, la religión, el periodismo, la abogacía, el marketing y las artes.

Los Baby Boomers aprendieron a creer en la permanencia en un solo trabajo por prácticamente toda su vida, así como la lealtad a la organización y el respeto a sus superiores; dentro del contexto europeo es posible identificar que la integración de esta generación al mundo laboral se dió a mediados de la década de 1960 y principios de la década de 1970, época en la que la mayoría de las naciones europeas ofrecían empleo sin mucho problema (D'Amato y Herzfeldt, 2008).

El periodo entre la década de los 70 y la década de los 90 vio nacer la época más productiva de los Baby Boomers, siendo el motor principal de la economía de muchos países (Hernández, 2014). La experimentada trayectoria de los Baby Boomer los ha hecho acreedores, así lo consideran ellos, a los puestos de gerencia y liderazgo (Weingarten, 2009).

Esta generación visualiza el trabajo como el medio por el cual alcanzar bienestar y están familiarizados con la concepción del trabajo como sacrificio para obtener otros beneficios (Penagos y Rubio, 2015). Así mismo Smola y Sutton (2002), tras un estudio, encontraron que esta generación considera que el trabajo debería ser una de las cosas más importantes en la vida de alguien. Los Baby Boomers se caracterizan por plantearse objetivos profesionales y dedicar su creatividad y esfuerzos para alcanzarlos (Weingarten, 2009), tienen una alta orientación financiera (Salar, 2014), son trabajadores arduos, leales a la organización y comprometidos; aunque no necesariamente buscan ascender de puesto dentro de la empresa, si les preocupa que su trabajo les brinde estabilidad económica y social a largo plazo (Hernández, 2014; Salar, 2014).

Lealtad

Lieber (2010) menciona que los miembros de la Generación Baby Boomer son leales a la organización y no buscan cambiar frecuentemente de trabajo, son competitivos y buscan el reconocimiento mediante ocupar posiciones importantes, incluso si es necesario consagrar su vida al trabajo. En contraparte un estudio argumenta que esta lealtad puede deberse a motivos de solventar los altos gastos cotidianos, más que por sentimientos de obligación o compromiso con la organización (Davis, Pawlowski y Houston, 2006).

Motivación

Para los Baby Boomers el reconocimiento de su trabajo, sirve de catalizador a su motivación (London, 2005) mientras que el sentido de pertenencia a la organización, el género, si tienen dependientes económicos y la propia ocupación; son factores que impactan de forma negativa a la motivación de éstos trabajadores, según hallazgos de Benson y Brown (2011).

Satisfacción

Como intento de la explicación a la cuestión de que la Generación Baby Boomer reporta altos niveles de satisfacción laboral Smith (2007) afirma que las actividades manuales mecánicas y repetitivas se asocian más frecuentemente a niveles bajos de satisfacción, los autores comentan que los Baby Boomers tienden a desempeñarse mayormente en posiciones gerenciales, lo que podría explicar porque ésta generación reporta mayor satisfacción laboral; los autores señalan que esta generación contempla como factores relacionados con la satisfacción laboral a la seguridad laboral, la posibilidad de ser promovidos, el apoyo de sus superiores y compañeros y los recursos con que cuenta la empresa.

Respeto por la jerarquía

Las estructuras jerárquicas son características del entorno laboral de los Baby Boomers (Salar, 2014).

Relaciones laborales

Las relaciones de trabajo que esta generación muestra, se caracterizan por su carácter formal y personal, en el que el respeto es imprescindible y la autoridad está en función del cargo que se desempeña (Lieber, 2010).

Los Baby Boomers como jefes

Dentro de las organizaciones es posible notar que los puestos más altos e importantes son ocupados (no es una regla) por la generación Baby Boomer, debido a su experiencia y conocimientos (Benson y Brown, 2011).

Parker y Cusmir (1990) aseguran que los gerentes pertenecientes a la Generación Baby Boomer poseen un sistema de creencias que se erige sobre valores humanistas o moralistas

(honestidad, tolerancia, humildad, etc.) y por consiguiente ésta generación tiende hacia lo pragmático y se sujeta a lo tradicional como modo de trabajo e incluso de vida. Esto es muy importante ya que los valores que posee un individuo sin duda alguna tendrán impacto la compaginación de los mismos con los que posee la organización (Smola y Sutton ,2002). Por otra parte Lieber (2010) argumenta que los gerentes de esta generación son participativos, toman decisiones y realizan procedimientos en consenso con otros gerentes, siempre tomando en cuenta los aspectos legales y las políticas de la empresa; y se encuentran al tanto de literatura o material reciente que les ayude en la toma de decisiones.

Los Baby Boomers como compañeros

La Generación Baby Boomer es percibida por sus compañeros de trabajo como respetables, centrados y responsables, pero también como mandones, individualistas, impersonales y renuentes al cambio, sobre todo si se trata de incorporarse al manejo de nuevas tecnologías (Tay, 2011), centrados en su persona y adictos al trabajo (Weingarten, 2009), personas que tienen dificultades para cambiar y aceptar negociaciones, no otorgan su respeto fácilmente, muestran un gran comportamiento ético, se preocupan por la gente, son responsables y orientados (Salar, 2014).

Adicción al trabajo

Para los Baby Boomers el trabajo tiene un significado más allá de ser el medio por el cual se obtienen recursos económicos, para esta generación el puesto que desempeñan en una organización es también una definitoria de ellos como individuos y del estatus social que ostentaban (Weingarten, 2009), por lo que no es nada extraño que dentro de esta generación se observara a personas obsesionadas con trabajar todo el tiempo sin poder parar, lo que hoy en día se conoce como adicción al trabajo o *workalcoholism* (Strauss y Howe, 1991).

Dentro de esta generación encontramos a muchos trabajadores adictos al trabajo o “workaholics” (Cervetti, 2014; Tay, 2011; Peniche, 2016) ya que para ellos el éxito laboral, social e incluso personal se lograba a través del esfuerzo y la dedicación puestos en el trabajo a desempeñar; son quienes en la actualidad tomaron el mando de las empresas ocupando posiciones importantes. Buscando explicación a esta conducta, en la literatura, encontramos que la idea de que el trabajo es sinónimo de sacrificio y trae buenas recompensas; tiene sustrato en la concepción del trabajo en tiempos del medievo en donde se concebía la idea de que trabajar ardua y dedicadamente, se traducían en la salvación ya que este tipo de trabajo, era bien visto ante los ojos de Dios (Steiner y Steiner, 2000 citado en Smola y Sutton, 2002).

Cambio

Según Lieber (2010) la Generación Baby Boomer se siente cómoda trabajando de forma estructurada y poco flexible, por lo que los cambios que representen salir de esta comodidad son tomados con renuencia por esta generación.

Áreas de oportunidad

Como áreas de oportunidad de esta generación se menciona su resistencia al cambio, lejanía con sus subordinados lo que deriva en la falta de conocimiento de los mismos y su poca integración a los equipos de trabajo (Salar, 2014).

Retiro

Miles de trabajadores de la Generación Baby Boomer están en vísperas (o muchos ya lo hicieron) de jubilarse, lo que genera un cambio en la estructura de la fuerza de trabajo de las organizaciones (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010), van cediendo poco a poco lugar al libre paso de miembros más jóvenes dentro de las empresas, para asumir puestos anteriormente ocupados por Baby Boomers (Begazo y Fernandez, 2015; D’ Amato y Herzfeldt, 2008; Salar, 2014; Tay, 2001). Deal et al. (2010) mencionan que esta generación se está retirando

paulatinamente del mundo laboral, pero los planes de retiro por los que optan no son ni cercanos a lo que ellos esperaban, ya que los cambios en la economía también afectan a esta generación.

1.7 Generación “X”

En 1991 el escritor canadiense Douglas Coupland publicó una novela titulada “*Generation X*” refiriéndose a las personas nacidas entre principios de la década de los 60 y principios de la década de los 80; esta publicación propició la popularización del término y la ampliación de la literatura respecto al tema (Salar, 2014).

Como fue ya mencionado existe discrepancia en las fechas que delimitan el surgimiento y término de una y otra generación, la Generación “X” no es la excepción, la referencia más común y que será tomada como referente en el presente trabajo, es que la Generación “X” hace alusión a aquellas personas nacidas en el periodo entre 1965 y 1981 (Begazo y Fernandez, 2015; BrandTalk, 2016c; Carvallo, 2014; Godfrey, 2016; Irizarry, 2009; Smola y Sutton, 2002; Strauss y Howe, 2000; Tay, 2011; Weingarten, 2009), siendo quienes actualmene oscilan entre los 36 y los 52 años.

La Generación “X” está compuesta de 49 millones de personas (Armstrong y Kotler, 2007), particularmente en el caso de México esta generación representa el 25% de la población (INEGI, 2015) lo que se traduce en 26, 295,234 personas aproximadamente.

Contexto

La Generación “X” se afrontó a un contexto económico y social desafiante (Salar, 2014), (Godfrey, 2016) caracterizado principalmente por la inestabilidad laboral a raíz de los cambios económicos que trajeron como consecuencia miles de despidos (Weingarten, 2009).

Durante los años formativos de esta generación, se dieron importantes cambios sociales como la Guerra Fría, el desarrollo y difusión de los métodos anticonceptivos y el comienzo del auge en la era tecnológica (Barford y Hester, 2011), la invención del Internet, la caída del muro de Berlín, la dilución de la Unión Soviética, el aumento en el esparcimiento las enfermedades de transmisión sexual (Weingarten, 2009) entre otras.

Strauss y Howe (2007) hacen referencia al entorno social y político de esta generación, en el que una de las últimas prioridades en la agenda gubernamental, eran los niños. Como lo mencionan los autores, ésta generación dejó de creer en las instituciones a temprana edad al presenciar los despidos de sus padres; en el contexto de la Generación “X” los embarazos adolescentes y los índices de criminalidad tuvieron un incremento exponencial.

La Generación “X” creció en un entorno en donde la estabilidad no era una característica de la vida familiar, económica, social o política que les tocó vivir (Smola y Sutton ,2002). Los miembros de esta generación crecieron en hogares más o menos solitarios, se forjaron independientes desde temprana edad ya que en muchos casos ambos padres trabajaron para darles sustento, o bien crecieron en un hogar en el que el divorcio forjó su personalidad parcialmente (Smola y Sutton ,2002).

Contexto de la Generación “X” mexicana.

En México los años de formación de esta generación estuvieron marcados por acontecimientos como la matanza de Tlatelolco, los juegos Olímpicos, el comienzo de la operación de la Línea 1 del metro, la culminación de la construcción del Hotel México y la expansión de la telefonía (Jiménez, 2013).

Características

Durante los años cruciales en el crecimiento de esta generación comienza a tornarse común el fenómeno del divorcio (Carvalho, 2014; Hernández, 2014; Salar, 2014; Weingarten, 2009)

por lo que la conceptualización que tiene la Generación “X” de una familia comienza a diferir en mayor medida con las concepciones de sus antecesores. Hubo un cambio en la manera de relacionarse en esta generación, la cautela y el matrimonio tardío se volvieron más comunes en esta época, pero una tendencia se volvió clara la mayoría de los miembros de ésta generación: buscaron formar lo que en su niñez carecieron, familias unidas y vínculos afectivos reales y duraderos con sus hijos (Strauss y Howe, 2007).

La Generación “X” se caracteriza por ser individualista y poseer un sentido del “yo” bastante marcado (Kowske et al., 2010; Penagos y Rubio, 2015). Muchos de los niños de la Generación “X” crecieron en un hogar donde la mayoría del tiempo estaban solos (muy probablemente porque sus padres estaban trabajando prácticamente todo el día, incluyendo a las mujeres con la paulatina y creciente inmersión del sexo femenino en el mundo laboral) lo que a muchos de ellos los hizo formarse responsables y maduros a temprana edad (Cervetti, 2014; Weingarten, 2009) incluso Chirinos (2009) asigna a esta generación la palabra “nómadas” debido a su independencia y maduración desde edades tempranas (Lieber, 2010). En este sentido Howe y Straus (2007) aluden a los niños de la Generación “X” como individuos que nacieron y crecieron en aras del despertar del pensamiento crítico, así mismo Benson y Brown (2011) mencionan también que esta generación mostró mucha menor conmoción en relación a temas de ideología o revolución ya que en esta generación se da un salto de lo colectivo a lo individual.

Esta generación es independiente, confiada, suspicaz, autosuficiente, adaptables, resiliente, ingeniosa, auto-determinada, orientada al logro, trabaja arduamente para lograr sus objetivos profesionales y personales, orientada hacia la supervivencia, (Barford y Hester, 2011; Hansen y Leuty, 2012; Keeling, 2003; Salar, 2014; Strauss y Howe, 1991).

Existe una tendencia marcada dentro de la literatura para describir a la Generación “X” que es frecuentemente planteada en términos poco favorables. Strauss y Howe (1991), Smola y Sutton (2002) y Keeling (2003) confirman esto y mencionan que la Generación “X” se muestra sin rumbo, cínica, desgastada y desconfiada, escandalosa, difícil de describir, inferior en mentalidad y educación, enajenada, escéptica e individualista. Un estereotipo que circunda a esta generación es el de ser flojos y desinteresados (Weingarten, 2009). Aunque los miembros de esta generación poseen la percepción sobre sí mismos de ser personas pragmáticas, eficaces y perspicaces (Keeling, 2003; Strauss y Howe, 1991).

Educación

En cuanto a la forma en la que ésta generación aprende, es posible mencionar que la forma en la que mejor lo hacen es mediante la exploración, inmersos en entornos que les resulten desafiantes y les permitan expresar sus ideas y compartir sus experiencias; así mismo los métodos interactivos, la formulación de preguntas, las actividades prácticas y los juegos de roles estrategias que favorecen su aprendizaje (Cekada, 2012).

La formación constante y complementaria a los estudios universitarios se torna factor común entre las personas de ésta generación debido a la fuerte competencia dentro del escenario laboral, en el que un título universitario no es garantía de nada, por lo que los X se preparan cada vez más académicamente hablando (Cervetti, 2014).

Tecnología

La Generación “X” se caracteriza por un buen entendimiento y manejo de las herramientas tecnológicas (Benson y Brown, 2011; Zemke, Raines y Filipczak, 2000). Al navegar en internet esta generación tiende a buscar mayormente artículos de interés general, eBooks e imágenes, además de que los contenidos en los que se interesan principalmente son aquellos

sobre vida saludable, paternidad y finanzas (BrandTalk, 2016c), el horario en el que hacen mayor uso de internet para buscar contenido es de 8:00 a 12:00 (BrandTalk, 2016c). Esta es una generación que gusta de contar con información relevante y emplean el internet para comparar precios de productos (BrandTalk, 2016c), así mismo las redes sociales más usadas por esta generación son Facebook, Twitter, Whatsapp, Instagram, LinkedIn y las consultan mediante sus Smartphone y laptops (BrandTalk, 2016c).

Religión

La Generación “X” se caracteriza por personas que profesan una religión pero que no son devotas o asiduas a asistir a ceremonias religiosas constantemente (Begazo y Ferandez, 2015).

Sus características dentro del contexto laboral

La incorporación de la Generación “X” al ámbito laboral marcó cambios importantes que hoy día quedan de legado a las futuras generaciones. En México el 36% de la población económicamente activa del país corresponde a esta generación (Expansión, 2011). Con la llegada de la Generación “X” se vislumbró la paulatina y posteriormente creciente incorporación de las mujeres al ámbito laboral (Hernández, 2014), lo que marcó un hito no sólo en el trabajo sino en el contexto social. Dentro de la Generación “X” se gesta un fenómeno que tendrá un gran impacto en las generaciones venideras, la postergación de la maternidad por parte de las mujeres trabajadoras que dan prioridad a su desarrollo profesional (Cervetti, 2014).

Dentro de las características que describen a los miembros de esta generación están la autonomía, el individualismo, la orientación al logro, el altruismo y la búsqueda directa de soluciones, la flexibilidad y la falta de necesidad de supervisión constante (Benson y Brown, 2011; Hansen y Leuty, 2012; Lieber, 2010; Tay, 2011).

En el contexto laboral de hace algunas décadas era común encontrar trabajadores que se unían a las organizaciones por el hecho de que éstas les ofrecían una fuente de ingreso, sin importar si la labor a desempeñar era acorde con las aspiraciones o los gustos del trabajador (Hansen y Leuty, 2012). La Generación “X” marca una diferencia respecto a lo comentado anteriormente ya que ellos ponen especial atención en el hecho de que la organización lleve a cabo lo que predica, es decir la congruencia entre las metas y valores organizacionales, con la cultura y clima laboral de la misma (Zemke et al., 2000); así mismo buscan desempeñarse laboralmente de manera tal que sus objetivos personales empaten por completo con los de la organización para la que trabajen (Smola y Sutton ,2002).

El trabajo, para la Generación “X” implica solución de problemas; misma que requiere soluciones prácticas por lo que echan mano de características como adaptación al cambio, realización de diversas tareas al mismo tiempo y competición entre pares (Kupperschmidt, 2000; Tay, 2011). Smola y Sutton (2002), tras una investigación, encontraron que ésta generación considera que el trabajo arduo forja a las mejores personas y lo consideran como una clave para el éxito profesional (Kowske et al., 2010). Un aspecto interesante reportado en el trabajo de Smola y Sutton (2002) es el hecho de que esta generación menciona que requieren desempeñarse arduamente incluso si no existe un supervisor o un jefe que los monitoree constantemente, lo que indica que esta generación tiende a ser más autosuficiente.

Esta generación valora saber que la empresa valora y respeta sus contribuciones, se les toma en cuenta en la toma de decisiones, se les pregunta su opinión y que se les ve más que como solamente empleados (Zemke et al.; 2000), poseen un pensamiento crítico y no les cuesta trabajo pensar en formas diferentes o incluso mejores de hacer las cosas en su trabajo (Smola y Sutton, 2002); esta generación presentan una mayor tendencia a la innovación y la eficiencia (Salar, 2014).

Satisfacción

La Generación “X” muestra mayor tendencia hacia la búsqueda de la satisfacción personal y laboral, muestran conductas orientadas hacia lo individual (Benson y Brown, 2011). Al desempeñar sus labores, la libertad en cuanto a supervisión, es un factor clave para la satisfacción y desempeño laboral de esta generación (Hansen y Leuty, 2012). Dentro de los principales factores relacionados a la satisfacción laboral de esta generación se encuentran: la posibilidad de ser promovido dentro de la empresa, el rol que desempeñan y el apoyo de los supervisores, figuraron como elementos clave (Benson y Brown, 2011; Hansen y Leuty, 2012).

Motivación

La motivación laboral de la Generación “X” según Benson y Brown (2011) se ve afectada por factores como la educación, si los trabajadores tienen dependientes económicos, y su propia ocupación. Dentro de las principales motivaciones de estos trabajadores se encuentran las oportunidades de desarrollo, la retroalimentación y las actividades que signifiquen un reto profesional (Cohen, 2002).

Compromiso

Benson y Brown (2011) establecen que al tratar de determinar el nivel de compromiso de esta generación es preciso echar un vistazo a factores predictores de éste, como los beneficios y promociones que ofrece la empresa, así como el apoyo de los compañeros de trabajo, siendo este último un factor mayormente ponderado.

Un factor que Benson y Brown (2011) argumentan, permea en las actitudes y comportamientos de los empleados pertenecientes a la Generación “X” respecto a sus trabajos, es la experiencia que sus padres respecto a su trayectoria laboral. Los autores

exponen que la adquisición de actitudes y conductas respecto al trabajo es producto de un proceso en el que el primer acercamiento se da a través de la observación de las conductas de los familiares respecto a su trabajo, esta podría ser una de las múltiples razones por las que se suscitó este cambio respecto a la forma de ver el trabajo, ya que esta generación vivenció la etapa en la que las empresas en crisis despedían a miles de empleados, sin importar los muchos años dedicados a la organización.

Emprendimiento

La Generación “X” es emprendedora e independiente si se trata de trabajo (London, 2005). Begazo y Fernandez (2015) mencionan que la Generación “X” es emprendedora gracias a que su nivel educativo; Strauss y Howe (2007) describen a los miembros de esta generación como la generación más grande de emprendedores. Según datos obtenidos por Global Entrepreneurship Monitor (2016) en México el emprendimiento va en crecimiento, en el caso de la Generación “X” el 2011 figuró como el año de auge para su emprendimiento y hoy día los emprendedores de esta generación cuentan con empresas consolidadas.

Trabajo en equipo

Para esta generación el pertenecer a un equipo de trabajo significa una oportunidad para reforzar y apoyar sus esfuerzos individuales y las relaciones interpersonales que tienen cabida en el día a día dentro del escenario laboral, así como fortalecer las relaciones de colaboración entre compañeros (Benson y Brown, 2011; Smola y Sutton ,2002). La Generación “X” según Benson y Brown (2011) valora la experiencia de trabajar en equipo y conciliar discusiones grupales acerca de las tareas a desempeñar, aunque otros autores mencionan que esta modalidad de trabajo no es la prioridad de esta generación ya que estos trabajadores muestran formas de trabajo más eficientes y mencionan sentirse mejor realizando sus labores de manera individual (Tay, 2011; Zemke et al., 2000).

Respeto por la jerarquía

En las empresas que conformaban el marco laboral de 1950 uno de los aspectos más trascendentales para el funcionamiento de las mismas era el respeto por la jerarquía dentro de la empresa, aunque hoy día, año 2017, es posible encontrar organizaciones en las que esto se sigue llevando a cabo. La Generación “X” no otorga su respeto en función de la posición que se desempeñe en el organigrama, sino que ese respeto se otorga debido a las habilidades y conocimientos que cada trabajador posee (Lieber, 2010; Weingarten, 2009). Por lo que en ocasiones es difícil mantener la relación autoritaria jefe-subordinado con esta generación (Salar, 2014).

Equilibrio

La incorporación de los miembros de la Generación “X” al mundo laboral estuvo acompañada de un cambio importante, el deseo de mantener un balance entre la vida profesional y la vida personal. Esta generación comienza a tomar en cuenta factores como el balance entre el trabajo y la vida personal así como la necesidad de obtener una recompensa, no estrictamente monetaria, tras desempeñar sus labores satisfactoriamente (Zemke et al.; 2000), por lo que comienzan a adoptar una posición de “trabaja para vivir” y no de “vivir para trabajar” (Salar, 2014); consideran que el sacrificio personal no es una forma de obtener el éxito (Salar, 2014). La Generación “X” opta cada vez más por un balance entre la vida personal y las obligaciones laborales, por lo que su contexto laboral comienza a caracterizarse por estructuras más flexibles e iniciativas en pro del aspecto personal y familiar de los trabajadores (Benson y Brown, 2011; Chirinos, 2009; Hernández, 2014; Lieber, 2010; Tay, 2011).

La Generación “X” en mandos medios

Los miembros de la Generación “X” son, hoy día, quienes principalmente se desempeñan en mandos medios en las organizaciones (Cervetti, 2014), aunque como mencionan Benson y Brown (2011) esta generación cada vez más, ocupa puestos altos en las organizaciones debido en parte a que son altamente comprometidos con sus tareas (Salar, 2014). La Generación “X”, que se desempeña en posiciones gerenciales que antes pertenecían a los Baby Boomers (Salar, 2014), tiende a ser más directa aunque sin perder el tacto al comunicarse con sus compañeros o subordinados (Zemke et al., 2000). En el escenario laboral los miembros de la Generación “X” como managers son catalogados como individualistas, poco amistosos, faltos de interés, inexpertos e incapaces de manejar situaciones importantes para los equipos de trabajo; así mismo se les criticaba su impersonalidad por optar por el e mail como forma de comunicación (Tay, 2011). Por el contrario Lieber (2010) menciona que los miembros de la Generación “X” como gerentes, presentan estilos de trabajo colaborativos con sus empleados y se orientan siempre a la obtención de los resultados.

Tay (2011) menciona que los gerentes que pertenecen a la Generación “X” deben trabajar sus habilidades de liderazgo y manejo de las nuevas tecnologías si quieren empatizar más con las generaciones venideras y respecto a las generaciones pasadas, el trato personal y la comunicación directa deben ser un factor que no pueden dejar de lado al dirigirse a sus empleados más experimentados.

Planes de carrera

El dinamismo del contexto económico actual se ve reflejado en los cambios de los planes de carrera de las nuevas generaciones (Lyons, Schweitzer, Ng y Kuron, 2012). En esta generación los planes de carrera dejan de ser vistos de forma lineal y ascendente (Salar, 2014)

debido a un cambio en la mentalidad de los trabajadores; la Generación “X” aspira a trabajar en escenarios que principalmente, les permitan mejorar sus habilidades (London, 2005) ya que como mencionan D’ Amato y Herzfeldt (2008); esta generación, sobre todo los miembros más jóvenes, se orientan hacia el aprendizaje.

Supervisores

Zemke et al. (2000) argumentan que la Generación “X” demanda de sus superiores un estilo de comunicación flexible, líderes en lugar de jefes y comprensión ante las situaciones personales que pueden impactar en el trabajo. Así mismo, esta generación clama de los supervisores, formas de orientación gentiles, ya que la Generación “X” tiende a ser retadora ante las figuras de autoridad (Zemke et al.; 2000). La necesidad de conocer los resultados de su trabajo (Zemke et al.; 2000) hace que los miembros de esta generación prefieran jefes que estén al tanto de ellos pero que tampoco los asfixien.

Cambios

Para la Generación “X” el trabajo es diferente de la seguridad laboral (Zemke et al.; 2000) estas personas crecieron dentro de un entorno en el que sus padres entregaron prácticamente su vida a determinada empresa y ésta, sin más ni menos un día les dijo adiós por lo que esta generación no compra la idea de permanecer muchos años dentro de una misma organización, si ésta no les hace sentir que en verdad vale la pena. Al incorporarse a la fuerza laboral, tras los cambios en las empresas, donde los años de lealtad ya no eran tan bien recompensados; esta generación dejó de mirar al trabajo como una garantía de una buena vida de por vida y comenzaron a enfocarse en expandir sus experiencias internacionales y a formarse más académicamente (D'Amato y Deal, 2007 citado en D'Amato y Herzfeldt, 2008).

El contexto de desarrollo de la Generación “X” se caracterizó por incertidumbre hacia el futuro, en el que la inestabilidad económica produjo el despido de miles de empleados, en ese

entonces sus padres (Salar, 2014), por lo que Tay (2011) argumenta que debido a esta razón los empleados de esta generación se muestran desconfiados y menos leales a la organización (Cohen, 2002). Esto podría explicar la tendencia que muestran los miembros de esta generación a optar por cambiar de trabajo si la oferta que tienen en puerta les ofrece un mejor sueldo (Lieber, 2010; Smola y Sutton, 2002) lo que evidencia que esta generación ha dejado de lado la idea de que una misma organización merece su entera lealtad por largos años; por otro lado Strauss y Howe (2007) mencionan que los miembros de esta generación dejan de optar por la lealtad a la organización y se torna prioridad el sentido de libertad en cuanto las decisiones y formas de actuar respecto a su trabajo. La necesidad de independencia en su trabajo y el conflicto con los gerentes o dirigentes que optan por la rigidez como método de trabajo, son otros aspectos importantes en la decisión de permanecer o no en una organización.

Lieber (2010) menciona que contrario a lo que la mayoría de la literatura argumenta, los miembros de la Generación “X” sí son leales, pero su lealtad la entregan a su jefe o gerente y más que a la organización.

¿Qué hacer como empresa?

Las organizaciones que retendrán más trabajadores de la Generación “X”, serán aquellas que ofrezcan horarios laborales flexibles, posiciones interesantes y posibilidad de crecer dentro de la empresa a sus empleados, menciona Tay (2011).

1.8 Generación “Y” o Millennials.

Existe una increíble multitud de opiniones e ideas acerca de los Millennials ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Qué esperan de las organizaciones? ¿En verdad son únicos y diferentes?

El término *Millennial* es introducido por primera vez por Strauss y Howe en 1991, con la publicación de su trabajo *Generations. The Story of America's future, 1584 to 2069*.

A lo largo del desarrollo de las investigaciones han surgido diversos términos para denominar a esta generación tales como “Generación Net”, “Nativos digitales”, “Generación Y”, “Yers”, “Generación del Milenio” o “Millennials”, “La Generación de la Familia no-nuclear”, “La Generación de Nada es Sagrado”, “Wannabees”, “La Generación Feel Good”, “Cyberkids”, “Generación Do-or-Die” y “Generación en Búsqueda de Identidad”, “Los siguientes”, “Generación Net”, “la Generación de la Recesión”, “Generation Me”, “Baby Boom Echo” (Beinhoff, 2011, David Foot citado en Ng et al. 2010; Lieber, 2010, Pritchard y Whiting, 2014). En lo posterior se hará referencia a esta segmentación generacional como Millennials.

La delimitación del periodo en el que esta generación surge, es difusa (Strauss y Howe, 2000) ya que en la literatura se mencionan distintas fechas de identificación para ésta generación (Beinhoff, 2011; Carvallo, 2014; Irizarry, 2009; Ng et al., 2010; Proyección y Administración Empresarial, 2016; Simón y Allard 2007; Stein, 2013; Strauss y Howe, 2007; Tay, 2011; Weingarten; 2009) por lo que este trabajo tomará como referencia los años de 1982 a 1998. Actualmente los Millennials tienen entre 19 y 35 años (BrandTalk, 2016j; Fry, 2015). Tras revisar la literatura, las cifras correspondientes al número de personas que integran esta generación varía, pero la mayor parte de las fuentes mencionan que se compone de 87 millones de personas aproximadamente (Armstrong y Kotler, 2007; Domínguez, 2016; Espinoza, 2012; Godfrey, 2016; Stein, 2013) lo que la hace figurar como una de las generaciones más numerosas de la historia (Domínguez, 2016). Características como el

tamaño y los cambios demográficos actuales (Irizarry, 2009) hacen de esta generación un importante actor social. En el caso de México, los Millennials representan el 34% de la población por lo que se trata de una generación con aproximadamente 38,177, 358 de integrantes (INEGI, 2015).

Contexto

El estilo de crianza que imperó en los años de formación de los Millennials hace de éstos, una generación de personas que se sienten poderosas y seguras de sí mismas; aspecto que se ve reflejado en su personalidad (Espinoza, 2012). Al hablar de los Millennials Strauss y Howe (1991) plantean que dicha generación es especial ya que es la primer generación que se haya protegida no sólo por sus padres sino que también lo están por la sociedad, acorde a este argumento Keeling (2003) hace mención de un elemento importante en el contexto de esta generación, el vuelco que da la mirada de la sociedad hacia temas relacionados con los niños y su crianza, aspecto que más que tendencia se vuelve realidad al materializarse esta generación como la generación de niños más cuidados y protegidos hasta ese momento.

Por otra parte Strauss y Howe (2007) mencionan una transición importante en el contexto que circunda a esta generación: el divorcio y el aborto comienzan a ser menos frecuentes y la visión de traer un niño al mundo cambia de la obligación a la decisión. Dentro de su contexto de desarrollo un tercio de los hogares de los Millennials estaba liderado por uno solo de los padres (Yeaton, 2008). Pero no todo es responsabilidad; esta generación creció en un contexto social en el que se suscitó el auge de la distribución y el consumo de las drogas y el esparcimiento de las enfermedades de transmisión sexual.

Los cambios socio-demográficos tuvieron impacto en la formación de esta generación, ya que los Millennials se formaron en un entorno diverso en muchos sentidos (Irizarry, 2009), por

ejemplo los índices de migración son cada vez más elevados, lo que impactará en los entornos sociales y culturales de las nuevas generaciones (Meehan, 2016).

El contexto económico de los Millennials ha sido desafiante (Godfrey, 2016) 72% de éstos jóvenes ha experimentado los efectos de la recesión económica (BrandTalk, 2016d). El entorno económico dinámico e inseguro que circundó a esta generación impactó en la forma en la que conciben maneras de solventar sus necesidades económicas (Irizarry, 2009) aunque Carvallo (2014) menciona que la economía prosperó en el tiempo en que los Millennials crecieron.

El contexto de cambios rápidos en el que han crecido los Millennials ha derivado en la necesidad de fijar sus prioridades, para saber cuál es la forma más óptima de gastar su dinero (Domínguez, 2016), así pues respecto a los gastos de un Millennial, Domínguez (2016) argumenta que el 29.9% prefieren quedarse a vivir en casa de sus padres para no asumir gastos de renta o adquisición de vivienda y destinar esos recursos a viajar. Los Millennials crecieron en una cultura donde miles de productos son de carácter desechable (Carvallo, 2014), por lo que la adquisición de productos no figura dentro de sus prioridades.

El contexto social Millennials se caracteriza por el avance tecnológico, la masificación de la tecnología, cantidades inimaginables de información disponible las 24 horas del día, siete días por semana y el aumento en el consumismo multimedia (Barford y Hester, 2011; Weingarten, 2009). El boom tecnológico que aconteció a la niñez de los Millennials los hace particularmente hábiles en el manejo de dispositivos electrónicos (Chirinos, 2009), a los que están más que acostumbrados y que les permiten ampliar sus fronteras, visión y experiencias, integrando nuevos conocimientos, culturas y personas a sus vidas, desde prácticamente cualquier región del mundo, mediante el internet. Los Millennials crecieron inmersos en un entorno en el que el desarrollo tecnológico permitió tener el mundo prácticamente a un clic

de distancia, lo que convierte a la tecnología en una parte esencial en la vida de un Millennial (Mattera, 2015). Espinoza (2012) hace énfasis en la idea de que esta generación se ve menos moldeada por el factor de la localización geográfica, debido a que el internet hace posible que la distancia y las fronteras desaparezcan en un clic.

Panorama Millennial mexicano

En México el contexto que circunda a esta generación se caracterizó por acontecimientos como la inauguración del Tren Ligero, la privatización de Aeroméxico, el inicio de la telefonía celular, el autoritarismo excesivo del gobierno, apertura de créditos, el incremento en crimen organizado, el término del PRI en el gobierno tras 71 años, la afectación en la economía tras los atentados en Estados Unidos, el incremento en el desempleo (Jiménez, 2013). Así mismo esta generación vivió la transición de los materiales y libros de texto impresos a formato electrónico, cifras recabadas por BrandTalk (2016g) reflejan que el 56% de los Millennials en México leen el periódico ya sea de forma impresa o digitalizada ya que 55% lo consideran un medio de información ético e interesante.

¿Qué caracteriza a un Millennial?

Las opiniones acerca del carácter general de las características que definen a las generaciones se encuentran divididas, por un lado se argumenta que las características se definen en función del país o la región a la que se pertenecen y por otro está la opinión de que son generales sin importar el país de procedencia. Stein (2013) argumenta que los Millennials tienen características particulares en función de su país, pero que la globalización ha servido para homogenizar a éstos jóvenes, por otro lado Carvallo (2014) sostiene que las características de esta generación se mantienen independientemente de la nacionalidad, cultura, sexo, religión o raza de sus integrantes. Así mismo, el trabajo de Eckert y Deal (2012) expone un detallado análisis de las características de los Millennials en Rusia,

Alemania y Reino Unido, en el que concluyen que los Millennials poseen más factores en común que diferencias, situación que se repite al comparar Millennials de Canadá, Estados Unidos y Europa Occidental (PwC, 2013). Los estudios de esta naturaleza en México aún están en aras de desarrollo, pero como expone Salar (2014) las características generacionales se mantienen a pesar de las distintas geografías.

Aunque los contextos en los que crecen las personas difieren en muchos aspectos, las investigaciones han demostrado que las similitudes en las características que presentan las distintas generaciones; se mantienen más allá de las fronteras. Cuesta et al. (2008) sostienen que hay similitudes entre los Millennials de Latinoamérica y los de Estados Unidos lo que figura como un elemento importante ya que la mayor parte de investigación realizada respecto a las características de los Millennials proviene de Estados Unidos, lo que nos brinda una guía acerca de qué resultados esperar respecto a la población de Latinoamérica.

Existe un factor que en el que la literatura hace énfasis en la explicación de la conducta que caracteriza a los Millennials, el rol de sus padres y la forma en que los educaron; así como el incremento en la importancia de cuestiones emocionales y de autoestima durante los años de crecimiento de esta generación. La relación entre los Millennials y sus padres parece ser distinta al modelo convencional, los padres o en su caso los cuidadores primarios fueron para los Millennials padres protectores, preocupados y que se ocuparon de su desarrollo, procurando siempre brindarles un buen trato y comodidades (Espinoza, 2012), desde su nacimiento, los miembros de ésta generación son concebidos por sus padres como algo planeado y deseado lo que les confiere un sentimiento de ser especiales desde pequeños (Irizarry, 2009; Keeling, 2003; Strauss y Howe, 2000). La sobre protección paternal se hizo presente en la crianza de los Millennials (Espinoza, 2012) pero no solo los padres figuraron como protección para esta generación, Strauss y Howe (2000) mencionan que los Millennials se encuentran bajo el abrigo que la sociedad les ha proporcionado desde que eran pequeños.

Un aspecto interesante que menciona Irizarry (2009) como característico de los Millennials es que sus padres figuran dentro de su círculo social real y virtual (redes sociales), esto como reflejo de que los Millennials tienden a mantener una relación más cercana con sus padres (Espinoza, 2012). Así pues el núcleo familiar es un aspecto importante en la vida de los Millennials, esta generación es dependiente de sus padres, muestran una tendencia cada vez más marcada a permanecer en casa de sus padres hasta edades más avanzadas (Carvallo 2014; Irizarry, 2009), esto no sólo se debe al estrechamiento de lazos familiares sino también a los cambios económicos presentes en la realidad de los Millennials.

Un cambio importante gestado en los años de crianza y que hoy día se ve reflejado en la forma de ser de los Millennials, es la importancia que se le da a los aspectos emocionales. Los Millennials son una generación en la que aspectos como el autoestima fueron cultivados cuidadosamente por sus padres (Irizarry, 2009), lo que deriva en personas confiadas en sí mismas y en sus habilidades, que se consideran especiales, capaces de lograr lo que se proponen y que presentan sentimientos de protección (Keeling, 2003; Strauss y Howe, 2007). Meehan (2016) menciona que los Millennials fueron educados para ser empáticos, por lo que no es de extrañar que dentro de sus características se encuentren aspectos de tipo pro-social como la orientación al trabajo en equipo (Strauss y Howe, 2007).

Los Millennials son una generación como ninguna otra hasta el momento (Carvallo, 2014; Keeling, 2003) no sólo en cantidad sino en calidad ya que sus niveles de educación son cada vez más altos y el factor de la diversidad cultural les hace percibir el mundo de una forma particularmente diversa. Los Millennials se diferencian en gran medida de sus predecesores debido a sus ideas, creencias, opiniones, actitudes, valores y en especial por sus habilidades tecnológicas (Beinhoff, 2011); Stein (2013) describe a los Millennials como la generación más amenazante y emocionante.

Espinoza (2012) menciona que una de las distintas vertientes de opinión acerca de esta generación, sostiene que el comportamiento de los Millennials puede explicarse *al efecto Pigmalión* o la profecía auto cumplida, es decir, las expectativas acerca de esta generación, determinan su comportamiento. Efecto Pigmalión o no, la realidad es que los Millennials muestran actitudes y creencias que han marcado cambios sociales, políticos y laborales.

Describir a esta generación sin duda no ha sido tarea sencilla, en primer lugar por la atención que últimamente se ha puesto en ellos, lo que deriva en la publicación de múltiples materiales algunos menos serios que otros; y por otro lado las diversidad de características que reporta la literatura e incluso la contradicción presente en la misma, por lo que es preciso aclarar que la descripción de esta esta generación, como en el caso de las otras, no tiene por objeto “encasillar” o fomentar estereotipos sobre los Millennials sino, por el contrario, servir como guía y dilucidar los estereotipos que existen actualmente alrededor de esta generación.

Los Millennials tienden a ser irreverentes, alegres y energéticos, buscan ser únicos y originales en lo que hacen y como son (Carvallo, 2014; Cervetti, 2014), el optimismo es una de las principales características de esta generación (Strauss y Howe, 2000; Strauss y Howe, 2007; Stein, 2013), mientras que Espinoza (2012) argumenta que los Millennials son inteligentes y ambiciosos.

Por otro lado, existen características no tan favorables de esta generación, se les cataloga como confiados en exceso (Lieber, 2010) adictos al internet (Carvallo, 2014), menos independientes, perezosos, mimados, superficiales, egoístas (Stein, 2013) individualistas (Carvallo, 2014; Lieber, 2010) y narcisistas (Twenge y Campbell, 2008). Aunque en el caso del narcisismo, no quiere decir que sea un atributo totalmente negativo, ya que como menciona Martínez (2016), el narcisismo es un factor presente en individuos que ostentan posiciones gerenciales o de liderazgo.

Aprobación constante

Los Millennials demandan aprobación constante (Stein, 2013), quieren ser escuchados y obtener la aceptación de los demás (BrandTalk, 2016k; Espinoza, 2012), aspiran a trabajos en los que su voz se escuche desde el primer momento en que se integran a la organización (Espinoza, 2012). Martín (2014) ser escuchados y entendidos implica el entendimiento de su lado emocional, aspecto que para estos jóvenes es en ocasiones incluso más importante que las retribuciones económicas, tornándose las emociones en factor medular en el entendimiento y manejo de ésta generación.

Libre expresión

Los Millennials están acostumbrados a poder decir lo que sienten y piensan ya que sus padres así los enseñaron. Son críticos y participativos (Begazo y Fernandez, 2015), cuestionan lo establecido y proponen maneras diferentes de hacer las cosas (Irizarry, 2009); las opiniones y sugerencias son parte inherente a ellos (Irizarry, 2009). Esta generación en ocasiones peca de impaciente, esto se debe principalmente a la comunicación inmediata a la que están acostumbrados, producto a su vez de la hiperconectividad y los avances tecnológicos que se dan a agigantados pasos día a día (Penagos y Rubio, 2015).

Retroalimentación constante

Ng et al. (2010) mencionan que los Millennials presentan una actitud de ansia por el éxito, producto de la constante retroalimentación a la que están acostumbrados, proveniente de sus padres y profesores, por otro lado Irizarry (2009) menciona que los videojuegos pueden ser la explicación a la necesidad de retroalimentación constante que muestra esta generación.

Aunque es algo que demandan constantemente, la retroalimentación mediante la crítica constructiva en ocasiones genera respuestas defensivas por parte de los Millennials

(Espinoza, 2012). El hecho de que sus padres se involucraran en su crianza a lo largo de su desarrollo se ve reflejado en el mundo laboral, en la necesidad de estos jóvenes por recibir retroalimentación constante y prácticamente al instante.

Presiones

Las exigencias y el estrés son común denominador en la vida de los Millennials, socialmente a éstos jóvenes se les exige mayor entendimiento, luchar por más y ser sobresalientes (Keeling, 2003; Meehan, 2016; Strauss y Howe, 2000). Otro estresor en la vida de estos jóvenes, se encuentra en la tecnología, Stein (2013) menciona que el hecho de perderse algo en las redes sociales o sus círculos de amistades les genera gran ansiedad, revisan sus celulares en promedio cada hora y han llegado al grado de experimentar el llamado “síndrome de vibración fantasma”.

Grandes cosas

El común denominador dentro de esta generación es el deseo por lograr grandes cosas en su vida personal así como impactar en la sociedad (Begazo y Fernandez, 2015), ya que esta generación ha crecido con la idea de que pueden proponerse y lograr prácticamente, cualquier cosa (Irizarry, 2009) a raíz de esto la mayoría de los Millennials son confiados y optimistas, a pesar de ser una generación con mentalidad menos rígida que sus antecesores, los Millennials fácilmente se frustran al no alcanzar sus objetivos e impera en ellos una tendencia a querer lograr el éxito pero sin invertir demasiado esfuerzo (Monaco y Martin, 2007).

Multitarea

Los miembros de ésta generación muestran especial habilidad para retener y entender información proveniente de diversas fuentes de manera simultánea (Cervetti, 2014), lo que les permite realizar diversas tareas al mismo tiempo (BrandTalk, 2016c; Carvallo 2014).

Sedentarismo

Deal et al. (2010) mencionan que la moderación es la característica que más se modifica en los Millennials según el ambiente en el que se encuentren, reflejo de esto son los altos índices de obesidad en esta generación. Los autores mencionan también que la falta de esta característica puede tener consecuencias en diversos ámbitos, entre ellos el laboral, en el que las organizaciones verán reflejado este problema en términos de los costos que implica una fuerza laboral con problemas de sobre peso que en la mayoría de los casos, continúan y se agravan.

Reglas

A los Millennials no les gusta seguir las reglas, prefieren crear nuevas (Lieber, 2010), Strauss y Howe (2000) los describen como más bien convencionales que rebeldes, aunque no muestra respeto por las autoridades (Keeling, 2003; Stein, 2013).

Equilibrio

Respecto a su persona, buscan implementar acciones que les ayuden a alcanzar un bienestar físico y psicológico, procuran llevar una dieta balanceada (Begazo y Fernandez, 2015), por lo que las empresas que deseen ser atractivas para los Millennial pueden optar por implementar planes de salud que promuevan el equilibrio entre los niveles de energía emocional y física, realizar ejercicio, llevar una dieta y estilo de vida saludables, entre otros (Proyección y Administración Empresarial, 2016).

Experiencias en lugar de bienes materiales

Contrario a lo que mencionan la mayoría de los autores, Begazo y Fernandez (2015) argumentan que esta generación traduce el éxito en propiedades, productos, gadgets, accesorios, viajes y salidas a bares y restaurantes; pero la mayor parte de la literatura coincide

con Irizarry (2009) quien expone que la posesión de objetos materiales que reflejen el estatus quo no es una *política Millennial*, esta generación ha cambiado los bienes materiales por experiencias, así mismo, muestran rechazo por adquirir bienes de lujo y optan más por rentar bienes o servicios en lugar de comprarlos (Domínguez, 2016), se encuentran en una constante búsqueda de la felicidad y necesitan disfrutar el camino en esa búsqueda, (Carvallo, 2014). Para esta generación el acumular objetos y propiedades no es una prioridad, mientras que el disfrute personal, viajar y vivenciar experiencias, sí lo es (Begazo y Fernandez (2015).

Como menciona Carvallo (2014) para los Millennials el éxito no es un objetivo sino un proceso que se experimenta día con día y que implica sacrificios pero también satisfacciones y que por supuesto debe ser disfrutado al máximo una vez obtenido.

Viajar

Otra característica importante de los Millennials, y que probablemente la distingue en mayor medida de las otras generaciones, es que para ellos, viajar es una forma de vida. Esta generación gusta de alternar viajes con el trabajo, ya que para éstos el disfrute y el éxito va más allá de las posesiones materiales, para ellos tiene más valor las experiencias que puedan acumular (Cervetti, 2014).

Cambio

Es una generación a la que el cambio no les asusta, ya que una de sus mayores motivaciones es la novedad y el aprendizaje acerca de otras culturas (BrandTalk, 2016j), los Millennials poseen una perspectiva del mundo fresca, un sentido de inmortalidad y diversidad cultural (Meehan, 2016).

Sexualidad

La conclusiones expuestas por Twenge, Sherman y Wells en 2014 acerca de la conducta sexual de jóvenes de entre 20 y 24 años (Millennials), sugieren que existe una tendencia de abstinencia en la actividad sexual de éstos jóvenes, y argumentan que el factor causante de este cambio en la conducta sexual de las nuevas generaciones puede atribuirse al internet, ya que el ocio que consumen individualmente y la interacción es mayor de forma virtual lo que genera que la interacción física con otras personas disminuya incluyendo las relaciones amorosas; otra explicación posible que ofrecen los autores, es la consciencia de ésta generación acerca de enfermedades de transmisión sexual y su desconfianza hacia las relaciones románticas.

Millennials como padres

Los Millennials comienzan a optar por no traer hijos al mundo, Santillán (2016) menciona que entre las principales razones de esta tendencia, se encuentran los bajos salarios que percibe esta generación, el tráfico, los altos precios en renta de inmuebles, el desgaste que implica el embarazo, el nulo sentimiento de querer criar, la percepción de que el mundo atraviesa por una crisis económica y de salud, la sobrepoblación, dar prioridad al desarrollo profesional, entre otras. La mayoría de los Millennials optan por no tener hijos, pero el 88% de quienes deciden o se convierten en padres, según datos colectados por BrandTalk (2016k), consideran que es importante ser “el padre perfecto”. En México las mujeres de esta generación tienen su primer hijo, en promedio, a los 21 años y el 32% de las madres Millennials mexicanas son solteras, tendencia que se duplicará en los siguientes diez años (BrandTalk, 2016h).

Interacción

La forma en la que interactúa esta generación es constante pero principalmente mediante dispositivos electrónicos Stein (2013) esto ha derivado, entre otros aspectos en que esta generación tenga problemas para entender el punto de vista de los demás.

Cambiar al mundo

Se trata de una generación que posee la mentalidad de luchar por un cambio (Meehan, 2016) y que está convencida de que puede cambiar al mundo (Salar, 2014), 39% de los Millennials manifiestan querer impactar en el mundo (Meehan, 2016). El internet funge como un medio para el activismo de esta generación, principalmente en temas feministas (Meehan, 2016). En este sentido, el 66% de una muestra, o sea 263,710 de Millennials, piensan que brindar ayuda a los más necesitados es muy importante por lo que realizan acciones de voluntariado (Espinoza, 2012), así mismo se trata de una generación que ha crecido con la idea de que puede mejorar el entorno que le circunda.

Emprendimiento

El índice de emprendedores aumentó con la llegada de los Millennials (Carvallo, 2014; ; Meehan, 2016), éstos arrancan 8 negocios por cada 3.5 emprendidos por los Baby Boomers (Entrepreneur, 2016). Los negocios emprendedores, producto de las iniciativas de los Millennials generan 43% más rendimiento que los negocios iniciados por generaciones como los Baby Boomer (Entrepreneur, 2016).

El aumento en los índices de emprendimiento en esta generación, como lo cita un artículo de Entrepreneur (2016) surge por seis características propias de los Millennials: espíritu colaborativo, preparación, apuesta por el emprendimiento, sentimiento de protección,

digitalización y responsabilidad. En México la tasa de emprendimiento Millennial pasó de 11% a 27% en el periodo 2011–2015 (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Medio ambiente

El medio ambiente es un tema importante en la agenda Millennial. Esta generación lleva a cabo medidas dirigidas hacia la concientización de los daños al medio ambiente y el mejoramiento del mismo (Sepúlveda, 2013). Los Millennials procuran estar a la vanguardia en temas de ecología y optan por realizar acciones de bajo impacto medioambiental (Begazo y Fernandez, 2015; Carvallo, 2014).

Comunicación

El lenguaje ha experimentado cambios considerables durante el periodo correspondiente a esta generación, la manera en que los Millennials se comunican ha cambiado, según argumentan Deal et al. (2010). El estilo de comunicación que emplean los Millennials es distinto al característico de otras generaciones (Espinoza, 2012), este aspecto ha cambiado notoriamente en esta generación, sobre esto han influido factores como el acceso prácticamente ilimitado a la información (Espinoza, 2012), el uso de dispositivos tecnológicos, que brinda a los Millennials formas y vías diferentes de comunicación como los mensajes de texto, correos electrónicos y redes sociales (Carvallo, 2014).

Política

La vida política de las naciones es un aspecto que no sólo compete a las instituciones gubernamentales, es un aspecto que los ciudadanos deberían considerar como importante y por lo tanto mantenerse informados y participativos ante las cuestiones de este aspecto, pero al parecer esta parte de la vida de los países atraviesa una etapa de indiferencia con la llegada de los Millennials al escenario político.

Esta generación está cívicamente menos comprometida y presenta una participación política menor en comparación de otras generaciones Stein (2013). La democracia es un aspecto importante dentro de los ideales de esta generación, figura como algo cotidiano en el contexto en el que crecieron los Millennials (Salar, 2014) y, como menciona Stein (2013), el internet ha otorgado el derecho de acceso a la información de muchos jóvenes, lo que iguala sus oportunidades en distintos sentidos. Por otra parte, los Millennials manifiestan no creer en las instituciones ni en los procesos democráticos. Esta forma de pensar ya ha mostrado sus alcances en países como Gran Bretaña y Colombia donde la poca o nula participación de los Millennials en la vida política de su país, tuvo un rol decisivo (Hernández, 2016).

Un artículo publicado por El Universal (2016) menciona que el futuro político y económico del mundo se encuentra en las manos de los Millennials. En este mismo artículo se hace mención de que en México las elecciones de 2018 tendrán como votantes, en proporción de 4 por cada 10, a los Millennials, esto quiere decir que tienen un rol decisivo y que la tendencia de voto de esta generación se estima sea por candidaturas ciudadanas y cívicas.

Lugo (2016) en un artículo para la Gaceta UNAM argumenta que la importancia de los Millennials en las elecciones de 2018 radica en que ellos tienen el poder de definir no al ganador sino los índices de participación, ya que como se ha mencionado antes, esta generación tiende a ser un tanto apática a cuestiones políticas, la autora menciona también que la tecnología, en especial las redes sociales, es el medio por el cual se puede convocar a los Millennials a mostrar una participación más activa, ya que hasta el momento reaccionan ante el escándalo más que ante las propuestas, menciona.

Expectativas

La mayoría de los autores coinciden en que los Millennials pecan de soñadores, argumentan que esta generación posee expectativas altas y poco realistas (Pritchard y Whiting, 2014; Twenge y Campbell, 2008).

Diversidad

Los Millennials presentan una característica que destaca de entre las otras generaciones anteriores, su respeto por la diversidad (Carvallo, 2014; Cervetti, 2014). Esta cuestión los hace ampliar sus horizontes en muchos sentidos, los hace estar abiertos a sin fin de posibilidades y oportunidades. Los Millennials manifiestan mayor diversidad racial y étnica que otras generaciones, son una generación multicultural (Weingarten, 2009) y la generación que más atención presta a cuestiones de género y ética (Meehan, 2016).

Según Mattera (2015) la influencia de la tecnología explica en parte esta apertura de mentalidad, ya que esta generación practica la integración de información proveniente de casi cualquier lugar del mundo, a su contexto individual; fenómeno que a la vez influye en la construcción de una realidad en la que la diversidad es un factor central (Mattera, 2015). Por otro lado la tendencia en el incremento de las personas migrantes tiene influencia sobre su forma de pensar, Keeling (2003) expone que el 3.5% o sea 2.4 millones de Millennials en Estados Unidos, pertenecen a familias migrantes, hecho que por supuesto tiene impacto sobre ésta generación de jóvenes cultural e ideológicamente más diversos que generaciones predecesoras.

Tay (2011) recalca la habilidad de los Millennials para aceptar la diversidad en muchas de sus formas: sexual, cultural, de edad, etc., aceptan sin tapujos las relaciones homosexuales tanto como las heterosexuales, son liberales en cuanto a los esquemas familiares y no

consideran el matrimonio un aspecto fundamental en su crecimiento personal (Begazo y Fernandez, 2015).

Compromiso social

Esta generación manifiesta un marcado sentimiento patriótico (Irizarry, 2009) pero cabe mencionar que este sentimiento no va, para nada, dirigido a lo político, sino a la nación a la que pertenecen. La moral y las obligaciones civiles de los individuos como parte de las sociedades, son prioridades que esta generación tiene muy en cuenta en su día a día (Irizarry, 2009). Esta forma de pensar se ve reflejada en sus aspiraciones laborales y sus tenencias de consumo en el mercado, 54% de esta generación menciona que mostraría más compromiso con aquellas marcas que se comprometieran social y medioambientalmente (BrandTalk, 2016h).

Economía Millennial

La educación financiera es un tema que se ha considerado importante contemplar en el contexto que circunda a los Millennials ya que los estilos de vida, la educación, el trabajo y las instituciones financieras a su disposición, son diferentes a las que imperaban durante los años de desarrollo de las generaciones pasadas (Friedline y West, 2015)

Económicamente hablando esta generación es considerada como la que tiene mayor poder adquisitivo en comparación con otras (Godfrey, 2016). En esta cuestión influyen diversos aspectos, tanto políticos como económicos y de características propias de la generación, por ejemplo, 85% de los Millennials consideran que la edad a la que se debe alcanzar la independencia económica es a los 25 años (BrandTalk, 2016d).

Friedline y West (2015) argumentan que educar a los Millennials en temas de finanzas personales tiene efecto primordialmente en los ahorros que efectúan estos jóvenes, pero

también en la capacidad financiera que pueden alcanzar cuando se convierten en parte activa de la fuerza laboral de un país, lo que en consecuencia tiene impacto sobre la economía.

El contexto económico que acontece a esta generación por supuesto es distinto al de sus antecesores, pero la literatura refleja que las características de estos jóvenes y sus prioridades, son el factor que más peso tiene en su vida económica. Los Millennials distribuyen sus ingresos de la siguiente manera según la página BrandTalk (2016d): 65% se destina al pago de deudas en tarjetas de crédito y débito, utilizan el mismo porcentaje en renta o hipoteca, a la comida se destina el 38% y 30% se emplea en transporte. Para poder solventar los gastos 66% de los miembros de esta generación elabora un presupuesto mensual.

Se esfuerzan por mejorar su situación económica y destinan sus recursos económicos en forma distinta en comparación con generaciones anteriores, ya que ven estas acciones como la vía para acceder a una mejor condición de vida (Dominguez, 2016). Un estudio confirma esto, datos obtenidos por BrandTalk (2016d) indican que 6 de cada 10 Millennials aspiran a una vida mejor que la de sus padres.

Esta generación es financieramente responsable (Stein, 2013), los Millennials buscan una economía de libre mercado, en la que exista libertad de entrada y salida así como igualdad de oportunidades (BrandTalk, 2016k) así mismo esta generación ha comenzado a gestar un cambio importante en el mercado de consumo, esto se ve reflejado en que optan por la renta o alquiler de bienes o productos en lugar de la adquisición de los mismos (Girón y Millán, 2015). Los Millennials comienzan a marcar la diferencia en el mercado actual, ya que son ellos quienes comienzan a adquirir un mayor poder de consumo aunque esto no significa precisamente solvencia económica ya que como expone Hernández (2014), los Millennials son mayormente dependientes de su familia.

El entorno económico tan cambiante que circunda a esta generación ha dejado en claro a los Millennials que el futuro muy probablemente no está asegurado, por lo que es cada vez más común que los jóvenes cuenten con fondos de retiro o de ahorro. Los siguientes datos lo confirman: 57% de los Millennials posee fondos de ahorro de emergencia, de los que el 32% considera que este fondo sería suficiente para cubrir únicamente gastos mensuales básicos durante más de seis meses (BrandTalk, 2016d). El ahorro para el retiro antes de los 25 años es un hábito que el 63% de los Millennials practican (BrandTalk, 2016d). Así mismo Friedline y West realizaron un estudio en 2015 en el que encontraron que 19% de los Millennials son financieramente competentes, es decir cuentan con una cuenta de ahorros y han recibido formación en temas financieros.

Religión

En la actualidad es difícil conciliar la idea de jóvenes que den prioridad a la religión, sobre todo si esta es pensada como institución. La literatura respalda esta observación, mediante el trabajo de Stein (2013) quien menciona que la tercera parte de los adultos que tienen menos de 30 años, se identifican como no afiliados a alguna religión. Así mismo un estudio indica que el 60% de los Millennials dejó de creer en lo que profesa la religión (PlayGround, 2016).

No es sorpresa encontrar que, como argumentan Begazo y Fernandez (2015), son pocos los Millennials que profesan una religión; ya que el rol de las redes sociales como plataforma de difusión de información ha tenido un rol significativo en la vida de esta generación como medio por el cual se esparce información acerca de lo que no se cuenta abiertamente en las iglesias, las acciones de los clérigos y los abusos tanto de autoridad como sexuales por parte de los integrantes del clero.

Un artículo publicado por PlayGround (2016) argumenta que los Millennials son la generación menos religiosa en la historia. Así mismo el artículo cita un estudio del Public

Religion Research Institute en el que plantean que los hijos de padres divorciados tienden a ser menos religiosos (35%) en comparación con hijos de padres no divorciados (23%). Recordando que el incremento en el número de divorcios es un hecho común en la infancia de la esta generación, es de esperarse que los Millennials no sean tan adeptos a la religión, si es algo con lo que no crecieron o con lo que no concuerdan ideológicamente desde la perspectiva de algo que inculcaron sus padres.

Educación

El contexto en el que los Millennials se formaron académicamente, estuvo caracterizado por un gran interés de los padres en la formación y estimulación de sus hijos, quienes constantemente los monitoreaban y los incitaban a alcanzar grandes logros constantemente (Keeling, 2003). Esta generación se conforma de personas que cada vez, desde edades más tempranas, comenzaban a ingresar a cursos de estimulación o aprendizaje, complementarios a la formación académica tradicional u obligatoria que dicta un país.

Deal et al. (2010) mencionan que de 1997 a 2007 en Estados Unidos hubo un incremento del 16% en la población estudiantil de entre 18 y 24 años (Millennials) y que el porcentaje de estudiantes de tiempo completo corresponde al 34% y mientras que los estudiantes de medio tiempo representan el 15%. Cuesta et al. (2008) mencionan que los jóvenes nacidos de 1990 al 2000 se encuentran realizando estudios o egresando de las universidades. En México acorde con datos del INEGI (2015), hay 8.3 millones de Millennials que son estudiantes de tiempo completo. Cabe destacar que los Millennials muestran una mayor tendencia, en comparación con la generación previa, a obtener grados superiores al título universitario (Begazo y Fernandez, 2015). Esto no solamente por su deseo de aprender, sino porque se enfrentan a un mundo laboral en el que la competencia es cada vez más dura y en el que la

preparación constante y complementaria es un elemento necesario en la búsqueda de un mejor futuro.

Las investigaciones coinciden en que los estudiantes de esta generación muestran comportamientos y características distintas a las de generaciones pasadas. Keeling (2003) menciona que en el ámbito académico los Millennials se caracteriza por tener ambiciones y aspiraciones más que planes de vida, y menciona también que en la mayoría de las ocasiones estas ambiciones tienden a ser un tanto irrealistas, ya que la mayoría de los Millennials tiene un vago conocimiento acerca de lo que, en el mundo real, alcanzar esas aspiraciones implica. Esto se apoya en datos obtenidos en un estudio mencionado por Keeling (2003) que confirma que el 56.2% de éstos jóvenes aspiran a obtener más o igual educación que una persona promedio que trabaja en lo que a ellos les gustaría.

Los Millennials tienen una necesidad de aprendizaje que demandan se satisfaga rápidamente (Espinoza, 2012). Esta generación se caracteriza por un aprendizaje dentro y fuera de las aulas de clases, poseen una personalidad colectiva, y tendencias únicas de pensamiento y procesos de aprendizaje (Monaco y Martin, 2007), el modo en que aprenden los Millennials se ve influenciado por su contexto socio-histórico (Strauss y Howe, 2000), que ha estado caracterizado por inmediatez de información e innovación tecnológica; por lo que la forma en que los Millennials se apropian del conocimiento se acopla a estrategias que procuran brindar conocimiento mediante la rapidez, el entretenimiento y la sencillez (Cuesta et al., 2008), los Millennials gustan de ser evaluados en función de sus habilidades y los resultados de su trabajo, necesitan ser continuamente retroalimentados (Begazo y Fernandez, 2015). Esta generación prefiere lo práctico en lugar de lo teórico (Cuesta et al., 2008), muestran preferencias de aprendizaje en entornos que sean dinámicos, abiertos y que ligen la tecnología y la enseñanza (Salar, 2014). Son una generación marcadamente más interactiva y autodidacta respecto a sus procesos de aprendizaje (Begazo y Fernandez, 2015). Por otra

parte, la interacción con sus compañeros y el trabajo en equipo son elementos cotidianos en el contexto educativo de esta generación, para los Millennials es mucho mejor trabajar en equipo que individualmente (Cuesta et al., 2008) aunque hay quienes opinan lo contrario, en una muestra de Millennials argentinos, estudiada por Cuesta et al. (2008) sólo el 3.5% mencionó preferir el trabajo en equipo mientras que en Estados Unidos esta preferencia corresponde a al 23%, mientras que en México el 42% de los Millennials considera el trabajo en equipo como un factor que figura como elemento importante para obtener oportunidades en el ámbito laboral (Navent, 2016).

Cuesta et al. (2008) sustentan que estas formas de aprendizaje se mantienen a pesar de la pertenencia a distintas naciones, concluyen que los Millennials latinoamericanos al igual que los estadounidenses, comparten los mismos estilos de aprendizaje (rápido, sencillo y entretenido).

Los Millennials son prácticamente estudiantes de tiempo completo, pero no demuestran tener los conocimientos suficientes correspondientes a su nivel de educación (Deal et al., 2010). En Latinoamérica el porcentaje de Millennials que se dedican sólo a estudiar es de 59% (Cuesta et al., 2008). Respecto a la distribución del tiempo destinado a estudiar, 49% de los Millennials latinoamericanos dedican, entre 3 y 6 horas por semana, mientras que el 21% pasa entre 7 y 10 horas estudiando, el 22% menciona dedicar a esta actividad menos de 3 horas (Cuesta et al., 2008), aunque es cierto que cantidad no es igual a calidad, si bien los Millennials figuran como la generación más preparada, no siempre son quienes demuestran los mejores resultados. Deal et al. (2010) argumentan que datos publicados en 2016 por el National Center for Educational Statistics (Estados Unidos) muestran que sólo el 32% de los estudiantes Millennials graduados de instituciones de educación básica, demuestran ser competentes acorde a su nivel de formación.

Pero no todo es miel sobre hojuelas para los estudiantes Millennials, el mundo exige a estos estudiantes y éstos a su vez le piden, en ocasiones demasiado, al mundo. Espinoza (2012) menciona que los Millennials con expectativas más exigentes son aquellos que cuentan con rangos más altos de educación, mientras que la opinión de los Millennials destaca que las exigencias escolares a las que se enfrentan son un factor estresante (Meehan, 2016) para ellos.

Los Millennials tienden a experimentar cierta decepción entre sus expectativas y la realidad cuando ingresan en la universidad, principalmente porque sus habilidades no cumplen con las exigencias académicas del ambiente universitario (Cuesta et al., 2008) este sentimiento en ocasiones se mantiene al concluir la universidad y la transición de la vida escolar a la laboral en ocasiones es apabullante para los Millennials (Espinoza, 2012).

Tecnología

El auge del desarrollo tecnológico aconteció al entorno de crianza de los Millennials, el uso y difusión de la conexión a internet, es uno de los actores principales en el contexto de ésta generación, como menciona Salar (2014) hablar de esta generación implica hacer alusión a la tecnología, el 86% de ellos usa internet (Hatun, 2011).

Los Millennials no eligieron la tecnología, crecieron con ella (Mattera, 2015) por lo que es sumamente natural e importante para ellos. Producto del crecimiento de los Millennials a la par del desarrollo tecnológico, Carvallo (2014) menciona su gran habilidad para el manejo de dispositivos tecnológicos como la computadora, lap top, tablet, smarthphone, entre otros y la independencia que esto les otorga, en comparación con otras generaciones (Meehan, 2016).

Para los Millennials la tecnología ha servido como medio de expansión de horizontes (Deal et al., 2010). Contar con dispositivos conectados a internet pone, prácticamente, al alcance del usuario un mundo infinito de posibilidades en el que las barreras de la distancia, el idioma o

el tiempo, son cosa del pasado. Los Millennials están tan familiarizada con la tecnología y las redes sociales, que tienden a desarrollar fuertes lazos o relaciones con otros miembros de estas plataformas virtuales (Hernández, 2014), son una generación que se encuentra conectada las 24 horas del día, 7 días por semana (Smola y Sutton, 2002), las mujeres Millennials en México cuentan con entre 3 y 4 redes sociales en las que invierten semanalmente 174 horas (BrandTalk, 2016h).

En México el 57.4% de la población hace uso de internet (BrandTalk, 2016ñ) y 12 millones de personas se conectan mediante WiFi (BrandTalk, 2016ñ). El internet es un aspecto tan cotidiano en la vida de los Millennials como el aire que respiran, esta generación nació con internet por lo que lo emplean en diversos aspectos de su vida como método de investigación u obtención de información, pero también como vínculo o medio de interacción con otras personas mediante las redes sociales (Begazo y Fernandez, 2015); en la vida de un Millennial el internet tiene el mismo significado que la televisión tuvo para los Baby Boomers (Priestman, 2016).

Redes sociales

Los Millennials no encuentran límites al interactuar, aprender e innovar mediante el internet, y un aliado perfecto para esto son las redes sociales. Para esta generación, las formas de interacción se han modificado con el uso de la tecnología, el intercambio de información y conocimientos de esta generación, se realiza fundamentalmente haciendo uso de herramientas tecnológicas como las redes sociales (Salar, 2014), por otra parte la tecnología hace posible que los Millennials exploren el mundo, aprendan, formen comunidades y disminuyan las barreras psicológicas que supone la interacción tradicional (Meehan, 2016).

Las redes sociales, es decir, plataformas virtuales en las que es posible por medio de una cuenta; interactuar con individuos de distintas regiones del mundo, poseen múltiples

beneficios así como puntos no tan favorables. La diversidad de información presente en estas plataformas brinda a los usuarios la posibilidad de ampliar sus conocimientos debido al gran número de fuentes que pueden consultar, pero en muchas ocasiones la información que se encuentra en la red no proviene de sitios confiables o verídicos, por lo que es necesaria una mente crítica. La forma en la que los Millennials se mantienen informados es a través de internet, mediante las redes sociales principalmente (Begazo y Fernandez, 2015), se encuentran constantemente pendientes de las noticias mediante blogs, video online, redes sociales y medios digitales, 43% de los Millennials siguen a los periódicos en redes sociales debido a que consideran la información como confiable (BrandTalk, 2016g).

Las redes sociales son un factor estresante para esta generación (Meehan, 2016), mantener “perfiles perfectos” y aparentar en redes sociales, estresa a los Millennials a tal grado que según Meehan (2016) Millennials de entre 15 y 16 años reportan sentirse deprimidos o estresados a causa de las redes sociales. Por otro lado, como cualquier cosa en exceso, las redes sociales están causando adicción, principalmente en los jóvenes. Cifras colectadas por (BrandTalk, 2016a) reflejan que 3 de cada 10 Millennials son adictos a las redes sociales, de los cuales el 54% son hombres y el 45% mujeres.

Smartphones

El Smartphone se ha convertido en una herramienta importante en la búsqueda de información por parte de los Millennials (BrandTalk, 2016f). Datos recabados por The Competitive Intelligence Unit que citan BrandTalk (2016m) muestran que, 74.4% lo hace mediante smartphones, 1.7% mediante tablets y el 23.9% emplea los dos.

En Latinoamérica el 78% de los Millennials tiene un Smartphone (BrandTalk, 2016j) del total de smartphones de los Millennials 81% son iPhone, 9% Android y 10% otras marcas (BrandTalk, 2016h). Los dispositivos móviles son parte de las pertenencias del 90% de los

Millennials mexicanos (BrandTalk, 2016i), 70% de los teléfonos celulares pertenecen a mexicanos menores de 30 años (BrandTalk, 2016i) y 45% de los Millennials consideran no poder separarse de su teléfono móvil por 24 horas (BrandTalk, 2016j).

Aplicaciones móviles

Durante esta generación el uso y desarrollo de aplicaciones móviles ha crecido exponencialmente (BrandTalk, 2016j). El desarrollo de aplicaciones móviles ha facilitado muchos aspectos del día a día de estos jóvenes y no solo de ellos, sino que existen aplicaciones para todas las generaciones, estas herramientas tecnológicas permiten a los usuarios descargar en sus dispositivos electrónicos música, juegos, películas, libros; así como realizar compras, movimientos bancarios, entre otros (la lista es innumerable).

Las aplicaciones de acceso a redes sociales más usadas por los Millennials son Snapchat, Facebook, Twitter, Spotify, Instagram, YouTube, Whatsapp y acceden a estas desde sus Smartphone o laptops, el contenido que buscan es acerca de tecnología, deportes, entretenimiento y estilo de vida y ponen especial atención en el contenido disponible en blogs, imágenes y comentarios (BrandTalk, 2016c). Los Millennials hacen uso de las aplicaciones en la siguiente proporción 95% Whatsapp, 85% Facebook, 48% Twitter, 45% Spotify, 39% Instagram, 33% LinkedIn, 27% Google+, 15% Telegram y 13% Pinterest y Snapchat (BrandTalk, 2016n).

Marketing

Para los profesionistas dedicados al estudio de mercados, el comportamiento de los Millennials en internet se ha vuelto un indicador excelente de sus tendencias de compra, por lo que el estudio de esta generación en su paso por la red ha ido en aumento y ha servido de guía en la predicción de su comportamiento como consumidores.

Los expertos en marketing mencionan que los Millennials mexicanos son un tanto complejos en lo que respecta a sus tendencias de compra ya que no son leales a las marcas ni a las empresas (BrandTalk, 2016i), esta es una característica que según la literatura se mantiene a lo largo de los distintos países. Estos jóvenes emplean los buscadores para obtener información y hacer compras principalmente (BrandTalk, 2016c), en México 80% de las personas de esta generación adquiere productos haciendo compras en línea (BrandTalk, 2016i). Al realizar compras por internet los Millennials mexicanos toman en cuenta y comparan factores como el precio, las opiniones de otros usuarios, descuentos y cupones (BrandTalk, 2016i; Domínguez, 2016), 86% de los Millennials toma las experiencias digitales como factor decisivo para abandonar o no a una marca (BrandTalk, 2016c), así mismo esta generación da preferencia a las marcas y organizaciones que se comunican de manera transparente con sus clientes (BrandTalk, 2016c). En México el 34% de los Millennials es seguidor en redes sociales, de las marcas que prefieren (BrandTalk, 2016i).

Tecnología y educación, la combinación ganadora.

La tecnología toma un rol protagónico en la vida escolar de los Millennials. Cekada (2012), así como Salar (2014), argumentan que la mejor forma en la que los Millennials se apropian del conocimiento es mediante el aprendizaje electrónico o *e-learning*, en entornos que se centran en los medios de comunicación llevando a cabo juegos de roles y haciendo uso de software, Cd's, videos, podcasts, redes sociales. Respecto a los materiales de apoyo como son libros, es posible argumentar que la preferencia de esta generación acerca del formato de los libros que leen se distribuye en 80% de papel o impresos y 20% digital (BrandTalk, 2016i).

Los Millennials emplean la tecnología como medio de aprendizaje y sociabilización (Cuesta et al., 2008), para esta generación dispositivos como tablets y smartphones son una herramienta imprescindible en su día a día ya que les permiten acceder a casi cualquier

contenido, desde y hacia prácticamente cualquier parte del mundo, claro, contando con conexión a internet (Begazo y Fernandez, 2015). El uso de dispositivos electrónicos ha transformado las formas de aprender de esta generación y derrivado los límites que condicionaban el aprendizaje a los recursos disponibles en tiempo y espacio, haciendo posible acceder a contenidos en lugares recónditos, en cualquier instante.

Los Millennials dan rienda suelta a su instinto creativo, muchos de ellos emplean las nuevas tecnologías para el diseño, producción y distribución de sus creaciones, creen firmemente en que el genio creativo que llevan dentro debe ser estimulado y escuchado para lograr que sus proyectos fluyan de manera satisfactoria (Cervetti, 2014).

Áreas de oportunidad

No todo es perfección, creatividad, emprendimiento o diversión cuando se habla de Millennials. Existen cuestiones que hacen que, en la actualidad, ser Millennial sea más complicado de lo que parece. Esta generación presenta una falta de gestión efectiva del fracaso, Espinoza (2012) comenta que esto se debe en parte a que crecieron un entorno en el que la protección de sus padres no les permitió experimentarlo. Los Millennials tienden a generarse grandes expectativas, que en ocasiones no empatan con la realidad (Irizarry, 2009), en ocasiones presentan problemas al seguir un argumento o resolver un problema (Cuesta et al., 2008) y les es difícil identificar y aceptar sus limitaciones, por lo que aceptar comentarios de crítica, aunque se trate de crítica constructiva, es en particular una tarea difícil para ellos.

Planear a largo plazo no es una habilidad que dominan los Millennials (Cuesta et al., 2008). Como lo menciona Carvallo (2014) esta generación es cortoplacista, por lo que les resulta complejo no aspirar a obtener resultados prácticamente al instante; el carácter inmediato de la disponibilidad de información y la constante presentación de imágenes en el entorno de los Millennials ha derivado en que sean una generación que espera resultados a corto plazo

(Salar, 2014), al desempeñarse laboralmente tienden a desarrollar en primer plano las tareas que les den resultados en el menor tiempo posible (Carvallo, 2014).

1.9 Generación “Z” o Centennials

No hace falta ser el más entrenado observador para percatarse de que “los niños de ahora” son distintos en muchos aspectos, hasta podría mencionarse que son “niños revolucionados”. Estos cambios en gran medida están dados por el creciente dinamismo presente en los aspectos sociales, políticos, económicos, culturales y tecnológicos de la actualidad.

Como es común en la literatura disponible acerca de la identificación de las generaciones, existen múltiples formas de referirse a este segmento poblacional, entre muchas, destacan “iGen” (Godfrey, 2016) y la Generación Patriótica (Homeland Generation) (Strauss y Howe, 2007). A lo largo de este trabajo se hará referencia a esta generación como Centennials; en el tenor de la identificación de las generaciones que forman la sociedad, al mirar hacia los años más recientes, es posible identificar a los Centennials como una generación de personas no mayores a 18 años actualmente.

El acuerdo acerca de las fechas que delimitan el nacimiento de los Centennials es difuso, múltiples autores (BrandTalk, 2016b; BrandTalk, 2016c; De Barba, 2016; Fundación de Psicología Canadiense 1991 citado en Salar, 2014; Gordon, 2016; Heller, 2015; Strauss, 2016; Strauss y Howe (2007) mencionan diversas fechas, en este trabajo se contempla el periodo de 1999 a la actualidad (2017) como la delimitación de esta generación

A nivel mundial esta generación representa el 25.9% de la población (Violante, 2016), por lo que cuenta con aproximadamente 60 millones de miembros (Williams, 2015), en Estados Unidos los Centennials conforman el 25% de la población (Strauss, 2016) es decir cerca de 80 millones de personas (Heller, 2015) y según un artículo publicado en la revista electrónica Forbes cerca del 28% de la población en México (es decir un poco más de 32 millones de

personas) pertenece a esta generación, mientras que datos del INEGI (2015) indican que se trata del 32% de la población porcentaje que corresponde a 32, 515, 796 personas.

Contexto

Los Centennials crecieron con los colaterales de la recesión económica mundial, factor clave en la manera en que ven al mundo, por lo general son jóvenes realistas, maduros, autosuficientes y creativos (De Barba, 2016). En el contexto de esta generación es de especial atención el gran cambio en el acceso y procesamiento de información (Salar, 2014).

En Estados Unidos los Centennials han vivido todo el tiempo sabiendo que su país se encuentra en lucha con otros. Acontecimientos como la aceptación del matrimonio homosexual y el hecho de que la presidencia haya sido ocupada por una persona Afro-Americana impacta en el concepto de diversidad de los Centennials (Heller, 2015). El bullying cibernético y escolar es un factor que ha estado constantemente presente en la vida de los Centennials (Heller, 2015).

Panorama Centennial mexicano.

En México esta generación experimenta acontecimientos como la consolidación de la U.N.A.M. como mejor universidad de América Latina, culminación de las obras del segundo piso del periférico, la afectación económica tras la crisis mundial, el centenario de la Revolución y bicentenario de la Independencia mexicana, la inauguración de la estela de Luz, la elección de Enrique Peña Nieto como presidente de la República, la desaparición de 43 estudiantes en Ayotzinapa (Jiménez, 2013).

Características

Para poder entender las características que describen a esta generación, como en el caso de las otras generaciones el “secreto” está en echar un vistazo hacia el contexto en el que los Centennials crecieron, y están creciendo. Salar (2014) menciona que advertir las

características de esta generación sería un poco prematuro tomando en cuenta que la mayoría aún no se encuentra naciendo literalmente pero al seguir los señalamientos realizados por Strauss y Howe (1991) quienes indican que el estudio de la historia y las generaciones previas facilita el entendimiento e incluso la predicción de cuestiones relativas a las generaciones venideras, la tarea de aventurarse en la definición de las características y diferencias propias de esta generación resulta menos aleatoria, ya que las predicciones surgen producto del análisis de la interacción de factores con impacto en el contexto social, económico, político y cultural de los últimos años. Esta generación está siendo cuidada y criada principalmente por la Generación “X” (Strauss y Howe, 2007), los Centennials presentan características particulares aunque no marcadamente diferentes de sus predecesores (Gordon, 2016). Salar (2014) describe a esta generación como confiados y sin preocupaciones, debido a la protección paternal con la que crecieron. Los Centennials tienen una mentalidad flexible (Heller, 2015), están motivados, son emprendedores y tiene altas expectativas (Gordon, 2016), son prácticos y están orientados a la búsqueda de soluciones (Heller, 2015).

Los especialistas en el tema, los describen como personas que se plantean objetivos a corto plazo, son hiperconectados, independientes (Celis, 2016), se enfocan en planes a futuro y trabajan por alcanzar el éxito personal (De Barba, 2016). Esta generación valora la diversidad y la justicia social (Meehan, 2016), apuntan a ser una generación más comprensiva y estable, son menos idealistas y actúan con más cautela (BrandTalk, 2016b; Meehan, 2016). Meehan (2016) argumenta que se trata de una generación más realista ya que al cuestionarlos acerca de la expectativa de tener un mejor nivel de vida que sus padres, el 56% lo considera factible. Los Centennials aprenden de las experiencias de las personas que les rodean, se centran menos en sí mismos y muestran mayor madurez (BrandTalk, 2016b).

Respecto a lo económico, los Centennials poseen mayor juicio racional y son responsables en cuanto a temas financieros (Jenkins, 2015), se preocupan por el dinero a futuro (BrandTalk, 2016b), la tendencia de consumo de esta generación es distinta, ellos consideran la calidad por encima de la cantidad (BrandTalk, 2016b). Esta generación si bien aún no cuenta con poder adquisitivo considerable, tiene poder de decisión en lo relativo a la adquisición de productos, Heller (2015) lo demuestra con los resultados de un estudio en el que para el 9.7% de los padres la opinión de esta generación influye por completo a la hora de hacer compras.

Comunicación

Para la los Centennials la comunicación global es un aspecto inherente a su cotidianidad (Gordon, 2016) son mucho más visuales por lo que optan por las imágenes como principal medio de comunicación (De Barba, 2016). Violante (2016), describe a los Centennials como conceptuales, es decir, basan su forma de comunicarse principalmente en lo visual, los Centennial prefieren la comunicación mediante mensajes instantáneos en dispositivos móviles (Fundación de Psicología Canadiense, citado en Salar, 2014).

Trabajo en equipo

Los Centennials han crecido en un contexto en el que el trabajo en equipo es la forma de aprender (Meehan, 2016).

Multi-tareas

Gordon (2016) menciona que esta generación posee una gran habilidad para realizar diversas tareas al mismo tiempo (multi-tasking), esto debido a la gran variedad de opciones disponibles en su entorno, en todo momento.

Medio ambiente

Los problemas sociales son foco de atención de esta generación (Strauss, 2016), el 60% argumenta que una de sus metas en la vida es impactar y generar un cambio en el mundo (Gordon, 2016; Meehan, 2016). Los Centennials se muestran dispuestos a realizar acciones que beneficien el medioambiente y la conservación del planeta (BrandTalk, 2016b), el 26% de ellos realiza actualmente algún servicio de voluntariado.

Educación

Los adultos jóvenes pertenecientes a esta generación poseen educación de alta calidad (Godfrey, 2016). Respecto al campo educativo es posible argumentar, que los Centennials son autodidactas, el 33% aprende mediante tutoriales en internet mientras que el 32% realiza todas sus tareas online (De Barba, 2016). Al ser encuestados acerca de si la formación escolar es una manera efectiva de prepararse para los retos de la vida profesional, el 38% declaró que sí (Universum, 2016).

Los Centennials más grandes son los miembros de esta generación que se encuentra más próximos al proceso de ingreso a instituciones de educación media superior (Celis, 2016). Son la generación más expuesta a los medios de comunicación y son estos los que posiblemente pueden influir en el cambio de los planes de estudios de las universidades, lo que da a las instituciones una excelente oportunidad de orientar la creación de planes de estudios hacia lo relacionado con emprender negocios y lo relacionado con empresas de carácter internacional, si quieren atraer a los Centennials (Celis, 2016).

Tecnología

El contexto de los Centennials está marcado por la era de la información y el desarrollo tecnológico (BrandTalk, 2016b). Los Centennials, como menciona Gordon (2016), están creciendo en un mundo de tecnología y pantallas táctiles, la mayoría de los ellos ya contaban con un smartphone o una tablet cuando tenían aproximadamente nueve años (BrandTalk, 2016b).

El uso de la tecnología, las redes sociales y una visión del mundo más informada (Strauss, 2016), forman parte de las características de esta generación como individuos; por lo que la relación entre la tecnología y la información presente en el contexto de esta generación, da como resultado el dominio de herramientas tecnológicas que operan mediante conexión global (Fundación de Psicología Canadiense, citado en Salar, 2014).

Los Centennials hacen uso de smartphones y laptops para navegar en internet, buscan y comparten imágenes, videos y GIFs, las principales redes sociales en las que esta generación tiene una presencia importante son Snapchat, Facebook, Twitter, Spotify, Instagram, YouTube y Whatsapp (BrandTalk, 2016c). Los Centennials pasan prácticamente todo el día haciendo uso de su smartphone (Godfrey, 2016), dedican en promedio 15 horas a actividades realizadas desde este dispositivo (Kleinschmit, 2015), al navegar en internet muestran comportamiento multitarea ya que escuchan música, revisan su Facebook, etc. al mismo tiempo (BrandTalk, 2016c), son un grupo conectado a internet constantemente (Meehan, 2016).

Los Centennials consideran al internet como un suministro tan importante como el agua o la luz (BrandTalk, 2016b). Un estudio realizado por la empresa BrandTalk (2016b) muestra que el 79% de los miembros de esta generación menciona ser consciente de su exceso de conectividad a internet mediante aparatos electrónicos, el 82% considera que deben hacer

publicaciones en internet con cuidado y el 70% de los Centennials pasa al menos dos horas en la plataforma “YouTube” buscando contenido en formato de video (BrandTalk, 2016b). Esta generación es creadora de contenidos en lugar de sólo compartirlos, suben videos, tienen sus propios blogs y prefieren emplear los mensajes como medio de comunicación; para ellos es muy importante estar actualizados, así como mantener un estatus en redes sociales (Violante, 2016).

Características como trabajadores

Según Meehan (2016) esta generación demuestra ser emprendedora, más leal, de mentalidad abierta y se muestra motivada en menor medida por incentivos monetarios, tienden a buscar equilibrio entre lo personal y la seguridad laboral, como reporta Celis (2016) de palabras de un experto en el Seminario “Centennials, ahorro y nuevos perfiles laborales” de AXA-Bumeran.

Hablar de los Centennials es referirnos a la próxima generación en ingresar al ámbito laboral (BrandTalk, 2016b), por lo que es importante conocer las características que podrían describirlos como trabajadores, al mencionar estas características es importante recordar que muchos de los Centennials más grandes comienzan a integrarse poco a poco en la fuerza laboral (Gordon, 2016) mientras que los demás aún no, por lo que nada está definido aún, pero se menciona la información disponible hasta el momento recopilada del campo educativo y de sondeos de mercadeo principalmente, escenarios en los que los Centennials ya muestran marcado impacto. Actualmente las organizaciones comienzan a pensar en estrategias de atracción y retención de talento diseñadas para esta generación, quienes, como menciona Espinoza (2012) entrarán al mundo laboral por supuesto no con menores expectativas que los sus predecesores.

Como se ha mencionado, al describir a las anteriores generaciones en el ámbito laboral, conocer las características de los individuos que se desempeñan dentro de las empresas, facilita muchos aspectos relativos a la gestión y el desarrollo de los mismos. Los Centennials se caracterizan por adquirir conocimientos mediante los medios virtuales, son multifuncionales, tienen un alto sentido de inmediatez, son hábidos en el uso de internet (sobre todo redes sociales) y muestran poco interés en la permanencia en una sola empresa (García, Stein y Pin, 2008 citado en Salar, 2014), los Centennials no tiene problema con plantearse y cumplir retos laborales pensados de manera internacional (Gordon, 2016) así mismo, los Centennials muestran una tendencia a solucionar problemas de manera personal y enfocada, empleando internet y los diversos contenidos disponibles, como principal herramienta en la solución de problemas y en el enfrentamiento de situaciones cotidianas (De Barba, 2016).

Emprendimiento

Los Centennials son emprendedores (Godfrey, 2016). Se espera que esta generación sea una de las más emprendedoras, las estadísticas estiman que el 61% de los Centennials optarán por arrancar sus propios negocios en lugar de ingresar como empleados de otras organizaciones (Schawbel, 2014), Meehan (2016) menciona que el porcentaje de los Centennials que se encuentran cursando estudios de nivel medio superior y aspira a emprender su propio negocio corresponde al 72%. En México el porcentaje de emprendimiento de esta generación va en aumento (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Proyección

El crecimiento profesional es un factor importante para esta generación, por lo que los gerentes de Recursos Humanos de las empresas deben procurar esta situación y liderar de manera honesta y confiable para obtener la simpatía de esta generación (Gordon, 2016).

Vislumbrando la tendencia del rumbo laboral de los Centennials, Celis (2016) hace mención de algunas carreras que proyectan una mayor oportunidad en el área laboral para los Centennials, éstas son: carreras con un enfoque medioambiental y de energías sustentables, carreras relacionadas al emprendimiento, carreras relacionadas con la salud, carreras enfocadas a temas de derechos humanos, carreras enfocadas a la petroquímica y por supuesto; carreras relacionadas con Tecnología de la información. En el mismo sentido, Strauss (2016) menciona que tomando en cuenta las características de esta generación, un estudio realizado por la empresa CarrerCast concluye que entre las profesiones ideales para los miembros de ésta generación se encuentran las Ciencias de la Computación y Sistemas y por otro lado la Ingeniería Medioambiental. Por supuesto que esta tendencia no significa que todos los miembros de esta generación se decanten por estas profesiones.

¿Qué hacer como empresa ante la llegada de los Centennials?

Las empresas han caído en cuenta de la diferencia conductual y de personalidad de esta generación, por lo que han comenzado a preguntarse acerca de qué acciones tomar para poder gestionar de la mejor forma el talento que esta generación representa.

Gordon (2016) cita un artículo publicado por la empresa Universum en el que se menciona que para atraer mayormente el talento de los Centennials es necesario que las empresas ofrezcan condiciones de trabajo flexibles, autonomía en las decisiones y tareas claras, así como brindar apoyo para llevar a cabo iniciativas personales. Por otro lado De Barba (2016) menciona que el 76% de la esta generación manifiesta el deseo de vincular la vida laboral y sus pasiones o hobbies lo que da una pista a las empresas para encontrar el camino a la satisfacción laboral de estos jóvenes.

Así mismo, esta generación tiene un marcado interés por temas medioambientales, el 76% se preocupa por el impacto del paso del ser humano en el planeta, el 60% de éstos jóvenes

manifiesta aspirar a un empleo en el que le sea posible impactar a la sociedad de manera benéfica y el 26% de los Centennials realiza actualmente algún servicio de voluntariado; el 80% opina que son la generación que mejor se adapta a nuevas circunstancias y el 72% de éstos jóvenes expresan nunca estar dispuestos a recibir órdenes de sus jefes (De Barba, 2016), su disposición va encaminada al emprendimiento y ser sus propios jefes. Lo anterior se torna un foco de atención importante para las organizaciones, ya que la próxima generación de trabajadores, posee características que podrían significar el cambio o la reestructuración del entorno laboral como lo conocemos hoy día. Por otra parte Meehan (2016) menciona los resultados de un estudio realizado por la empresa Fast Company en donde el 77% de los jóvenes de esta generación considera que las empresas deben tener como prioridad “hacer el bien” y el 45% estaría dispuesto a trabajar en una empresa que esté preocupada por hacer del mundo un mejor lugar para vivir, por lo que las empresas que dentro de su misión y visión incluyan estos aspectos serán las que resulten exitosas en la integración de los Centennials a su fuerza de trabajo.

Tras haber revisado las características y contexto de las distintas generaciones, la siguiente tabla (Véase Tabla 1) recapitula aspectos de cada una de las seis generaciones que se abordan a lo largo de este trabajo, tales aspectos son nombre, los años de identificación, la edad actual (aproximada) de sus miembros, el estimado de las personas que componen esta generación y el porcentaje de población al que se traduce este número, todo esto contextualizado en el panorama generacional mexicano. De igual manera las siguientes figuras (Véase Figura 1 y Figura 2) presentan los datos de cada una de las seis generaciones, en el caso de la Figura 1 se engloban el nombre de cada generación así como el porcentaje que representa dentro de la población en México, por otra parte la Figura 2 incluye el nombre de cada generación y el número de integrantes de las mismas, de igual forma dentro del contexto mexicano.

Tabla 1

Panorama generacional mexicano

Nombre de la generación	Años de identificación	Edad actual	Número de integrantes	Porcentaje poblacional
La Gran Generación	1901-1924	116-93	1,481,613	1%
Generación Tradicionalista	1925-1944	92-73	2,663,507	2%
Baby Boomers	1945-1964	72-53	11,203,030	10%
Generación "X"	1965-1981	52-36	26,295,234	24%
Millennials	1982-1998	35-19	38,177,358	34%
Centennials	1999-actual	18- ?	32,515,796	32%

Nota: Elaboración propia a partir de datos del INEGI (2015)

Figura 1

Panorama generacional mexicano

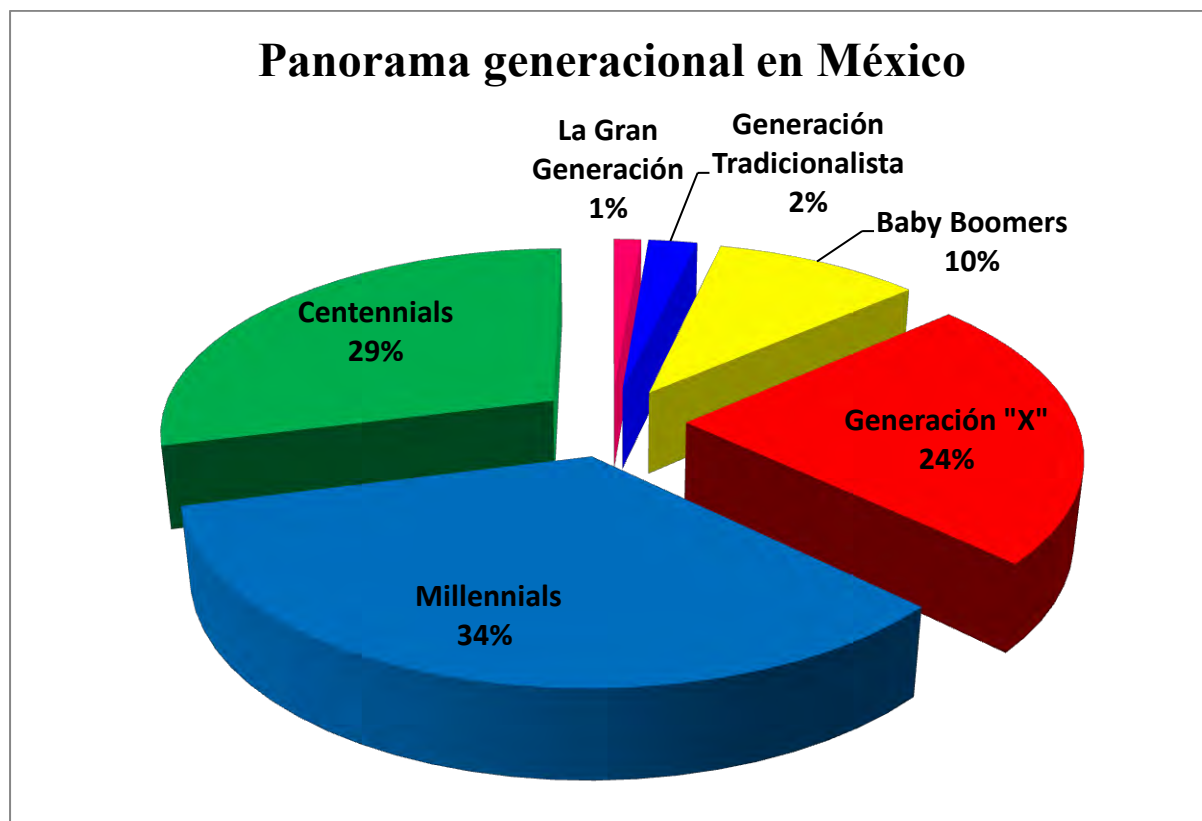
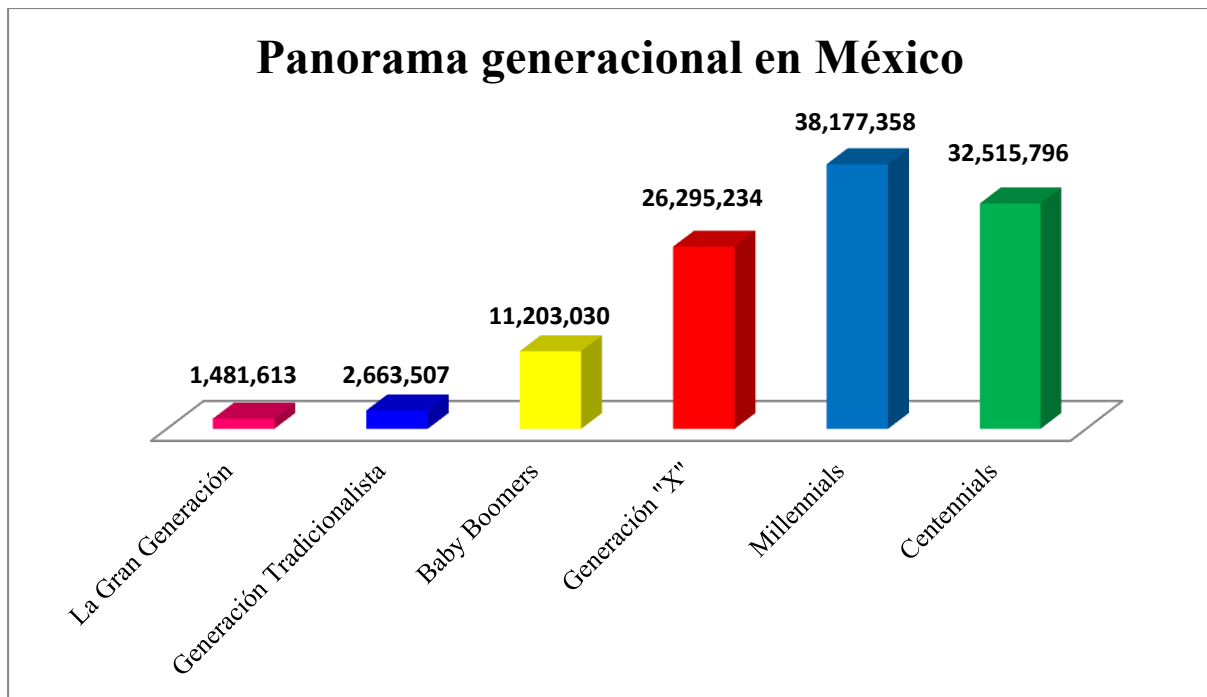


Figura 2

Panorama generacional mexicano



Capítulo 2. ¿Por qué centrarse en los Millennials?

Es preciso mencionar que los aportes realizados por Howe y Straus (2007) se tornan centrales para el entendimiento de esta generación puesto que ellos son quienes los nombran *Millennials* y marcan por mucho tiempo el rumbo de las investigaciones acerca de esta generación. Beinhoff (2011) reporta que la literatura emergente a raíz del interés de los investigadores por los Millennials, en el ámbito de lo laboral o los negocios, se puede catalogar básicamente en tres ramas: literatura acerca de los Millennials como empleados o líderes en el ámbito laboral, literatura sobre los Millennials como consumidores y aspectos de marketing relacionados y literatura acerca de los factores económicos en la vida de los Millennials. El interés por entender a los Millennials comenzó a tomar fuerza en el escenario escolar, principalmente con los trabajos de Diana Oblinger (Beinhoff, 2011) quien hace mención de la observación de conductas y actitudes distintas en los estudiantes, así como del rol que juegan las nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje de esta nueva generación de alumnos, por otro lado las aportaciones de Taylor (2005) son parte de los pilares de la investigación acerca de esta generación.

Los esfuerzos por comprender a los Millennials y su desarrollo en el mundo laboral, comenzaron al término del siglo anterior pero se han redoblado especialmente durante la primer década del presente (Irizarry, 2009; Martín, 2014). Así pues, la tendencia de investigación comenzó por enfocarse en la relación entre esta generación y la educación, para luego decantarse, ya no sólo en Norte América, sino en Europa, América Latina y otras partes del mundo también, por la relación de éstos jóvenes y el ámbito laboral (Cuesta et al., 2008). Los Millennials representan un reto para las empresas, pero de igual forma esta nueva generación plantea la posibilidad de un cambio regenerador en la fuerza laboral (Hatum, 2011). Espinoza (2012) y D' Amato y Herzfeldt (2008) mencionan que aspectos como el reclutamiento, selección y retención de personal han pasado de ser una tarea relativamente

sencilla, a ser todo un reto; debido a la inmersión de las nuevas generaciones en el ámbito laboral, ya que a causa de los altos índices de rotación de personal exhibidos por esta generación, las empresas enfrentan el reto de encontrar la forma de que los Millennials permanezcan en sus instituciones. En este sentido, el entendimiento de las características y las preferencias de esta generación, se torna medular, ya que como bien argumenta Espinoza (2012), el estudio de las diferencias generacionales es una puerta de aproximación al entendimiento del comportamiento de las mismas dentro de las organizaciones.

La generación Millennial ha entrado bajo la luz del reflector “recientemente” dentro del escenario laboral, ya que con el declive natural de la generación Baby Boomers los Millennials son la generación que se encuentra ingresando poco a poco a las empresas y no sólo eso, ha cambiado la forma en la que funcionan aspectos del ámbito político, económico, social y cultural (Penagos y Rubio, 2015). Martín (2014) subraya que el entendimiento de los Millennials no se logra sino teniendo una visión global de la misma, esto mediante el conocimiento y la comprensión del panorama social, económico y familiar en el que crecieron estos individuos; mismo que si bien difiere en función de la región geográfica, tiene un factor común a considerar: el desarrollo agigantado del internet y las nuevas tecnologías.

La mayor parte de los Millennials se encuentran en la adultez temprana (Mattera, 2015) etapa de transición, en la que las características personales y generacionales juegan un rol trascendental en la definición de los individuos y probablemente, el rumbo de su futuro; por lo que entender las características de esta generación es de suma importancia para el sector laboral ya que al conocer y comprender las necesidades y aspiraciones que poseen los Millennials, se abre la puerta a la implementación de espacios de trabajo que propicien el desarrollo integral que la nueva fuerza de trabajo busca. En el mundo, cuatro de cada diez desempleados son jóvenes (Somavía, 2012), diversos países entre los que México no s la

excepción presentan importantes índices de desempleo en la población juvenil debido al estancamiento de la economía y esto aunado a que los nuevos trabajadores no poseen las competencias necesarias para ocupar los puestos de trabajo; esto es evidencia de que la retirada de generaciones mayores, no necesariamente es sinónimo de oportunidades para los más jóvenes (London, 2005).

Como menciona Martín (2014), los Millennials figuran con un rol estratégico en el mundo laboral actual ya que si bien algunos de estos individuos aún no concluyen sus estudios universitarios, muchos otros ya se encuentran tocando a la puerta de las organizaciones en búsqueda de una oportunidad dentro del ámbito laboral, por lo que siguiendo al autor, ésta generación es la que está gestando a los líderes del futuro, factor clave en el desarrollo y éxito de las empresas; por lo anterior, pensando estratégicamente en un intento por brindar las herramientas necesarias para el entendimiento y mejor manejo de las diferencias generacionales, esta investigación además de indagar sobre las características de las diversas generaciones, hace énfasis en los Millennials.

Las organizaciones que aseguren la felicidad laboral (en términos de llenar expectativas) a los jóvenes que ingresan al mundo laboral, serán en las que los mejores talentos permanezcan (Martín, 2014). Acorde con Martín (2014) en esta investigación se considera que es necesario replantear las herramientas diseñadas en escenarios extranjeros (Estados Unidos y Europa) y conjuntar información en el panorama nacional, ya que si bien las investigaciones realizadas en otros contextos aportan gran información, no reflejan la realidad económica, cultural, social y política de México, factor clave en la diferenciación de cualquier generación. Como menciona Beinhoff (2011) la literatura acerca de los Millennials ha incrementado en los últimos años, literatura que ha sido generada por investigadores o expertos que no pertenecen a la generación en sí, sino que vislumbran el fenómeno desde un punto externo, por lo que abordar este tema de investigación desde dentro del problema, enriquece aún más la misma

ya que si bien podría tomarse como un sesgo, el hecho de ser parte de la Generación Millennial se traduce en una mirada un tanto más realista del fenómeno.

Kupperschmidt (2000) argumenta que el entendimiento de las diferencias generacionales sirve como guía en la búsqueda de nuevas estrategias que impulsen la creatividad, productividad y el compromiso de los empleados.

La psicología organizacional se ha encargado del estudio de múltiples temas que atañen a la disciplina, predecir el comportamiento de las futuras fuerzas laborales a raíz de la información disponible es tarea ardua, pero incumbe a esta rama de la psicología indagar acerca de la influencia de los factores externos, como las diferencias generacionales, el contexto económico y las experiencias de los padres o familiares, sobre las actitudes y percepciones que tienen los trabajadores acerca de sus labores, sobre todo centrándose en las generaciones emergentes que se unen a las organizaciones. Ya que comprender esta parte esencial, puede brindar una herramienta invaluable en la predicción del comportamiento de futuras generaciones (Benson y Brown, 2011).

La paulatina incorporación de los Millennials a las organizaciones es sinónimo de retos y oportunidades (Irizarry, 2009) por lo que investigar para conocer y saber manejar las características de las diferentes generaciones, tiene gran importancia. Como lo mencionan Benson y Brown (2011) el entorno actual es de carácter cambiante y global, por lo que la diversidad generacional se torna aún más compleja con la llegada de los Millennials.

El cambio cultural que conlleva el ingreso de los Millennials en el mundo laboral demanda nuevas e innovadoras técnicas de reclutamiento y selección de talentos (Yeaton, 2008; Trejo, 2016), entre otros aspectos. Irizarry (2009) menciona que asumir que los Millennials van a amoldarse a lo preestablecido es un error que las empresas pueden pagar con creces, por lo que es importante documentar y dar a conocer las características generacionales de los

trabajadores, pieza clave en la transformación y surgimiento de nuevos paradigmas en el trabajo. La facilitación de la inclusión de la población joven en el mundo laboral está arraigada al marco regulatorio nacional y a menor escala, al que impera en cada organización, por lo que el estudio de las generaciones es de suma importancia (Chirinos, 2009).

2.1 La generación más joven en la fuerza de trabajo actual

Si bien los Millennials son una generación diferente por sí misma, es verdad que sus antecesores, la Generación “X” ha construido o al menos esbozado buena parte de lo que los Millennials ahora figuran como sus prioridades respecto al trabajo. Las demandas expuestas por éstos jóvenes, los hacen ver como una generación más demandante (Smola y Sutton, 2002). Las organizaciones actuales atraviesan por un cambio importante, sus instalaciones conjuntan cuatro distintas generaciones. Los Millennials figuran como la más reciente, ya que comienzan a integrarse paulatinamente a la fuerza laboral actual (Chirinos, 2009), como menciona Espinoza (2012), una nueva generación comenzó a tomar fuerza a principios del nuevo siglo y vienen con todo, Martín (2014) argumenta que el potencial de fuerza laboral de esta generación no tiene precedentes, ya que los Millennials tiene un gran potencial (Ng et al., 2010). En los últimos años sea empezado a notar, en el ámbito laboral, que los jóvenes son diferentes (Twenge y Campbell, 2008).

Los Millennials son la última y más reciente (por lo tanto más joven) generación en enfilarse al mundo laboral (Begazo y Fernandez, 2015; Eisner, 2005; Hansen y Leuty, 2012; Kowske et al., 2010; Meehan, 2016; Salar, 2014). Alrededor del globo, esta generación comienza a formar parte considerable de la fuerza laboral actual, la proporción de trabajadores pertenecientes a los Millennials ha incrementado en los últimos años, en Australia el 67% de esta población labora, la cifra se eleva al 75% en Dinamarca y en Suecia el número corresponde al 63% (Naciones Unidas, 1996 citado en Benson y Brown, 2011). La

Organización Internacional del Trabajo en un estudio realizado en 2010 acerca del trabajo juvenil, reporta que en México cerca del 9% de los jóvenes pertenecientes a esta generación estudia y trabaja simultáneamente mientras que el 40% se encuentra de tiempo completo laborando (OIT, 2010). Un trabajo publicado por el INEGI (2015a) expone que el cálculo de la población activa en el panorama laboral mexicano resulta difusa ya que la edad en la que se encuentran los Millennials (entre 15 y 24 años) es justo en la que la formación académica aún no concluye, dicha institución indica que 6.8 millones no estudian pero trabajan, 2.0 millones estudian y trabajan al mismo tiempo, y 0.8 millones no estudian pero se encuentran en búsqueda de empleo; por lo que en México la ocupación laboral joven es de 8.8 millones.

Esta generación poco a poco gana terreno en las empresas, en la Unión Europea los Millennials representa el 48.3% de la fuerza laboral, mientras que en Estados Unidos el porcentaje corresponde a 65.9% (London, 2005; Gordon, 2016; Hatum, 2011). En 2014 los Millennials figuran como el 50% de la fuerza laboral chilena (Carvallo, 2014), Mientras que en Malasia la fuerza laboral está conformada en un 40% (Tay, 2011). En el caso de México 52.1 millones de personas conforman la fuerza laboral y los Millennials corresponden a 8.8 millones, lo que se traduce en cerca del 17% de la fuerza laboral del país (INEGI, 2015a).

Las estimaciones pronostican que para el año 2020 los Millennials representarán el 48% de la fuerza laboral (BrandTalk, 2016e) mientras que en 2030, según cifras de ManPower Group Latinoamérica, los Millennials representarán el 75% (Mundo Ejecutivo, 2016). La tendencia a comenzar a laborar a edades tempranas en ocasiones no es simplemente por la retribución económica, sino como mencionan Benson y Brown (2011) existe una tendencia al reforzamiento positivo, por parte de los padres y profesores, de esta actividad debido a la creencia de que para los jóvenes el hecho de trabajar a edades tempranas por medios turnos o trabajos de verano, fomenta en ellos el sentido de la responsabilidad (personal y social),

reduce la segregación en función de la edad y facilita la transición de la adolescencia hacia la madurez.

Con la Generación Tradicionalista retirada, los Baby Boomers ocupan por lo regular posiciones importantes dentro de las organizaciones (Smola y Sutton, 2002) y los miembros de la Generación “X” comienzan a escalar poco a poco y a ocupar posiciones estratégicas que los Baby Boomers dejan, mientras que los Millennials se enfilan, recién egresados de las universidades, al mundo laboral. La retirada masiva de los Tradicionalistas y los Baby Boomers significa la pérdida de aproximadamente el 40% de la fuerza laboral (Orrell, 2009 citado en Irizarry, 2009) lo que en cierta forma abre camino a nuevas generaciones, aunque no todo es tan fácil como parece para los Millennials; en Estados Unidos el 53.4% de la generación Millennial en edad para trabajar, está desempleada (Lieber, 2010) , Solís (2016) menciona que 953,000 personas con un nivel de escolaridad alto y con gran especialidad en su ramo; se encuentran desempleadas, entre ellos se encuentran muchos Millennials ya que como mencionan Begazo y Fenrnadez (2015), esta generación muestra una tendencia mayor a obtener grados superiores al título universitario (Begazo y Fernandez, 2015); en este aspecto la situación laboral en México para los jóvenes es un tanto desalentadora, ya que casi el 10% se encuentra en situación de desempleo (Kanahuali, 2013).

Los estudios pintan a los Millennials en disgusto con el trabajo, Kowske et al. (2010) argumentan opiniones contrarias y hacen la sugerencia a las organizaciones de buscar solución a los enigmas que representa esta generación, mediante el análisis de las características y comportamientos de generaciones pasadas, haciendo énfasis en los puntos en común y otorgando a una cultura organizacional, la estructura de la empresa, sus prácticas y las diferencias individuales de sus trabajadores un rol importante.

2.2 ¿Qué características los representan en las empresas?

Los Millennials han demostrado ser muy diferentes a otras generaciones, cuando se trata del ámbito laboral (Espinoza, 2012), están preparados para debutar en el mundo laboral, la idea de pensar diferente les atrae y no se sienten conformes con simplemente adaptarse a la forma tradicional de hacer las cosas si esto implica sentir que no realizan aportaciones importantes con su trabajo y más aún si perciben que su trabajo no representa un reto o una aportación para ellos (Twenge y Campbell, 2008).

Lo anterior representa un reto para las organizaciones ya que la cuestión no para sólo en encontrar a esos individuos y atraer su talento a la organización sino que es necesario implementar estrategias de gestión de recursos humanos que permitan la retención del mismo, de manera que la práctica de procesos inflexibles y anticuados no asegure lo anterior, por lo que la innovación y flexibilidad se tornan en pieza clave. El entorno altamente competitivo y cambiante en el que están inmersas las organizaciones demanda contar con talento altamente calificado, hoy día las organizaciones demandan múltiples competencias de su fuerza de trabajo, entre muchas destacan: hablar más de un idioma (principalmente chino, inglés o alemán), ser expertos en el manejo de herramientas tecnológicas, habilidades de negociación y gerenciales (Solís, 2016), la capacidad de tomar decisiones, resolver problemas, manejar situaciones (Smola y Sutton, 2002); un alto compromiso, pensamiento flexible, capaces de aprender nuevas cosas y preocupados por su contexto familiar, social y político (Chirinos, 2009).

Los Millennial figuran como la generación más grande y con mayores niveles de formación académica (BrandTalk, 2016e; Irizarry, 2009), lo que los hace figurar como un elemento decisivo en la fuerza laboral, por lo que las empresas deben permanecer alertas de los cambios que vienen con las nuevas generaciones de empleados; por su parte los Millennials muestran distintos atributos que hacen que su presencia en el entorno laboral sea

identificable. A continuación se mencionan las principales características atribuidas a esta generación dentro de la literatura revisada.

Actitud

Twenge y Campbell (2008) investigaron las diferencias generacionales y su impacto en lugar de trabajo, realizaron un meta-análisis de reportes de investigación acerca de 1.4 millones de Millennials, que contestaron pruebas de personalidad, actitud, conducta o psicopatológicas, los datos corresponden a los años entre 1930 y 2008. Los autores encontraron que los Millennials arrojan resultados correspondientes a una mayor autoestima, rasgos de narcisismo, ansiedad y depresión así como una menor necesidad de aprobación social y explican que estos aumentos podrían ser parte de la explicación de los cambios en las expectativas de los trabajadores acerca del trabajo.

La Generación Millennial presenta mayores rasgos de narcisismo, auto estima y asertividad (Twenge y Campbell, 2008) en comparación con generaciones que les preceden, lo que deriva en una mayor necesidad de elogio y reconocimiento. Así mismo los autores encontraron que esta generación presenta una baja deseabilidad social por lo que les despreocupan las impresiones que otros puedan tener de su persona, prefieren códigos de vestimenta mayormente orientados hacia lo casual y cómodo y son menos conformistas.

Es común identificar en los estudios, características favorables y otras no tanto, cuando se habla de esta generación; Espinoza (2012) menciona que los Millennials presentan cierta indiferencia respecto a sus tareas asignadas (Espinoza, 2012) ya que para ellos es difícil comprender la dificultad que algunas tareas laborales involucran. Tienen un sentido de tener derechos o privilegios innatos, tienden a estar a la defensiva cuando se les brinda retroalimentación y son abrasivos (Espinoza, 2012).

Egocentrismo

Se ha descrito a los Millennials como una generación centrada en sí misma, desconfiada, que muestra poca lealtad hacia su empleador, con actitudes superficiales y carente de reglas (Hatun, 2011). En un estudio realizado por Twenge, Campbell y Freeman (2012) acerca de las diferencias generacionales, los autores concluyen que para los Millennials es más importante establecer objetivos en relación a aspectos como el dinero o la fama. Lo anterior figura como contra punto a la mayoría de las aportaciones realizadas por otros investigadores acerca de los Millennials.

Independencia

Los Millennials se muestran independientes, tienden a delegar responsabilidades y confían en las capacidades de sus compañeros (Irizarry, 2009), Gurrola (2016) menciona que esta característica se muestra más marcadamente en las mujeres.

Éxito

El trabajo puede representar un ámbito de incertidumbre y duda acerca del éxito que los Millennials pueden tener, si estos no perciben el apoyo y compromiso de sus compañeros de trabajo y jefes (Espinoza, 2012). Los Millennials, según Irizarry (2009) consideran que el trabajo paralelo con su formación profesional y los sacrificios personales, son catalizadores infalibles en el camino al éxito; así mismo la educación, en la mentalidad Millennial, figura como la clave que potencializa el éxito profesional (Weingarten, 2009).

Trabajo en equipo

Los Millennials funcionan mejor en equipo, se desempeñan satisfactoriamente en ambientes de trabajo en donde se formulan proyectos y se arman equipos de trabajo, en los que es indispensable la libertad en la toma de decisiones, el respeto a las opiniones y el liderazgo

incluyente. La vida escolar de esta generación se caracterizó por la integración de estrategias de trabajo dirigidas a el desarrollo de proyectos, más que tareas convencionales; lo que implicaba socializar con sus compañeros y realizar aportes individuales para alcanzar metas en conjunto. La inclinación de esta generación por el trabajo en equipo se debe a que confían en que al trabajar en equipo las probabilidades de que la tarea a desempeñar sea errónea son menores, ya que mediante esta forma de trabajo se cuenta con una visión panorámica y complementaria de la tarea a desempeñar (Irizarry, 2009; Monaco y Martin, 2007; Ng et al., 2010; Strauss y Howe, 2000; Twenge y Campbell, 2008).

El trabajo en equipo es valorado por los Millennials porque funge como medio para entablar relaciones de cooperación, adquirir aprendizaje, compartir experiencias y conocimientos, así como desempeñarse de forma multidisciplinaria; y en la mayoría de los casos, los compañeros de trabajo se vuelven amigos, lo que hace las jornadas más llevaderas y las relaciones personales más fuertes, aspecto que tiene un impacto positivo en el desempeño del equipo de trabajo (Corporate Leadership Council, 2005 citado en Ng et al., 2010) ya que como menciona Carvallo (2014), el desempeño laboral de los Millennials tiende a rendir mejores frutos si dentro del equipo los pares se desempeñan de forma colaborativa, mismo aspecto que figura como uno de los principales factores que influye en el desempeño de estos trabajadores.

Así pues, en el escenario organizacional trabajar dentro de un solo departamento, de manera aislada es algo que los Millennials consideran poco favorable en su desarrollo profesional, ellos aspiran a realizar equipo de trabajo con diferentes compañeros a través de los distintos departamentos en la organización (Carvallo, 2014; Espinoza, 2012), una estrategia propuesta por Martín (2014) que parece ser una buena opción para las empresas es la creación de vínculos amistosos dentro de los grupos de trabajo, para fomentar así equipos de

colaboradores en los que exista cohesión y armonía al trabajar, proporcionando espacios de esparcimiento para los empleados, días de convivencias y salidas.

Cuestionar

Para los Millennials es natural cuestionar, lo hacían con sus padres y lo hacen ahora con sus jefes y organizaciones (Espinoza, 2012), las preguntas son parte de la naturaleza de los Millennials, aunque en ocasiones tienen dificultades para emplear el pensamiento crítico, menciona Tay (2011), esta característica en ocasiones es razón de conflicto con otras generaciones, especialmente con los Baby Boomers.

Emprendimiento

Un reporte de la Fundación de la Cámara de Comercio de Estados Unidos en 2012, menciona que las condiciones laborales (despidos tras años de trabajo en una misma organización, inestabilidad y escándalos laborales) que han presenciado los Millennials han derivado en que éstos jóvenes opten por iniciar sus propios negocios (Godfrey, 2016). En México esta generación es la que mayores niveles de emprendimiento ha demostrado con una tasa que va del 11% al 27% en tan solo cuatro años (Global Entrepreneurship Monitor, 2016).

Diversidad

Los Millennials representan una generación heterogénea y por lo tanto diversa (Salar, 2014), en el ámbito laboral valoran que la organización fomente el respeto a la diversidad (Carvallo, 2014).

Multitarea

La mayoría de los Millennials presentan la habilidad de manejar múltiples tareas de forma simultánea, esto quizás es más “natural” para esta generación ya que el desarrollo tecnológico

y el internet son factores que estimularon la niñez y el desarrollo de los Millennials (BrandTalk, 2016j; Monaco y Martin, 2007; Tay, 2011).

Creatividad

Esta generación es activa, creativa y tiene gran curiosidad, están deseosos de aprender día con día de su entorno y sus pares (Carvallo, 2014; Espinoza, 2012). La creatividad es un elemento importante presente en esta generación, los Millennials consideran que el rol de los líderes en las organizaciones es crucial en el descubrimiento, desarrollo y explotación del potencial inherente en estos jóvenes (Carvallo, 2014).

La innovación es característica de los Millennials, Salar (2014) cita un estudio realizado por Deloitte en 2013 en el que el 78% de los Millennials manifiestan que para el crecimiento de un negocio es necesaria la innovación y el 62% se concibe como innovadores, Carvallo (2014) menciona que esta generación emplea herramientas como lluvia de ideas y la retroalimentación durante el proceso creativo.

Twenge y Campbell (2008) mencionan que los Millennials pueden ser un muy buenos aliados si lo que la empresa busca, es creatividad; elemento que a ojos de organizaciones con una visión estratégica, puede traducirse en éxito (Tay, 2011). Para que el trabajador logre el éxito en el proceso creativo es necesario que la empresa proporcione espacios que fomenten la creatividad, tomando en cuenta diversas características del mismo (dimensiones, iluminación, ventilación, mobiliario, etc.).

Locus de control

El locus de control interno hace referencia a la creencia de que uno mismo es capaz de controlar su propio destino, y que por lo tanto los factores externos que interactúan con el individuo tendrán poca influencia sobre su futuro. Mientras que la atribución del control del

destino a factores externos, es conocido como locus de control externo (Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim y Carson, 2002). Los Millennials atribuyen mayormente a factores presentes en el entorno, las causas o el control de acontecimientos en su vida (locus de control externo) lo que repercute en el ámbito laboral ya que quienes poseen un mayor locus de control externo tienden a responsabilizar a otros de sus fallas en lugar de asumir la responsabilidad, por otro lado también dan mayor importancia al apoyo que la organización les puede dar y esto se traduce según los autores, en una mayor satisfacción y compromiso laboral cuando la empresa implementa acciones que el trabajador percibe que la empresa lo respalda, lo cual es importante ya que acorde con Eisenberg, Hungtington, Hutchinson y Sown (1986) el Apoyo Organizacional Percibido (POS por sus siglas en inglés) se relaciona positivamente con el compromiso hacia la organización y el desempeño, mientras que si el AOP es bajo, se traduce en conductas como ausentismo y rotación de personal. Por lo anterior, las organizaciones deben tomar acciones dirigidas hacia el trato personal y la escucha de las necesidades de sus empleados, sobre todo si se trata de los Millennials.

Comunicación

Dentro del contexto laboral, éstos jóvenes consideran necesario, un estilo de comunicación abierta con líderes accesibles y que sean cercanos a sus colaboradores (Dychtwald, Erickson, y Morrison, 2006), optan por formas de comunicación sustentadas en los sistemas de mensajería instantánea o redes sociales, más que por tratos formales o de interacción real (Tay, 2011); lo que en ocasiones los hace ver (principalmente ante los ojos de sus compañeros pertenecientes a generaciones más viejas) como faltos de cordialidad o groseros.

Respeto por la jerarquía

Dentro del contexto en que crecieron los Millennials, la jerarquía y el poder que dentro de las estructuras tradicionales confieren algunas posiciones gerenciales en las organizaciones, no

son motivo suficiente para ganar el respeto de estos jóvenes, este respeto se obtiene demostrando las habilidades propias de cada trabajador (Irizarry, 2009).

Retroalimentación constante

La retroalimentación constante es un factor clave para esta generación, los Millennials manifiestan necesitar la retroalimentación constante como herramienta en la búsqueda de un mejor rendimiento laboral y crecimiento personal dentro de la organización, ya que este crecimiento se da en función de la retroalimentación que se les brinde acerca de su desempeño (Begazo y Fernandez, 2015; Dychtwald et al., 2006; Penagos y Rubio, 2015; Lowe, Levitt y Wilson, 2008; Weingarten, 2009; Yeaton, 2008).

Los encargados de la gestión y acompañamiento de los trabajadores de los Millennials, deberán tomar en cuenta que para explotar el potencial con que cuentan éstos jóvenes empleados, es mejor asumir un rol de guía en el arduo camino de dirigirlos ya que ésta generación encuentra en la atención y la guía un elemento que para ellos es cotidiano por haber crecido en un entorno en el que recibían atención y cuidados todos los días a todas horas (Keeling, 2003).

Gusto por lo que hacen

Tener el mejor sueldo o el trabajo perfecto a ojos de los demás, no es suficiente cuando se trata de los Millennials. Begazo y Fernandez (2015) argumentan que para los Millennials el éxito profesional se traduce en trabajar haciendo lo que les apasiona. Deal et al. (2010) mencionan que los Millennials reportan mayor satisfacción laboral que las generaciones pasadas, así mismo Salar (2014) menciona que éstos jóvenes ponen especial énfasis en que su trabajo les brinde satisfacción personal, misma aumenta cuando perciben que se

desempeñan en un ambiente que los estimula, los alienta a seguir adelante (Espinoza, 2012) y les brinda reconocimiento (Kowske et al., 2010).

Labor con significado e impacto

La búsqueda del trabajo ideal comienza por tener en claro a lo que se aspira y mediante qué elementos se podrá llegar hasta ellos, así pues las empresas funcionan como proveedoras de esos elementos, los Millennials han dejado de poner el foco sobre los incentivos tradicionales (salario y prestaciones) a la hora de buscar trabajo y se centran en los aspectos humanos del trabajo (Ng et al., 2010), las nuevas generaciones buscan desempeñar labores que les brinden experiencias que para ellos sean significativas (Ng et al., 2010; Villavicencio, 2016). Al trabajar, los Millennials buscan que la significancia de la labor que desempeñen; atienda aspectos personales y sociales.

La actividad laboral que desempeñen los Millennials debe tener significado para ellos y proporcionarles satisfacción (Carvallo, 2014) ya que ésta generación se preocupan por aportar algo a sus compañeros de trabajo, así pues, el carácter social del trabajo se ha tornado en un factor decisivo para esta generación, sobre todo al considerar permanecer en un empleo (Ng et al. 2010). Pero no todo se centra en su persona, los Millennials se preocupan por la huella que ellos y las organizaciones para las que trabajan, puedan dejar en el planeta y la sociedad. Se trata de la generación con mayor conciencia social, por lo que tienden a valorar a las instituciones que en su estructura reflejan prácticas éticas (Hatsumi, 2011).

Los Millennials busca empleo en las organizaciones que empaten con sus valores, de manera que puedan sentirse orgullosos de pertenecer a la misma (Salar, 2014). Los Millennials comienzan a mirar no sólo los números que produce la empresa (Mattera, 2015; Ng et al. 2010). Los Millennials se preocupa cada vez más por el impactos social, ambiental e incluso psicosocial que tienen las empresas en las que contemplan trabajar, por lo que la reputación

de una empresa acerca de su responsabilidad social, puede ser un factor que intervenga en la decisión de esta generación para elegir o no un empleo (Ng et al., 2010).

Al encuestar a 400 Millennials el 69% mostró tener un gran interés en temas medioambientales (Ng et al., 2010), lo que se confirma con las aportaciones de Tay (2011), quien menciona que una de las principales características de los Millennials, es su interés en el medio ambiente y la sociedad. Los Millennials consideran prioritario el hecho de que su labor dentro de la organización tenga, de alguna manera, un impacto positivo en la sociedad y más aún les interesa que su organización se preocupe y ocupe por cuestiones medioambientales.

Las empresas enfrentan un gran reto si tomamos en cuenta que la mira de los Millennials está puesta en la responsabilidad e impacto social y ambiental que éstas puedan ofrecer (Ng et al., 2010). Por lo que las organizaciones deben comenzar a tomar en cuenta este tipo de intereses si pretenden contar por mayor tiempo con el talento Millennial, quienes encuentran especialmente atractivas las posiciones laborales que además de proporcionarles la oportunidad de implementar sus conocimientos en pro de la organización, también tienen huella en la sociedad e incluso el medio ambiente (Carvallo, 2014; Chirinos, 2009; Irizarry, 2009; Ng et al., 2010).

Así pues esta generación ha comenzado a marcar cambios importantes en las organizaciones, como lo menciona una publicación de Proyección y Administración Empresarial (2016) en la que comenta que la integración del voluntariado en las prestaciones de los empleados, es una iniciativa producto de la integración de los Millennials a los grupos de trabajo.

Preferencias Millennial

El mundo laboral actual se caracteriza por la competitividad y la diversidad. Existen múltiples empresas que ofrecen múltiples opciones para que quienes así lo consideren

conveniente y quienes demuestren tener lo necesario, puedan incorporarse a ellas pero ¿Qué buscan los Millennials en una empresa? la respuesta es muy amplia. La concepción convencional del trabajo no forma parte del paradigma Millennial, esta generación ha comenzado a pensar de forma diferente al respecto. Mattera (2015) argumenta que los Millennials conciben al trabajo como un medio para la obtención de un fin, más que como el fin en sí mismo, por ejemplo como la vía para alcanzar su independencia (Carvallo, 2014). Twenge y Campbell (2008) encontraron que los Millennial arrojan resultados correspondientes a una mayor autoestima, rasgos de narcisismo, ansiedad y depresión así como una menor necesidad de aprobación social y atribuyen a estos aumentos la explicación de los cambios en las expectativas de los empleados acerca de su labor dentro de las organizaciones. Los Millennial se relacionan de manera distinta con las organizaciones y sus expectativas difieren en gran medida de las de sus generaciones predecesoras debido a que forman parte de una era en la que están constantemente inmersos en el mundo virtual y el real (Girón y Millán, 2015).

En el ámbito laboral, las opiniones acerca de lo que los Millennial esperan de las empresas, están divididas. Por una parte se argumenta que muestran una clara tendencia a generarse expectativas poco realistas acerca de lo que esperan encontrar como empleo (Espinoza, 2012) y contrario a esto Ng et al. (2010) argumentan que las expectativas de los Millennials, acerca de su primer trabajo son realistas; en este sentido Carvallo (2014) explica la tendencia de éstos jóvenes a crearse aspiraciones laborales elevadas, en función del estilo de vida y los productos que pretenden a los que aspiran acceder, ya que la mayoría son de elevado costo. De cualquier manera, la visión de esta generación acerca del mundo laboral es más esperanzada, comparada con la de generaciones anteriores (Salar, 2014).

Balance

Los hogares sustentados por uno solo de los padres debido a sus extensas jornadas laborales, fueron un factor que marcó la infancia de muchos Millennials, por lo que, como mencionan Ng, et al. (2010), esta generación mantiene una filosofía de trabajo en la que el balance entre este y su vida personal o familiar, deben mantener siempre un equilibrio (Irizarry, 2009) así pues se caracterizan por ser una generación menos centrada en el trabajo (Espinoza, 2012; Irizarry, 2009; Ng et al, 2010; Tengue y Campbell, 2008) aunque poseer esta característica no es cosa fácil cuando el entorno no propicia la satisfacción de esta necesidad, ya que México ocupa el lugar número uno, según la OCDE, respecto a la falta de balance entre vida laboral y personal (Muciño, 2013).

Por otro lado, Lieber (2010) proporciona una explicación distinta a la de la mayoría de la literatura, en la que hace mención al traslape entre lo personal y lo laboral que los Millennials han mostrado en su desarrollo profesional, en el que la búsqueda del equilibrio entre estos dos factores surge a raíz de su incapacidad para manejar por separado estos aspectos de sus vidas.

Cifras publicadas por BrandTalk (2016e) muestran que el 80% de los Millennials, al iniciar su vida profesional, buscan mantener un equilibrio entre el trabajo y su vida personal; para esta generación la calidad de vida toma un rol protagónico (Irizarry, 2009; Salar, 2014) ya que ponderan más valioso el disfrute de su tiempo libre, que el dinero (Eisner, 2005). Así pues, las empresas que ofrezcan posibilidades de balance entre lo laboral y lo personal, serán las que atraigan más trabajadores Millennial. Chirinos (2009) expone que para los Millennials es sumamente importante no dejar de lado sus actividades personales (deporte, salidas, hobbies, etc.), ya que como explica Domínguez (2016), muestran un marcado interés por realizar actividades físicas que les ayuden a mantener el bienestar de su cuerpo; esto se ve reflejado en el crecimiento de la industria deportiva (11%), por lo que una vez que ingresan al

mundo laboral, una estructura flexible de la organización se convierte en un buen atractivo para esta generación al decidir ingresar e incluso permanecer en determinada organización (Irizarry, 2009; Ng et al., 2010; Sverko, 1999).

Claridad en lo que se espera de ellos

Los Millennials mencionan necesitar que se les diga lo que los jefes esperan de ellos (Espinoza, 2012), demandan instrucciones claras y en ocasiones repetitivas y encuentran dificultades cuando una tarea les demanda pensar por sí mismos (Salar, 2014) ya que contar con metas claras y definidas no sólo les facilita la ejecución de las tareas, sino que es para ellos un motivante (Irizarry, 2009), esta cuestión es una guía importante para las empresas ya que la literatura reporta que los Millennials en ocasiones tiene problemas al comunicarse con otros miembros de su equipo de trabajo y al entender lo que se espera de ellos en la gerencia (Espinoza, 2012).

Menos tiempo, más resultados

Los Millennials prefieren invertir poco tiempo en una tarea y realizarla satisfactoriamente con menos esfuerzo (Monaco y Martin, 2007), demandan ser promovidos y pretenden alcanzar estas promociones realizando el mínimo esfuerzo posible; tienden a aspirar a más y a trabajar o esforzarse menos, argumentan Ng et al. (2010).

Que los valores compaginen

El cambio de paradigma que representa la llegada de los Millennials es notorio en los valores que sostienen ya que se centran en aspectos como la necesidad de pertenencia, autoestima y realización (Cuesta et al., 2008).

Que el bienestar del empleado sea prioridad

Las organizaciones que se preocupen por el bienestar de sus empleados, se encontrarán entre las opciones de los Millennials para trabajar (Carvallo, 2014). En esta generación la búsqueda del bienestar no va encaminada sólo a lo físico sino a lo mental y lo laboral, lo que se ve reflejado en las conclusiones de Ng et al. (2010), quienes mencionan como uno de los principales atributos de los Millennials al decidir laborar o no en una empresa, el compromiso con la diversidad y el bienestar de los empleados.

Que cuiden el impacto que tienen

A pesar del egocentrismo que se adjudica a los Millennials, los datos reflejan que muestran un marcado interés por la huella que su persona y la labor que desempeñen dentro de las organizaciones, tenga un impacto positivo en la sociedad e incluso el medio ambiente. Al decidir laborar o no en una empresa los Millennials toman en cuenta la posibilidad de desempeñarse en posiciones que generen impacto social positivo (Irizarry, 2009; Ng et al., 2010), como lo muestran cifras expuestas por BrandTalk (2016e) el 63% de los Millennial menciona que le interesaría trabajar en una empresa comprometida social y medioambientalmente; por lo que las organizaciones que se preocupen por el impacto medioambiental y social, se encontrarán entre las principales opciones de los Millennials para trabajar (Carvallo, 2014).

Que les permitan crecer

Antiguamente los trabajadores aspiraban a ingresar a las empresas y permanecer en ellas por largo tiempo, sin importar si se desempeñaban en el mismo puesto durante años, hoy día el objetivo de las nuevas generaciones es crecer profesionalmente tan pronto como se pueda.

El 55.3% de los Millennials considera el trabajo como un medio de crecimiento personal (Cuesta et al., 2008) por lo que como argumentan Ng et al. (2010), al interrogar a esta generación acerca de los principales atributos que toman en cuenta para decidir laborar o no, en una empresa las oportunidades de crecimiento figuran como elemento de primer orden, así mismo en un estudio realizado por PwC en 2011, al realizarles la misma pregunta, se obtuvo que el 52% optó por las posibilidades de avanzar en su carrera.

Cervetti (2014) argumenta que un elemento definitorio de esta generación es su sentimiento de no tener tiempo que perder, esto se refleja en el ámbito laboral respecto a sus expectativas de promoción; como lo muestran resultados de estudios realizados por Ng et al. (2010) en donde el 68.5% de los Millennials esperan ascender de puesto en los primeros 18 meses a partir de su contratación, siendo los trabajadores hombres quienes esperan ser promovidos aún más rápido. Por su parte Espinoza (2012) tras un estudio se concluyó que el 40% de los miembros de esta generación tiene expectativas de ser promovido al menos cada dos años. Ng et al. (2010) explican esta tendencia en función del narcisismo que caracteriza a los Millennials y mencionan que este factor hace que los esfuerzos de éstos jóvenes, en ocasiones sean percibidos como no proporcionales en comparación a lo que aspiran, lo que se complementa con el argumento expuesto por Salar (2014) de que ésta generación pretende ascender de puesto en poco tiempo, sin importar su desempeño (Stein, 2013); así mismo Irizarry (2009) menciona que la filosofía Millennial indica que asumir mayores responsabilidades vendrá bien, siempre y cuando esto involucre crecimiento personal.

Lo anterior funge como guía para las empresas que se dan a la tarea de tomar en cuenta las preferencias de sus trabajadores en función de la generación a la que pertenecen. Cifras publicadas por BrandTalk (2016e) muestran que 75% están dispuestos a trabajar en organizaciones que les ofrezcan avance en su plan de carrera y ascensos dentro de la empresa, por lo que las políticas de promoción claras y las posibilidades de crecimiento son factores

que atraen y brindan satisfacción a los Millennials dentro de las organizaciones (Carvalho, 2014; Kowske et al., 2010; Lieber, 2010; Ng et al., 2010; Sverko, 1999).

Trabajo estable

Para los Millennials no todo es andar de un trabajo a otro como, también se preocupan por lo que las empresas pueden brindar al buscar seguridad laboral y un futuro estable, incluso hay investigaciones que sostienen que los Millennials hacen más énfasis en la estabilidad laboral, comparados con compañeros de trabajo de otras generaciones (Ng et al. 2010; Simón y Allard, 2007) así pues, en números tenemos que el 4.4% de los Millennials dan importancia a la estabilidad laboral (Cuesta et al., 2008). La tendencia que muestran los Millennials a cambiar de trabajo constantemente podría estar explicada, según Irizarry (2009) por la falta del entendimiento de sus necesidades por parte de los empleadores, por lo que el rol del entendimiento de las características generacionales se vuelve un tema estratégico.

La paga no sólo es dinero

El entorno económico característico de los años de crecimiento de esta generación no fue precisamente el más fructífero, por lo que un salario competente no deja de figurar dentro de las principales aspiraciones de éstos jóvenes en lo laboral, así mismo este factor se ve reflejado en la poca creencia de seguridad laboral (Irizarry, 2009) por lo que las empresas están en constante negociación con estos trabajadores sobre sus responsabilidades y sus recompensas.

Respecto a lo económico, las prioridades de los Millennials se pueden resumir en buen salario y prestaciones (Ng et al., 2010; Sverko, 1999). Un estudio realizado por PwC en 2011, en el que se cuestionó a los Millennials acerca de qué es lo que encuentran atractivo de una empresa, obtuvieron que el 44% toma como elemento central el salario; mientras que en otro

estudio, el 34.2% reportó ver al trabajo como un medio para alcanzar estabilidad económica (Cuesta et al., 2008).

El sueldo inicial promedio esperado por los Millennials es de \$15,093 siendo las mujeres quienes esperan ganar menos al inicio de su vida laboral (Ng et al., 2010).

A pesar de la importancia que tiene contar con un buen ingreso económico en estos tiempos, las investigaciones demuestran que el salario ha dejado de ocupar el número uno en la lista de prioridades de los Millennials al formar parte del mundo laboral. Ng et al. (2010) argumentan que los estudiantes con experiencia laboral esperan sueldos mayores mientras que los que no cuentan con experiencia laboral, dan más importancia a que las organizaciones ofrezcan planes de beneficios como seguro médico, por su parte Salar (2014) menciona que para esta generación el salario deja de ser el primer punto en el que prestar atención al ingresar un trabajo y es desplazado por la oportunidad de mantener el equilibrio entre lo laboral y lo personal (Salar, 2014).

En este sentido, es posible notar que para esta generación existen factores que figuran como más importantes incluso que el sueldo. Martín (2014) concluye que los Millennials se enfilan en el ámbito organizacional, si para ganar dinero, pero principalmente para ganar experiencia y Alonso (2016) en su blog, menciona en su página web que para el año 2020 una parte considerable de los empleados Millennials buscará en las empresas aspectos bonos de productividad, cupones de descuento, membresías a gimnasio, etc. Otro aspecto importante es que el descanso figura como parte de las prestaciones que los Millennial consideran importantes. Salas lounge o de videojuegos son actualmente espacios comunes dentro de las empresas (Proyección y Administración Empresarial, 2016), por otra parte esta generación argumenta que para ellos es importante que la empresa celebre los momentos importantes en

la vida de sus trabajadores como el nacimiento de un hijo, unión marital, etc. (Proyección y Administración Empresarial, 2016).

Que los sigan formando

Para los Millennial el aprendizaje nunca termina, esta generación busca aprender cosas nuevas todo el tiempo; por lo que en el escenario laboral las oportunidades de capacitación y desarrollo de nuevas habilidades, se vuelven fundamentales al atraer a estos individuos a las organizaciones, ya que según diversos estudios esta cuestión figura como uno de los elementos decisivos en la decisión de ingresar y permanecer en alguna empresa (Alonso, 2016; D' Amato y Herzfeldt, 2008; Dychtwald et al., 2006; Ng et al., 2010; Salar, 2014; Stein y Pin ,2009).

Como prueba de lo anterior, los resultados de un estudio dirigido por PwC en 2011, indican que en al cuestionar a los Millenials acerca de qué es lo que encuentran atractivo de una empresa, obtuvieron que el 35% prefiere excelentes opciones de tomar cursos de formación y desarrollo. Otra opción por la que las empresas pueden optar es, buscar trabajadores más experimentados que sirvan de mentores a los Millennials (Espinoza, 2012) lo que los enriquece debido a la transmisión de experiencias y conocimientos y al mismo tiempo funje como una tarea estimulante en la que los trabajadores más experimetado se pueden desempeñar satisfactoriamente si conocen la forma de acercarse satisfactoriamente a su joven audiencia.

Que brinden experiencias internacionales

La globalización ha puesto al alcance de un click el mundo, esto se ve reflejado también en el ámbito laboral no sólo con el intercambio comercial con empresas de todo el mundo, sino también en las preferencias de los trabajadores, en especial de las nuevas generaciones. Estas

preferencias van en muchos sentidos, hay quienes, como menciona Salar (2014), al optar por ingresar a una organización valoran proyección internacional que esta tenga, por otro lado 70% por laborar en otros países (BrandTalk, 2016e).

Que las labores sean un reto

Las empresas tienen la posibilidad de hacer una inversión con gran retorno, si identifican la importancia de proveer a sus trabajadores, especialmente los más jóvenes, con tareas desafiantes y oportunidades de desarrollo personal y profesional (Ng et al., 2010). Los desafíos que encuentran los Millennials en su lugar de trabajo, los impactan no sólo profesionalmente, también emocionalmente (Espinoza, 2012). El 64% prefiere desarrollar tareas que les entusiasmen (BrandTalk, 2016e) y esta preferencia se muestran desde las etapas más tempranas de la vida laboral de un Millennial, como argumentan Ng et al. (2010) los estudiantes Millennial experimentados en el área laboral, al ser cuestionados acerca de los criterios importantes para considerar elegir un trabajo, éstos ponderan mayormente aspectos como, variedad en el trabajo y tareas desafiantes, ya que éstos trabajadores se muestran motivados ante situaciones que representen un reto y que les hagan poner en práctica sus habilidades (Irizarry, 2009) e incluso les ayuden a desarrollar nuevas (Lowe et al., 2008; Martín, 2014; Sverko, 1999; Tay, 2011).

Buen ambiente laboral y relaciones

Los Millennials dan gran importancia a su ambiente de trabajo (Carvallo, 2014; Kowske et al., 2010), Martín (2014) argumenta que para los Millennials Latinoamericanos el clima laboral, incluso por encima de la remuneración, lo que empata con las investigaciones realizadas en Estados Unidos y Europa. Así mismo para los Millennials el clima laboral es uno de los factores con más peso al momento de considerar permanecer o abandonar un trabajo ya que el 21% aseguró que basa su decisión en este factor, seguido de la

remuneración (19%) y que las características de las tareas a desempeñar no eran afines con sus expectativas; mientras que el 19% indicó la importancia del equilibrio entre lo laboral y lo personal, por otra parte cifras publicadas por BrandTalk (2016e) muestran que 60% pondera como elementos prioritarios en la elección de una empresa el sentirse valorados y agusto en su ambiente de trabajo.

Así bien el rol que desempeña la interacción de elementos como el ambiente de trabajo, las creencias, valores y actitudes que poseen los Millennials generan que sean vistos por sus compañeros como una generación muy diferente (Espinoza, 2012) ya que valoran, en ocasiones incluso más que el sueldo, el contar con buenos managers y compañeros de trabajo (Ng et al., 2010; Stein y Pin, 2009) así como la oportunidad de desarrollar interacción social y no sólo laboral con sus compañeros

Empresas de renombre

El 85% de los Millennials se inclinan por trabajar en empresas reconocidas (BrandTalk, 2016e), ya que esta generación en ocasiones adjudica mayor importancia a valores de carácter utilitario e individualista como el prestigio de la empresa (Sverko, 1999).

El trabajo ideal

Ng et al. (2010) realizaron un estudio con un muestra de 23,413 estudiantes Millennials del que concluyeron que el 71% aceptaría un empleo que figure un poco por debajo de su “empleo ideal” como comienzo de su vida laboral, siendo esta situación 17% más probable en las mujeres, mientras que los estudiantes con experiencia laboral se mostraron, en un 15%, menos dispuestos a aceptar menos que lo que ellos consideran su “trabajo ideal”. El entorno laboral idóneo para un Millennial es aquel que valore sus ideas y estimule su creatividad (Irizarry, 2009).

Que las evaluaciones sean justas

Los Millennials se inclinan por las evaluaciones individuales y que las retribuciones monetarias se basen en los resultados del desempeño laboral, ya sea individual o colectivo o en función de los conocimientos que posee cada trabajador (Begazo y Fernandez, 2015; Chirinos, 2009; Dychtwald et al., 2006; Ng et al., 2010).

Que los horarios sean flexibles

Los Millennials son una generación que demanda horarios y espacios flexibles de trabajo (Alonso, 2016; Dychtwald et al., 2006; Lieber, 2010; Martín, 2014; Proyección y Administración Empresarial, 2016); para la que desempeñarse bajo horarios fijos y esquemas rígidos resulta no tan buena opción, sino que les parece más placentero trabajar en organizaciones con flexibilidad de horarios y a su propio ritmo (Alonso, 2016; Cervetti, 2014; Martín, 2014; Salar, 2014). Lieber (2010) reporta que los Millennials exhiben una forma de trabajar flexible y única en comparación con generaciones previas, destaca su habilidad en el manejo de herramientas tecnológicas y el cambio es una constante con la que han crecido por lo que su dinamismo y diversidad personal se refleja en el área de trabajo, así pues la generación del Milenio se siente incómoda en entornos organizacionales con poca flexibilidad en el horario, protocolos que rijan sus decisiones y poca libertad en la toma de decisiones (Tay, 2011).

Chirinos (2009) expone que para los Millennials es sumamente importante no dejar de lado sus actividades personales (deporte, salidas, hobbies, etc.) una vez que ingresan al mundo laboral por lo que una estructura flexible de la organización se convierte en un buen atractivo para esta generación. Derivado de la gran flexibilidad de horarios que demandan las nuevas generaciones, llegó el auge del *home office* ya que los Millennials se sienten más cómodos con la idea de trabajar desde casa, que con la idea de tener un horario fijo de oficina, por lo

que empresas con esta opción son atractivas para ésta generación, así mismo se denota una creciente tendencia de esta generación por su implementación (Begazo y Fernandez, 2015; Proyección y Administración Empresarial, 2016).

Tener libertad en la oficina

Los Millennials dan gran importancia a la libertad en el entorno laboral (Hansen y Leuty, 2012), esto en diversos aspectos como la toma de decisiones individuales (Stein y Pin, 2009), al asumir sus responsabilidades individuales de forma plena así como en la participación en la toma de decisiones colectivas (Dychtwald et al., 2006). Irizarry (2009) argumenta que este sentido de libertad figura un motivante a esta generación, por lo que se torna un elemento central.

Smartphones en el trabajo

Los Millennials Latinoamericanos permanecen conectados en horario laboral, el 70% de los jóvenes que laboran actualmente comentan utilizar internet desde sus dispositivos móviles mientras trabajan (Martín, 2014). Alonso (2016) menciona en su página web que para el año 2020 una parte considerable de los empleados (Millennials) buscarán en las empresas aspectos como permisión de acceso y uso de tecnologías desde sus dispositivos móviles.

Trabajo y diversión

Los Millennials buscan trabajo y diversión, de ser posible una cosa dentro de la otra (Cervetti, 2014), prefieren tener un trabajo remunerado decentemente y que les permita continuar con sus actividades personales, por encima de uno mejor remunerado pero que demanda también todo su tiempo, no dejando lugar al aspecto personal.

2.3 Atracción de talento Millennial

Características de la juventud como energía, creatividad y dinamismo sin duda son factores necesarios en la construcción de un futuro mejor, en el que el escenario laboral funge como factor clave en la presentación de oportunidades de empleo que potencialicen estos componentes (Somavía, 2012). Con la llegada de esta generación al mundo laboral, las organizaciones enfrentan el reto de adaptarse al nuevo panorama, idear y materializar planes de atracción que busquen entre otras cosas, ofrecer resultados atractivos para los jóvenes (Somavía, 2012), crear experiencias y generar la posibilidad de crear vínculos con la organización (Girón y Millán, 2015), pieza clave en los procesos de atracción, entrenamiento y retención, mismos que necesitan cada vez más, estar diseñados a la medida; tomando en cuenta sus características, creencias, gustos, motivaciones (Carvallo, 2014), expectativas, deseos, valores e ideas (Salar, 2014).

Los Millennials representan la fuerza de trabajo del presente y futuro, figuran como sinónimo de lograr cambios positivos (BrandTalk, 2016e; Stein, 2013); por lo que las organizaciones que buscan crecer, innovar y ser competitivas, emplean estrategias de atracción y retención enfocadas especialmente en esta generación (BrandTalk, 2016e), por lo que la adquisición de nuevo talento perteneciente a las recientes generaciones, ha derivado en la transformación de las prestaciones que las organizaciones ofrecen a sus empleados (Proyección y Administración Empresarial, 2016); conocer las características y preferencias de esta generación permite a las organizaciones contar con una guía en el intrincado camino en la conquista del talento Millennial.

Sin duda no existe “la fórmula para atraer y retener Millennials” pero si es posible esbozar una serie de recomendaciones para ello. El reto de las organizaciones, tomando en cuenta el futuro cambiante que plantea la venida de una fuerza laboral conformada primordialmente por Millennials, va encaminado hacia la concepción e implementación de formas de gestionar

el capital humano con una visión holista del fenómeno, es decir, contemplar factores como el mapeo del talento, la potencialización del desarrollo de su capital humano, la implementación de acciones dirigidas a la retención del talento, el seguimiento del recurso humano y la implementación de estrategias de atracción de nuevos talentos (Penagos y Rubio, 2015). La nueva forma de atraer y retener a los jóvenes de esta generación en las empresas, consta de múltiples factores entre los que figuran el hecho de que la responsabilidad social de las organizaciones se popularice entre los jóvenes y sus contactos o amigos (Meehan, 2016), otro aspecto importante en nuestro contexto globalizado, es echar mano de la tecnología y hacer uso de las redes sociales como vía de atracción y reclutamiento de candidatos. El 40% de la demanda y oferta de trabajo, se concentra en LinkedIn, FaceBook, Twitter e Instagram, también es posible encontrar talento de esta generación mediante referencias de sus profesores y otros empleados (BrandTalk, 2016e).

El uso de internet como medio de búsqueda de empleo es un factor central en la movilidad de la fuerza laboral, ya que cada vez más trabajadores de América Central y del Sur se integran a empresas en el extranjero (London, 2005). Al emprender la búsqueda de los mejores candidatos, implementar los medios de reclutamiento y selección tradicionales, en un mundo tan diligente, ya no basta. Información compartida por BrandTalk (2016e) menciona que para elegir a los mejores candidatos de esta generación es importante investigar sus perfiles en redes sociales, implementar procesos de selección por fases y dinámicas de grupo que les permitan mostrar sus habilidades, tomar en cuenta no sólo los conocimientos del candidato sino también el entusiasmo que presenta ante la oferta e investigar aspectos de su personalidad, entr otras.

Una vez dentro, es recomendable que las organizaciones no tomen mucho tiempo en el proceso de inducción de los empleados especialmente si se trata de un Millennial ya que estos colaboradores tienen la necesidad de sentir y saber que desde un principio hacen aportaciones

a la organización (Begazo y Fernandez, 2015), por lo que los primeros días dentro del nuevo puesto a desempeñar se vuelven parte del criterio de decisión para permanecer o retirarse. Así bien, quizás los cambios se vislumbren apabullantes, pero es una realidad que la transformación que implica la llegada de los Millennial al mundo laboral, es de carácter holístico; por lo que los procesos de reclutamiento y selección no son la excepción al buscar que la organización mejore y siga siendo competitiva en el entorno laboral actual.

2.5 ¿Cómo son percibidos los trabajadores Millennial?

Martín (2014) encontró que el 77.3% de los Millennials realizaron la elección de sus carreras en función de sus gustos personales muy a pesar de si la carrera que eligieron les aseguraba un futuro económico rentable o estable, sólo el 16% basaron su decisión en este aspecto. Lo anterior da cuenta de que los Millennials, las generaciones anterior ya no mantienen esta idea como una prioridad. La percepción que tienen los Millennials sobre ellos mismos, es de trabajadores que son capaces de resolver problemas, ofrecer soluciones innovadoras y reportan que en ocasiones no se sienten parte de trabajos o tareas importantes, principalmente porque son jóvenes (Espinoza, 2012).

Pero la perspectiva cambia si enfocamos la mirada desde la trinchera de los compañeros de trabajo, los compañeros de generaciones más experimentadas perciben que los Millennials demandan un sentido de derecho implícito en el hecho de ser una nueva generación, inconsistentes, calculadores, que demandan más de lo que dan, difíciles de manejar, complicados en la interacción, poco orientados hacia las metas, con carentes habilidades de comunicación y faltos del lenguaje formal propio del ámbito laboral (Deal et al., 2010; Espinoza, 2012; Tay, 2011; Weingarten, 2009;), mientras que las características que los Millennials más aprecian en sus compañeros de trabajo, son la educación y la inteligencia (Irizarry, 2009).

Así mismo los Millennials son percibidos por sus compañeros como hábiles en el manejo de la tecnología, aprendices innatos, inteligentes, temerarios (Espinoza, 2012; Tay, 2011). Al observar a los Millennials en acción desde el otro lado, como gerentes, Lieber (2010) menciona que tienden a ser muy colaborativos, asumen el rol de guías y dan libertad a los empleados para que hagan lo que mejor saben, mantienen relaciones personales con ellos y les brindan orientación siempre que el empleado considere que la necesita. Esta generación se muestra frustrada cuando perciben el trato de sus compañeros más experimentados, como el trato que se le da a los niños o si estos los consideran inexpertos e inexperimentados (Tay, 2011).

Relaciones

La socialización hace de esta generación una en la cual los límites profesionales se vuelven cada vez más tenues (Monaco y Martin, 2007), los Millennials buscan relaciones abiertas y honestas con sus superiores y colegas (Begazo y Fernandez, 2015; Carvallo, 2014), poder hacer amigos (Salar, 2014) que el lugar de trabajo fomente las relaciones sociales propiciando un ambiente agradable (Dychtwald et al., 2006) donde se fomente el respeto entre compañeros independientemente del estilo de vida o función a desempeñar dentro de la empresa (Dychtwald et al., 2006).

Jefes

Los Millennials crecieron en un entorno en el que la mayoría de los adultos o sus figuras de autoridad fueron su modelo a seguir y se preocupaban por escucharlos, solventar sus necesidades, brindarles apoyo y compromiso, esto no era una situación exclusiva del ámbito familiar, sino también en el escolar ya que como mencionan Monaco y Martin (2007) el reto para los profesores consiste en hacer contacto real con sus estudiantes; por lo que no es de

extrañarse que al ingresar al mundo laboral, los Millennials esperen de sus jefes lo mismo e incluso más.

El cambio en el paradigma laboral a raíz del metabolismo demográfico que decantó en el ingreso de los Millennials al mundo laboral, demanda la comprensión de éstos jóvenes por parte de los líderes principalmente, ya que es una pieza clave en la gestión y desempeño de esta generación (Espinoza, 2012) que se inclinan, según Irizarry (2009), por los sistemas gerenciales inclusivos. Así pues, el rol de los gerentes o líderes a cargo de Millennials es un aspecto central en aspectos como en la inmersión y desarrollo de esta generación a su entorno laboral (Espinoza, 2012).

Las demandas de esta generación son variadas, respecto a sus superiores, los Millennials demandan un trato igualitario y personalizado donde factores que podrían parecer insignificantes como llamarles por su nombre, tienen impacto en su satisfacción laboral (Tay, 2011), así mismo esperan libertad en la toma de decisiones, autonomía, supervisión constante (Carvalho, 2014) pero no asfixiante, y reconocimiento (Espinoza, 2012). En este sentido, éstos jóvenes tienen altas expectativas de sus superiores (Lieber, 2010); las características de quien los Millennial consideran como buen jefe, es alguien que sea comprometido, transparente, que en lugar de mandarlos los oriente y los acompañe en el proceso de aprendizaje laboral, les provean de retroalimentación, propicien el diálogo, impulsen su autoestima, que fomenten un ambiente de trabajo basado en objetivos, con retos constantes y donde se reconozca el esfuerzo y el impacto de las aportaciones que los trabajadores realizan (Chirinos, 2009); así pues estos jóvenes demandan guías, no jefes autoritarios (Lowe et al., 2008) ya que los Millennials conceden el respeto y la admiración profesional en función de las habilidades de sus compañeros de trabajo y no por la posición que ocupan en la organización (Weingarten, 2009) ni por la imposición de tareas o reglas.

Así bien, es preciso señalar que las habilidades con que cuentan los managers es un aspecto que está en la lista de prioridades de los Millennials cuando de elegir un trabajo se trata (Ng et al., 2010), por lo que éstos requieren conocer y entender las características de sus colaboradores, trabajar en conjunto con ellos y adaptar los métodos y procesos de forma tal que la integración colaborador-organización se logre satisfactoriamente.

2.5 Rotación de personal Millennial

Los cambios implican cosas favorables, pero en ocasiones representan retos; en el panorama laboral actual el ingreso de los Millennials, entre otros retos, representan un mayor índice en la rotación de personal; Twenge y Campbell (2008) mencionan que el incremento en actitudes narcisistas y el decremento en la necesidad de aprobación social que presentan estos jóvenes, podría ser una de las causas de que esta generación cambie de organización en múltiples ocasiones a lo largo de su carrera profesional; los Millennials no permanecen por mucho tiempo en las empresas (Begazo y Fernandez, 2015).

Los empleados pertenecientes a generaciones jóvenes tienden a priorizar su trayectoria y crecimiento profesional, por encima de mostrar lealtad a la organización permaneciendo muchos años en la misma (D'Amato y Herzfeldt, 2008). Los índices altos de rotación de personal impactan de manera negativa a la organización ya que la fuga de capital humano se traduce en inversiones en capacitación e inducción, que no tienen retorno (Martín, 2014).

Por otro lado, es importante mencionar que para los Millennials es muy importante el aquí y ahora, buscan la satisfacción inmediata y se preocupan por hacer lo que sea que hagan, con pasión (Begazo y Fernandez, 2015), dan prioridad al balance entre el disfrute y el trabajo. Así pues el trabajo juega un rol ambivalente en la vida de esta generación, ya que si bien significa una fuente de ingresos, más a menudo es visto (al menos el trabajo ideal) como vía de disfrute y catalizador de equilibrio en el alcance de metas y objetivos (Martín, 2014); dicha

cuestión es importante si la traducimos al ámbito laboral ya que explica la tendencia de los Millennials de cambiar de trabajo constantemente, en un estudio 50% de los Millennials mencionan estar decididos a no pasar la vida entera con el mismo empleador (D' Amato y Herzfeldt, 2008; Ng et al., 2010).

Contrato psicológico

Cada vez es más cambiante el contrato psicológico que los trabajadores buscan establecer con las organizaciones (Smola y Sutton, 2002). Según Rousseau (1989) el sistema de creencias que un individuo y su empleador sostienen, en términos del acuerdo de intercambio recíproco es llamado “contrato psicológico” y tiene lugar en el momento en que los individuos infieren promesas que originan creencias acerca de sus obligaciones, lo que a su vez da lugar a la ambigüedad.

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un fenómeno que ha crecido durante los últimos años, hoy en día la probabilidad de que un trabajador cambie de empleo múltiples veces ahora es mayor, los trabajadores ya no ven a las organizaciones como entidades de las que dependen (D'Amato y Herzfeldt, 2008). En el anterior proceso hay un factor clave, las diferencias generacionales, ya que éstas, pueden impactar en la percepción de cumplimiento o incumplimiento por parte de la empresa y la orientación del aprendizaje, lo que a su vez se convierte en un factor que puede impactar de manera significativa a la empresa si no es tomado en cuenta por los departamentos encargados de la gestión de estas diferencias, que por lo general es Recursos Humanos.

Respecto al contrato psicológico, las generaciones más experimentadas se inclinan por la idea de que la lealtad y el trabajo arduo hacia la organización garantiza estabilidad laboral y aumentos salariales (D'Amato y Herzfeldt, 2008). Mientras que la situación cambia con las generaciones más jóvenes, Twenge y Campbell (2008) sostienen que los Millennials son una

generación laboral que no tiene miedo a cambiar de trabajo tantas veces como lo consideren necesario, al desempeñar un puesto en una nueva organización, la curva de aprendizaje de estos trabajadores tarda de tres a seis meses en ser superada (Solís, 2016) por lo que permanecer más tiempo se vuelve poco común. Twenge y Campbell (2008) mencionan que el incremento en actitudes narcisistas y el decremento en la necesidad de aprobación social que presentan estos jóvenes, podría ser una de las causas de que esta generación cambie de organización en múltiples ocasiones a lo largo de su carrera profesional. Para esta generación, el trabajo debe cumplir todas sus expectativas y brindarles satisfacción, de lo contrario no hay razón alguna para permanecer en el (Carvallo, 2014), eligen integrarse, y en ocasiones, permanecer en las organizaciones que como mínimo les brindan flexibilidad en los horarios y oportunidades de crecimiento (Ng et al., 2010); otro aspecto que es decisivo para los Millennials al permanecer o abandonar una organización según Smola y Sutton (2002), es que si en la nueva oportunidad de trabajo les ofrecen mayor sueldo, es más probable que cambien de trabajo; pero el dinero no lo es todo Solís (2016) argumenta que entre las razones por las que los empleados Millennials abandonan las organizaciones, se encuentra el contar con un mal jefe como la principal.

Así pues los Millennials tienden a cambiar de empleo constantemente (Davis et al. 2006). Solís (2016) menciona un estudio realizado por la división de Educación Corporativa de la Escuela Bancaria Comercial en el que se concluye que en México las empresas han comenzado a tomar cartas en el asunto ante los altos índices de rotación de personal, encabezados por los Millennials, aunque aún así estos jóvenes permanecen sólo de 3 a 5 años en dichas organizaciones, mientras que la permanencia de éstos jóvenes en empresas que no llevan a cabo planes de retención, es de 1.5 a dos años. Las empresas que ven partir a los trabajadores especializados, que capacitaron, encuentran grandes obstáculos al reemplazarlos ya que ocupan puestos estratégicos; en áreas como finanzas, tecnologías de la información,

contabilidad, ingeniería financiera ventas, cambio organizacional y análisis de negocios (Solís, 2016).

Compromiso

El compromiso que muestran los Millennials se manifiesta en el plano laboral de diversas maneras, pero la tendencia indica que su compromiso se manifiesta en función de la relación que tengan con sus superiores (Lowe et al., 2008).

Lealtad

Muchas son las opiniones acerca de la poca o nula lealtad que muestran a las organizaciones, pero a decir verdad existen otras opiniones que argumentan que dicha lealtad no es un mito sino que su expresión difiere de las formas en las que las generaciones que les preceden (Cristiani, 2011), así pues Salar (2014) menciona que la negociación de lealtad con los Millennials se realiza por momentos. Lieber (2010) menciona que la lealtad de esta generación se demuestra entre compañeros, más que hacia jefes o la propia organización, ya que uno de los objetivos de estos jóvenes es el trato igualitario.

Motivación

La tarea de motivar a los Millennials sin duda no es cosa sencilla, pero existen factores que se pueden volver excelentes aliados de las organizaciones. Un ambiente que facilite el pensamiento crítico y creatividad es indispensable, así mismo el reconocimiento no puede faltar, acompañado de asesoría (Chirinos, 2009) y ánimos constantemente (Irizarry, 2009). Esto se traduce en un reto para las empresas ya que como menciona Carvallo (2014) la motivación para esta generación atiende a diferentes aspectos.

Productividad

Respecto a la productividad de los Millennial en el entorno laboral Begazo y Fernandez (2015) argumentan que para que sea alcanzada, es necesario proporcionar a esta generación ambientes laborales óptimos que cuenten con salas de reunión agradables, así como espacios destinados especialmente a ser el área de concepción y colaboración en la concepción de nuevas ideas ya que se desempeñan mejor si su ambiente de trabajo propicia el uso de nuevas tecnologías, la diversidad, el intercambio de ideas y la creatividad (Lowe et al., 2008).

Discriminación

La discriminación laboral no es fenómeno exclusivo de los trabajadores mayores, afecta también a las generaciones jóvenes (London, 2005; Salar, 2014).

Ser parte de la Generación Millennial no siempre es sinónimo de una vida color de rosa. Existen estudios orientados a saber si los Millennials enfrentan obstáculos al ingresar al mundo laboral (Espinoza, 2012). Los Millennials pueden sufrir discriminación en el ámbito laboral debido a los estereotipos o la brecha generacional presente en ambientes de trabajo con compañeros de otras generaciones (Espinoza, 2012; Weingarten, 2009). Estudios han demostrado que la discriminación por edad se relaciona negativamente con los niveles de productividad (Kunze, Bohm y Bruch, 2011) por lo que el conocimiento de las diferencias generacionales mediante la investigación, deriva en la guía para el diseño de medidas que atiendan este fenómeno y que por lo tanto ayuden a mejorar los niveles de productividad e incluso a prevenir factores asociados a este fenómeno en los ámbitos psicológico y económico, por ejemplo en Reino Unido los trabajadores viejos sufren la misma discriminación que los jóvenes en el ámbito laboral, fenómeno que tiene un costo para las empresas, de £16 billones por año (London, 2005).

En México la principal causa de discriminación laboral es la experiencia laboral y en segundo lugar se encuentra la edad, este fenómeno se traduce principalmente en daños a la autestima de los afectados (Calderón, 2013), tomando en cuenta los dos factores mencionados anteriormente los Millennials se tornan el blanco principal de éste fenómeno en México. Por otra parte Deal et al. (2010) argumentan que la recesión económica está afectando más a esta generación, razón por la que los Millennials perciben tener menos oportunidades en el mundo laboral.

Frustración

Para los Millennials la frustración llega principalmente cuando sus ideas son descartadas fácilmente o ignoradas (Espinoza, 2012)

Estrés

El trabajo bajo presión no es un obstáculo para los Millennials, se desarrollan de manera favorable en este tipo de situaciones (Carvallo, 2014), aunque huyen de trabajos que los pongan en esta situación de forma constante. Keeling (2003) refiere en su estudio que los Millennials reportan sentirse bajo niveles considerables de presión constante lo que en ocasiones deriva en situaciones como la depresión o el estrés, Twenge y Campbell (2008) mencionan que ésta generación pone especial énfasis en el balance entre la vida laboral y la personal como forma de mitigarlo; por lo que el estrés y la rutina son aspectos del trabajo que los Millennials buscan evitar a toda costa (Carvallo, 2014). Por lo que las organizaciones que fomentan este balance y la reducción de estrés mediante horarios flexibles, cargas de trabajo balanceadas, espacios creativos, entre otros; son foco de atención para los Millennials, que poco a poco comienzan a integrarse al mundo laboral.

Áreas de oportunidad

El panorama actual sin duda plantea altas exigencias, los Millennials muestran ser idóneos en algunas cuestiones pero no en todas, por ejemplo la necesidad de supervisión y la dependencia de los Millennials, afecta entre otras cuestiones su capacidad para la resolución de problemas (Sepúlveda, 2013), así mismo Irizarry (2009) menciona que una de las debilidades de esta generación es la administración del tiempo; mientras que Deal et al. (2010) mencionan que esta generación tiene problemas para manejar críticas por parte de otros compañeros de trabajo, tendiendo a mostrar reacciones agresivas ante este tipo de situaciones; aspectos que sin duda figuran como áreas de oportunidad en la vida de los Millennials.

El rol de los líderes

El rol desempeñado por un líder puede romper o crear el rapport generacional (Espinoza, 2012) necesario para la integración satisfactoria de un nuevo miembro a un equipo de trabajo.

En el ámbito laboral el liderazgo juega un rol importante en el desempeño de los trabajadores, particularmente en las nuevas generaciones. Los líderes o jefes tienen en sus hombros una gran responsabilidad, convivir con las diferencias generacionales presentes en los equipos de trabajo conformados por sujetos de diferentes edades (Smola y Sutton, 2002). Saber encaminar las habilidades particulares de cada generación no es tarea sencilla pero si las personas encargadas (por lo regular Recursos Humanos) de atender esta cuestión en las empresas, lo consiguen; se darán cambios positivos dentro de las organizaciones (London, 2005) que tendrá impacto no sólo en el nivel en el que se gestaron estos cambios sino en todos los niveles de la organización. En el panorama laboral del presente y el futuro, los jefes; que más que jefes tendrán que ser líderes, se enfrentan a entronos en los que la estructura de las organizaciones tiende cada vez más a pasar de piramidal a horizontal, por lo que requieren transformarse de la rigidez a la flexibilidad; escenario en el que los líderes tienen el

compromiso de transformar los esfuerzos en logros tangibles y rentables (Molinari, 2011) de acuerdo a la estructura de la organización en cuestión.

En el caso de los Millennials la maximización de su potencial va muy ligada al esfuerzo e interés de los líderes por comprender y manejar las actitudes, valores y comportamientos de los Millennials que en ocasiones, sobre todo ante los ojos de trabajadores más experimentados, se perciben como poco favorables dentro de un equipo de trabajo, quienes en general consideran que estos trabajadores quieren todo a la mano (Espinoza, 2012).

Espinoza (2012) argumenta que los Millennials reportaron menores conflictos, mayor satisfacción y menor rotación de personal cuando el rol de los compañeros de trabajo (Ng et al., 2010) y los líderes era desempeñado de manera eficaz. Por otro lado, si los líderes tenían un estilo desafiante aumentaban los conflictos, incrementaba la rotación de personal y disminuía la satisfacción laboral. Los Millennials detestan a los jefes con estilos autoritarios, que no los escuchan que dudan de sus habilidades, con estilos de comunicación cerrados, que no valoran sus contribuciones, que brindan poca retroalimentación y que no basan su liderazgo en ayudar a los demás (Mundo Ejecutivo, 2016).

El liderazgo toma un rol protagónico en el escenario laboral de los Millennials ya que ante los ojos de los Millennials un líder o facilitador (Irizarry, 2009) es mucho más valorado que un jefe (Salar, 2014), por lo que es indispensable que los líderes tomen un rol activo en la guía de estos trabajadores y no pierdan de vista algunas de las características de esta generación como la búsqueda de refuerzo a su desempeño laboral, la necesidad de saber cómo están haciendo lo que sea que hagan y si lo hacen bien (Espinoza, 2012) y su constante necesidad de sentirse parte activa de la empresa para la que laboran (London, 2005).

Estas características pueden servir de guía en el camino de formar y desarrollar a esta generación dentro del ámbito laboral. Los Millennials pueden significar una oportunidad de

innovación para las empresas con su habilidad casi natural para el manejo de la tecnología (London, 2005) sin olvidar que como menciona Tay (2011), esta generación alberga los líderes nacionales y empresariales del mañana, quienes destacan por ser altamente cooperativos, efectivos al trabajar en equipo, confiados, optimistas, motivados, capaces de aprender rápidamente y preocupados por la sociedad.

Capítulo 3. La diversidad en las organizaciones

El mundo ha cambiado a pasos agigantados y con él las sociedades, mentalidades y conductas, a lo largo de la historia, los sectores y las actividades humanas han experimentado grandes cambios, desde la sedentarización de los grupos nómadas, la repartición de tareas, el establecimiento de sociedades, el desarrollo de gremios y asociaciones de trabajo, hasta la fundación de las grandes empresas actuales. El significado del trabajo se ha transformado a través de los años (Smola y Sutton, 2002). En el ámbito laboral actual existen pocos factores que se manifiestan de forma concurrente, sin embargo el cambio es un factor constante (Gordon, 2016; Twenge y Campbell, 2008), dentro de este panorama de cambios cada vez más volátiles, la tecnología ha jugado un rol protagónico, modificando los hábitos y la cultura dentro de las organizaciones (Carvallo, 2014). Por otra parte el desarrollo en la economía digital del siglo XXI figura como una época importante cuando se habla de cambio y transición para el mundo laboral (Girón y Millán, 2015), por lo que el dinamismo característico de la labor diaria en las sociedades actuales, es un elemento que ha suscitado cambios en los individuos y su contexto, ya que las organizaciones son una entidad en interacción con su entorno (Carvallo, 2014).

Hablar de entornos laborales globalizados y tecnológicos, como menciona Carvallo (2014) implica tomar en cuenta algunas de sus características primordiales: el incremento en la competitividad entre empresas, altas exigencias de los clientes, un ambiente de mayor incertidumbre y diversidad, información disponible en exceso, incremento en la demanda de mayor especialización, priorización del cuidado del medio ambiente y mayores posibilidades de acceder a la educación.

Tomando en cuenta lo anterior, es inminente que las organizaciones actuales enfrentan un panorama de cambio constante en el que la innovación tecnológica, la competencia organizacional y el contexto económico, político y social de las naciones juegan un rol central.

Los cambios que experimentó la economía tienen impacto en las distintas generaciones y en las expectativas que los trabajadores se hacen acerca de su porvenir en el mundo laboral (Deal et al., 2010), en los últimos 25 años las personas han cambiado la concepción acerca del rol que tiene el trabajo en sus vidas, las obligaciones laborales siguen siendo parte importante de la vida de una persona, pero ya han dejado de ser, la vida de esa persona (Smola y Sutton, 2002).

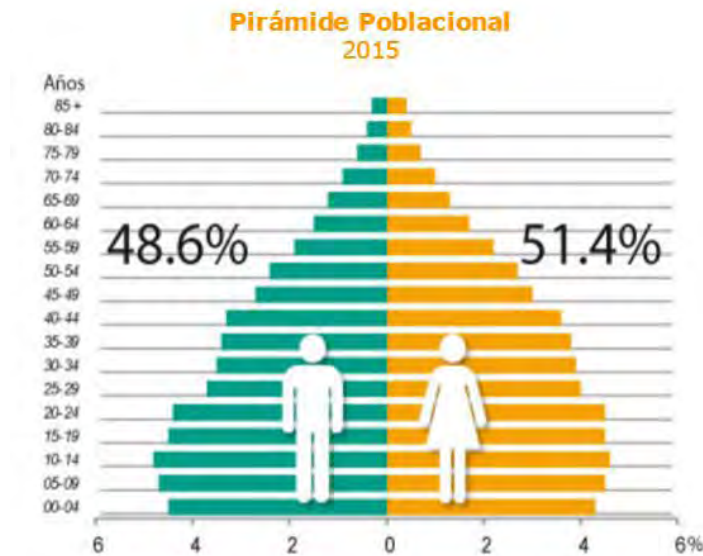
Otro factor importante a considerar en la transición de diversidad que enfrentan los entornos laborales actuales, es la forma en la que la demografía de los países cambia y que a su vez está genera cambios en el sector empresarial de las sociedades (Espinoza, 2012; Irizarry, 2009) que cuentan con una fuerza de trabajo cada vez más diversa, así pues los constantes cambios suscitados en el sector económico, social y tecnológico de los países definen gran parte de las oportunidades que los trabajadores encuentran dentro del ámbito organizacional (Girón y Millán, 2015), y estos cambios no tienen efecto por separado en alguna generación, sino como mencionan Deal et al. (2010), permean en todas.

El metabolismo social de las diferentes poblaciones marca una tendencia similar en los distintos países. En el contexto Latinoamericano se prevé que para el año 2025 en países como Chile, Costa Rica, Venezuela y México la población de personas de edad avanzada, será el doble que en el año 2000 (London, 2005). Particularmente en México, las estadísticas indican que de los 119 millones 530 mil 753 habitantes registrados en 2015 por la encuesta Intercensal del INEGI, el 27% tiene menos de 15 años, el 65% corresponde a las personas de

entre 14 y 64 años; mientras que el 7.2% corresponde a personas de edad avanzada (INEGI, 2015).

Figura 3

Pirámide poblacional México 2015.



Fuente: INEGI. Encuesta Intercensal 2015.

Así pues, el panorama indica que el cambio en la composición de la fuerza laboral es un hecho inminente, que las empresas que deseen ser exitosas, deben afrontar. En este sentido, entra en juego un factor que en las empresas se torna decisivo: la administración de recursos. En una organización administrar los recursos es un factor clave en el rumbo de ésta, en especial cuando se trata de recursos humanos. Muchas organizaciones han dejado de centrarse en los números por sí solos y han comenzado a poner atención a cuestiones relacionadas con los trabajadores. Chirinos (2009) argumenta que contar con personal calificado, comprometido, dispuesto y capaz para incorporar nuevos conocimientos; hace la diferencia entre una empresa exitosa y otra que se queda en el intento.

Hablar de entornos cambiantes implica reconocer la diversidad presente en los mismos, por lo que el estudio de este tema no se ha dejado de lado y ha cobrado importancia en el sector laboral; la integración factores como la diversidad de lugares de origen de las personas, la integración de ambos géneros en lo laboral (Chirinos, 2009), el origen étnico, nivel de educación, nivel socioeconómico, religión (Salar, 2014), entre otros; es un hecho que ha propiciado que la fuerza laboral de las empresas adquiera un carácter heterogéneo, contrario a lo que se buscaba en la época de la revolución industrial, donde entre más homogénea fuera la fuerza de trabajo y la producción, mejor.

Thomas y Ely (1996) proponen tres paradigmas respecto a la diversidad. El primero se denomina *Discriminación y justicia*, el segundo *Acceso y legitimidad* y el tercero *Aprendizaje y eficacia*. Este tercer paradigma cobra especial importancia dentro del tema del estudio de la diversidad generacional en el ámbito laboral, ya que se enfoca en la necesidad de la aceptación y promoción de las diferencias para lograr sintonizarlas con los objetivos empresariales mediante el empleo de una visión estratégica. Es por esto que las diferencias existentes en la fuerza de trabajo no deben figurar como un obstáculo para la organización; sino que como menciona Salar (2014) se encuentran a disposición del cumplimiento de las metas comunes en la organización.

El empleo de políticas para gestionar las diferencias dentro del ámbito laboral atiende a tres motivaciones estratégicas. En primer lugar, por cumplir con la normatividad jurídica, en segundo plano para atender las demandas de orden moral y responsabilidad social y finalmente para generar acciones estratégicas que promuevan la heterogeneidad como factor que agrega valor a la organización (Pin et al., 2007 citado en Salar, 2014). Así bien, en el contexto social y económico actual las organizaciones no pueden darse el lujo de atender sólo el primer nivel de la gestión de diversidad, sino que debe promover estrategias de carácter

global que satisfagan las necesidades del trabajador y la empresa, así como la obtención de un beneficio mutuo.

Para comprender la diversidad es necesario develar una fotografía panorámica, en la que no basta con captar el momento en que ésta es tomada; sino que es necesario sumergirse en el contexto histórico y cultural en el que se formaron las personas que en ella aparecen. Así mismo es preciso prestar atención a los valores que los definen y que por tanto exhiben en sus actividades laborales (Salar, 2014).

Anteriormente la diversidad laboral aludía principalmente a cuestiones relacionadas con el sexo, color de piel o creencias religiosas, pero hoy día es indispensable contemplar también factores como la educación, experiencia, personalidad, conocimientos y diferencias de edad, entre otros (Salar, 2014). Dentro de un sólo factor que conforma los distintos tipos de diversidad es posible encontrar diversas vertientes, como mencionan Hansen y Leuty (2012), en el caso de la edad, ésta no es la única forma de diversidad entre los trabajadores de distintas generaciones; la forma de trabajo también juega un rol importante.

Por otra parte podemos dar cuenta de que uno de los factores altamente influenciados por la experiencia generacional de las personas, son los valores que muestran en el trabajo (Smola y Sutton, 2002). La edad y la madurez de cada persona sin duda alguna influyen en la forma en que concibe al mundo, pero es la pertenencia a determinada generación lo que en ocasiones, hace la diferencia si se trata de actitudes y valores de las personas, éstos últimos poseen una gran importancia dentro del marco laboral ya que buena parte de la estructuración de las organizaciones está cimentada en sus valores, que a su vez deben empatar con los de sus trabajadores para poder lograr la sinergia necesaria entre empleador–empleado y dar lugar a una situación ganar- ganar en la que el empleado se siente satisfecho con su organización y por lo tanto su desempeño es óptimo y esto deriva en que la organización cuente con un

eslabón que la hace más fuerte, no simplemente en cuanto a números sino en cuanto a cultura, clima y estructura organizacional.

3.1 Diversidad generacional

El estudio generacional no es un asunto que esté en la mira de la investigación desde hace poco tiempo, Carvallo (2014) argumenta que se remonta a principios del siglo XXI al buscar la identificación de las características, intereses, y expectativas tanto laborales como personales, sobre todo de las nuevas generaciones. La revisión de la literatura reporta que el estudio de las generaciones se volvió foco de atención para los profesionales de la investigación, a raíz de la implementación de las *Afirmative Actions*, medidas creadas en 1965 por el gobierno estadounidense durante el mandato del presidente Lyndon B. Johnson con intención de facilitar la igualación de oportunidades de acceso al empleo al buscar compensar las distinciones por color, origen étnico, sexo o religión (The Leadership Conference, 2001), por lo que Estados Unidos a finales de la década de los 80 fue testigo del comienzo de la investigación acerca de las generaciones y sus características como una forma más de diversidad.

Las aportaciones existentes al momento en materia de diversidad generacional en el ámbito laboral son escasas en México, la literatura disponible actualmente es producto predominantemente de estudios realizados con población estadounidense; aunque pocos, existen trabajos reportados en Europa (Salar, 2014) y América Latina (Cuesta et al., 2008) respecto al tema; lo que estas investigaciones proporcionan una visión general del tema y no específicamente del contexto mexicano ya que las realidades sociales, económicas, políticas y culturales entre México y otros países se asemejan en algunos sentidos, pero difieren en muchos otros. La investigación actual en el tema de la diversidad generacional ha centrado esfuerzos en la identificación de las diferencias entre las generaciones con la finalidad de determinar el impacto que éstas tienen en los distintos aspectos (político, social, laboral,

familiar y religioso) de la vida (Espinoza, 2012), existen numerosos libros y estudios que destacan la importancia el estudio y el entendimiento de las diferencias generacionales (Hansen y Leuty, 2012). Este trabajo brinda un enfoque hacia las características propias de cada deneración, más que a las que las diferencian.

Así bien, el estudio y la investigación formal de temas como la diversidad generacional ayuda a esclarecer muchos de los mitos (Deal et al., 2010) y opiniones sin mucho fundamento que en ocasiones inundan las fuentes de información, sobre todo la web, contribuyendo al desconocimiento o a la desinformación de las personas respecto del tema. Es muy importante no caer en la construcción de estereotipos al hablar de diferencias generacionales. Los estereotipos pueden surgir a raíz de expectativas informales acerca de una persona o un grupo (Espinoza, 2012), London (2005) menciona que establecer estereotipos de los trabajadores en función de la generación a la que pertenecen, puede derivar en que éstos experimenten la pérdida de un sentido de valor propio y de su personalidad, sería un error categorizar o estereotipar a las personas en función de la generación a la que pertenecen, así mismo que asumir que poseen los mismos valores debido a su fecha de nacimiento (Pritchard y Whiting, 2014).

Establecer estereotipos acerca de las personas por su edad es un fenómeno llamado edaísmo (*ageism*) (Espinoza, 2012) y es una forma de discriminación. El edaísmo deriva en la restricción, discriminación y deshumanización de las personas (Salar, 2014). En la actualidad el *edaísmo* ha llevado a la generalización o exacerbación de las características o problemas propios de una generación en particular (Espinoza, 2012).

Por otra parte, la contrariedad en los hallazgos reportados por la literatura en materia de diversidad generacional, da cuenta de la complejidad del tema (Salar, 2014) y lo delicado que

resulta realizar conclusiones contundentes acerca de las características definitorias de las generaciones.

Las empresas y la diversidad generacional.

Chirinos (2009) expone que es sumamente importante para las empresas que buscan tener éxito en la ardua tarea de renovarse, ser competitivas y mantenerse a flote en el mundo laboral; tomar en cuenta factores como la diversidad generacional de su personal. Actualmente dentro de los muros de las empresas se encuentran conviviendo incluso hasta cuatro generaciones distintas (Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación “X” y Millennials) (Espinoza, 2012; Hansen y Leuty, 2012; Lieber, 2010; Lowe et al., 2008; Penagos y Rubio, 2015) de trabajadores con hasta 40 años de diferencia en edad (Salar, 2014); esta conjunción de distintas generaciones es una clara forma más de diversidad (Salar, 2014) presente en las empresas. En América Latina, el ámbito laboral se caracteriza por contar con una convivencia intergeneracional vertical y horizontal, factor clave en el entendimiento de las interacciones propias de la vida laboral y cruciales en el óptimo desempeño de los equipos de trabajo (Begazo y Fernandez, 2015).

Las personas presentan valores y actitudes respecto al trabajo que difieren en función de la generación a la que pertenecen (Benson y Brown, 2011), el óptimo manejo de estas diferencias es una tarea que los departamentos de recursos humanos deberán afrontar en el camino hacia potencializar una organización efectiva, en las que se reconozca que si bien las generaciones son distintas también presentan características en común; lo que es más evidente en aquellos individuos que pertenecen a las colas de años correspondientes a los cortes entre un generación y otra, y centrar sus esfuerzos en cohesionar los equipos de trabajo en función de esta diversidad, haciendo de este elemento una fortaleza para la organización. Para las empresas es indispensable comprender el comportamiento de las nuevas generaciones para poder adaptarse a la interacción con estos (Girón y Millán, 2015). La

inmersión de las nuevas generaciones en el sector comercial y empresarial implica nuevas formas de comunicación, un cambio de los valores y comportamientos (Girón y Millán, 2015).

3.2 Implicaciones en el ámbito laboral del estudio sobre diversidad generacional.

¿El personal que labora dentro de las organizaciones posee características particulares? ¿Estas características son similares entre personas de la misma edad? ¿Es posible agrupar a los trabajadores en función de sus características? ¿La diversidad en las empresas y los equipos de trabajo es una ventaja o una desventaja? la lista de preguntas es amplia cuando se piensa acerca de la diversidad en el ámbito laboral y la tarea de contestarlas no es sencilla, requiere entre otras cosas, de un factor importante, el estudio formal de las generaciones. El tema concierne a antropólogos, sociólogos y psicólogos principalmente (Espinoza, 2012).

Uno de los fines prácticos de la investigación en el ámbito laboral, es la obtención de información que funcione como herramienta en la gestión del potencial de la organización, en la búsqueda del crecimiento (Salar, 2014). Entender las dimensiones sociológicas y psicológicas propias de cada generación es crucial (Espinoza, 2012). Benson y Brown (2011) argumentan que el estudio de las diferencias generacionales se sustenta sobre tres pilares fundamentales: las diferencias personales, variables organizacionales y factores relacionados al trabajo. El estudio de las generaciones parte de la premisa de la existencia de diversas formas acerca de las conductas, ideas, actitudes, orientaciones y valores respecto al trabajo (Benson y Brown, 2011; Espinoza, 2012; Kowske et al., 2010) que cambian dependiendo de la generación en cuestión. Por otra parte uno de los aspectos que justifican la investigación acerca de las características generacionales es la hipótesis sustentada por diversos investigadores, de que los acontecimientos importantes de carácter social, cultural, político y económico, tienen efecto sobre los valores y actitudes que las personas desarrollan y ejercen a lo largo de su vida (Mannheim, 1952).

Cada generación posee características que les hacen únicas y las caracterizan con respecto a otras generaciones, siguiendo a Taylor y Keeter (2010), el estudio de las generaciones no es objetivo de las ciencias exactas, sino de las sociales, lo que en cierta forma pone en duda la generalidad de los hallazgos respecto al tema, pero que también deja ver la complejidad y la riqueza propia del estudio de las características generacionales ya que éstas se dan no sólo de una generación a otra sino que incluso la misma generación puede presentar diferencias importantes.

Como contrapunto, existen investigaciones que se decantan por la hipótesis de que las diferentes generaciones tienen más elementos en común que diferencias (Kowske et al., 2010). Existen investigaciones que reportan no haber encontrado diferencias significativas en materia de diversidad generacional (Deal et al., 2010; Smola y Sutton, 2002), que la conducta se ve más afectada por la economía, maduración y etapa del desarrollo en la que se encuentren los individuos, que por la generación a la que pertenecen (Deal et al., 2010) y que los equipos de trabajo no se ven impactados negativamente por la diversidad generacional (Kowske et al., 2010). Así bien, Espinoza (2012) argumenta que se puede asumir que las generaciones pueden tener características en común, pero que pensar que las generaciones son iguales, sería un error que caería en lo simplista. La discrepancia presente en la literatura en materia de diversidad generacional da cuenta del complejo fenómeno y abre espacios de debate y contraposición de argumentos, cuestión que no divide la investigación sino que la enriquece y complementa. Así pues mediante la investigación acerca de las generaciones y el estudio de las características de las generaciones, se puede obtener información valiosa que facilita y nutre los procesos previamente existentes (Chirinos, 2009), no reemplazándolos, sino amoldándolos a las nuevas figuras representadas por la fuerza laboral compuesta por trabajadores de nuevas generaciones.

Conocer los resultados del estudio acerca de las generaciones, sus características, valores, conductas, preferencias y formas de pensar; tiene un impacto importante en varios de los aspectos que componen el funcionamiento de una empresa. Por ejemplo Salar (2014) menciona que la relación de la tecnología con los Millennials sirve como guía para que las empresas opten por implementar cada vez más, proceso de *e-recruiting* en el acortamiento de los ciclos de reclutamiento y en la atracción de candidatos. La forma de gestionar las diferencias organizacionales, determina en gran medida el futuro de las organizaciones (Salar, 2014), por lo que el reconocimiento, entendimiento y potencialización de la diversidad generacional significa una ventaja competitiva importante en el mundo laboral (Lieber, 2010; Salar, 2014).

Como lo señalan Benson y Brown (2011) la investigación en el ámbito de lo laboral, se ha decantado hacia temas como la satisfacción laboral o el compromiso, y temas como las diferencias generacionales han sido poco estudiados, por ello es necesario dirigir los esfuerzos hacia temas de los que aún se sabe poco, pero que podrían ser clave en el entendimiento y mejor manejo del capital humano dentro de la organización; así mismo no sólo es necesario ampliar la investigación sino que esta requiere ser crítica y abordar de manera profesional los complejos fenómenos asociados a este tema (Lyons y Kuron, 2014). Fijar la atención en el carácter cambiante y globalmente competitivo (Benson y Brown, 2011) que acontece a las organizaciones en la actualidad, donde el entendimiento de las diferencias generacionales toma un rol central, podría conducir al diseño y aplicación de medidas encaminadas a la óptima utilización de los recursos humanos, en los distintos sectores de funcionamiento de las empresas. A continuación se mencionan algunos de gran importancia:

Capacitación y desarrollo: Otro aspecto en el ámbito laboral que se ve beneficiado por la investigación en temas de diversidad generacional, es el diseño de enfoques de formación y desarrollo de los trabajadores (Rodríguez, 2016; Salar, 2014). Cada generación trabaja, se

relaciona y aprende de forma distinta por lo que los sistemas de aprendizaje requieren ser diseñados tomando en cuenta las distintas características de cada generación (Rodríguez, 2016; Salar, 2014). El entendimiento de los perfiles generacionales en la fuerza laboral, brinda a las empresas ventaja cuando se trata de entrenar a los empleados más jóvenes a través de las experiencias de los mayores y la creación y manejo de equipos de trabajo multi generacionales (London, 2005; Salar, 2014); por lo que no tomar en cuenta los estilos de aprendizaje, características y la generación de los colaboradores; conduce al fracaso (Rodríguez, 2016); aunque el desarrollo de propuestas en este sector contemplando las necesidades de los trabajadores en función de la generación a la que pertenecen se vislumbra como una utopía en el contexto del país ya que actualmente en México el 0.1% de los recursos producto de las ventas anuales, son destinados a capacitación de personal, mientras que en Estados Unidos se destina el 1%, según datos mencionados por Solís (2016); ya no hablemos de la mejora.

Como guía en la gestión para mejorar: La gestión de la diversidad es una necesidad (Salar, 2014) que las empresas enfrentan hoy por hoy, la mala gestión o ignorar los conflictos genera entornos de trabajo tóxicos (Weingarten, 2009). Irizarry (2009) argumenta que existen cambios que en primer plano pueden parecer minúsculos, pero que pueden impactar de forma positiva en la búsqueda de las empresas por mejorar. Realizar investigación en torno al tema generacional, aporta una fuente de contraste acerca de los arquetipos que conforman cada generación en función de las actitudes y conductas de los individuos propicia el entendimiento de los componentes de esa fuerza laboral, lo que se traduce como una herramienta en la búsqueda e implementación de estrategias direccionadas hacia la motivación y mejor manejo de las diferentes generaciones, así como en la administración eficaz de un ambiente de heterogeneidad en el ámbito laboral (Benson y Brown, 2011; Chirinos, 2009).

Como predictor: La predicción de los comportamientos característicos de cada generación no es tarea sencilla (Strauss y Howe, 2007). Cada una de las generaciones posee una personalidad distinta (Kowske et al., 2010), pero el estudio de las diferencias generacionales, permite predecir actitudes y comportamientos de carácter cíclico, producto de la influencia de las viejas generaciones sobre las nuevas (Kowske et al., 2010) mismos que tienen lugar en los diversos ámbitos de las generaciones como el educacional (Keeling, 2003), laboral, familiar y social. Como argumentan Strauss y Howe (2007) echar un vistazo a las generaciones pasadas ayuda a esclarecer el panorama de las venideras; ya que según su teoría, comprender los arquetipos generacionales hace posible notar la tendencia de las generaciones y las sociedades del futuro al mostrar patrones de conducta similares a los de generaciones anteriores; los autores hacen alusión también al progreso que se da al repetirse la historia, no es que la repetición sea cíclica y monótona sino que se trata de un ciclo en el que algunos factores importantes tienen lugar nuevamente pero las nuevas generaciones se complementan con nuevas aportaciones a lo que las generaciones previas han venido haciendo. En este sentido Strauss y Howe (2007) mencionan que el entendimiento de las diferencias generacionales es una herramienta invaluable en la creación de un marco de referencia en el que el comportamiento y actitudes de las generaciones previas puede predecir algunos de los comportamientos de las generaciones venideras, ya que cuando las generaciones comparten hechos importantes que las forman, los individuos tienden a mostrar personalidad y trayectoria de vida similares; esto llevado al entorno laboral e incluso nacional, deriva en el catalizador para la vanguardia y la evolución de las empresas que deseen gestionar las diferencias generacionales de forma tal que éstas se transformen en ventajas y no en obstáculos para el crecimiento de la empresa y los trabajadores.

Como precursor del cambio: Como menciona Irizarry (2009) la investigación sobre las características de las diversas generaciones se torna importante para las empresas en la

medida que estas estén interesadas en adaptarse a los cambios sociodemográficos que caracterizan al mundo laboral actual, así como en atraer a los mejores talentos al brindarles opciones que satisfagan sus expectativas. Ng et al. (2010) mencionan que la importancia de conocer las expectativas que los trabajadores (sobre todo los más jóvenes) tienen acerca del entorno laboral, ayuda a las empresas a elaborar planes que se ajusten a un punto medio entre los valores y objetivos de la empresa y lo que las futuras generaciones de trabajadores esperan.

Como satisfactor de necesidades: La investigación acerca de las diferentes generaciones y sus características brinda a las organizaciones valor como vía de obtención de conocimiento sobre las diferencias presentes en los valores laborales en función de la generación y la manera en que éstos valores pueden ser satisfechos (Hansen y Leuty, 2012). Un hecho que a bien tienen mencionar Benson y Brown (2011) es que el estudio de las diferencias generacionales tiene un rol protagonista si se piensa en la posible relación que este fenómeno tiene con aspectos importantes en la vida diaria de una organización como son la satisfacción laboral, valores y actitudes hacia el trabajo, compromiso con la organización, etc.

En resumen, conocer las diferencias acerca de cada generación es de suma importancia en la creación de las condiciones necesarias para acercar a los trabajadores de las diferentes generaciones (Hansen y Leuty, 2012) y propiciar ambientes agradables y satisfactorios para los trabajadores; por lo que la satisfacción laboral en los entornos laborales se verá relacionada con la adecuada gestión de la diversidad generacional, ya que como mencionan (Kinicki et al., 2002) la satisfacción laboral tiende a desarrollarse en ambientes que brindan apoyo a los trabajadores, mismo que viene tanto de supervisores como de compañeros de trabajo, así como en trabajos en los que se proporciona el salario adecuado a sus trabajadores (Kowske et al., 2010), se brinda seguridad laboral, se reconocen los esfuerzos de los empleados; se propician ambientes de respeto e igualdad entre los trabajadores

independientemente de sus características (Benson y Brown, 2011), por mencionar sólo algunos factores asociados. La incorporación de información acerca de las diferencias características de cada generación en la cultura de las organizaciones mediante el conocimiento de las expectativas y prioridades de las generaciones, brinda a las empresas la oportunidad de desarrollar posiciones en ambientes de trabajo que contemplen y satisfagan las necesidades de su fuerza de trabajo (Ng et al., 2010). Lo anterior se traduce en mayor satisfacción laboral por lo que se puede esperar un desempeño más favorable y menor rotación de personal ya que si los trabajadores se encuentran altamente satisfechos con su trabajo, la posibilidad de que demuestren un mayor compromiso es más alta, mientras que el hecho de que abandonen la organización deja de ser una preocupación para la gerencia (Benson y Brown, 2011; Hansen y Leuty, 2012).

3.3 El rol del área de Recursos Humanos

El entorno globalizado actual implica cambios constantes, sobre todo en el ámbito laboral, en el que la competencia de las empresas por el mejor talento es hoy en día algo normal, cuando anteriormente el talento competía por las mejores empresas. En este tenor, es labor de los trabajadores encargados de gestionar el talento (el departamento de Recursos Humanos) permanecer conscientes de las diferencias generacionales que posee su fuerza de trabajo, si quieren que los esfuerzos de estos trabajadores y los propios, se materialicen en el alcance de los objetivos organizacionales y la satisfacción de los trabajadores; haciendo de la diversidad generacional un aliado en el camino por lograr estas metas.

Los departamentos de Recursos Humanos se enfrentan con lo que quizás es el área más dinámica y volátil de la organización, por el carácter intrínseco del capital humano, lo que les confiere una multitud de retos a enfrentar diariamente. Entre los muchos aspectos con los que trabaja Recursos Humanos en una empresa, Benson y Brown (2011) argumentan que el manejo de las diferencias generacionales y el propiciar un ambiente de respeto y conciliación

de estas diferencias entre los trabajadores, es una ardua tarea que Recursos Humanos ha de emprender, así mismo Lieber (2010) menciona que el manejo de las diversas generaciones que se conjuntan en los espacios de trabajo, es un tema clave, que el departamento no debe pasar por alto.

Lieber (2010) hace la sugerencia a los departamentos de Recursos Humanos que buscan el manejo eficaz de las diferencias generacionales, no olvidar las necesidades más básicas de esta generación, mismas que se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 2

Necesidades básicas de las distintas generaciones.

Generación	Necesidad básica
Tradicionalista	Respeto
Baby Boomer	Éxito
“X”	Autonomía
“Y”	Aprobación

Nota: Elaboración propia a partir de Lieber (2010).

La tecnología y su acelerado desarrollo actualmente se transforman en un factor que si bien une continentes y elimina distancias, en ocasiones marca la brecha que divide a las generaciones; el entorno cambiante debido a la tecnología no sólo afecta el ámbito social sino que el mismo fenómeno se puede apreciar dentro de las organizaciones (Chirinos, 2009), por lo que otra tarea que Tay (2011) confiere al departamento de Recursos Humanos es conocer e identificar las fortalezas y debilidades propias de cada grupo generacional para así poder conciliarlas y dirigir los esfuerzos de los equipos de trabajo, preguntar y conocer la forma en la que cada generación conceptualiza a sus compañeros pertenecientes a otra generación,

entre otras medidas; de manera tal que el desempeño se dé en un marco de colaboración y alcance de resultados, ya que como menciona el autor, en ocasiones los trabajadores que pertenecen a distintas generaciones asumen que todos conocen sus necesidades o saben sus aspiraciones, pero en el contexto real estos es cierto muy pocas veces, por tal, la tarea de Recursos Humanos consiste en conocer las diferencias y necesidades de sus trabajadores en función de la generación a la que pertenecen, para poder implementar programas para dar a conocer entre los empleados el fenómeno y sus implicaciones (Tay, 2011), así como sesiones de capacitación dirigidas al tema de las diferencias generacionales y cómo conciliarlas, la identificación y corrección de malentendidos que tengan trasfondo generacional, propiciar un ambiente de trabajo inclusivo en el que las diferencias generacionales queden de lado y se de paso al trabajo cooperativo, programas en los que los trabajadores más experimentados brinden a los más jóvenes experiencias y conocimientos que consideren útiles en el desempeño de su trabajo, promociones de puestos en función de las habilidades y conocimientos en lugar de por trayectoria en la organización. En fin, la lista de sugerencias podría volverse un pergamino, pero es deber de los profesionales inmersos en el área de recursos Humanos hacer de estas ideas, realidades que transformen el mundo laboral que hoy acontece.

3.5 Equipos de trabajo multigeneracionales.

Pensar en el día a día dentro de una organización implica pensar en los trabajadores conviviendo con otros, formando equipos de trabajo y realizando múltiples tareas que por separado podrían no significar demasiado pero que al analizarlo, cada acción es como un bloque que construye la gran fortaleza en la que se puede convertir una organización.

Dentro del ámbito laboral las características particulares de los miembros de las distintas generaciones adquieren un carácter volátil ya que se puede tornar en un elemento a favor o en contra, dependiendo de la gestión del tema. En ocasiones dentro del escenario laboral, entre grupos o personas, se suscitan choques o incompatibilidades de intereses, ideologías o percepciones acerca de un acontecimiento en particular, lo que deriva en conflictos (Vinyamata, 1999 citado en Cervetti, 2014).

A continuación se mencionan diversos aspectos que reflejan las diferencias generacionales encontradas al realizar comparaciones entre las generaciones.

Tradicionalistas

El contexto de esta generación marcado por tiempos de guerra y posguerra, lo que deriva en que aspectos como la defensa de los bienes, la austeridad, y la lealtad caractericen a esta generación (Salar, 2014). El contexto de escasez y precariedad son factores que acontecieron a su infancia, por lo que no es un problema adaptarse a este tipo de situaciones, vislumbran la paz y la prosperidad como aspectos fundamentales de la humanidad (Hernández, 2014). Twenge y Campbell (2008) mencionan que ésta generación presentó niveles de neuroticismo o inestabilidad emocional comparados con los Baby Boomers. Por otra parte los hombres de la Generación Tradicionalista consideran más importantes aspectos como el reconocimiento, la creatividad y la responsabilidad, que los hombres de otras generaciones más jóvenes como Baby Boomers y Generación “X” (Hansen y Leuty, 2012).

Baby Boomers

Benson y Brown (2011) citan un estudio en el que se realiza una comparación entre Baby Boomers y Generación “X”, en el que los primeros puntúan como más honestos y con una mayor tendencia a preocuparse más por las personas.; de igual manera en comparación con la Generación “X”, los Baby Boomers, reportan estar menos dispuestos a renunciar si no están satisfechos con su trabajo (Benson y Brown, 2011), así pues los Baby Boomers muestran mayor compromiso organizacional en comparación con la Generación “X” y los Millennials (D’ Amato y Herzfeldt, 2008).

Respecto a la satisfacción laboral d los Baby Boomers, Benson y Brown (2011) tras su trabajo de investigación, encontraron que esta generación manifiesta mayor satisfacción laboral y menor tendencia a renunciar al trabajo, en comparación con la generación “X”, siendo el 81.4% quienes mostraban estar satisfechos con su trabajo.

Por otro lado D’ Amato y Herzfeldt (2008) mencionan que la Generación Baby Boomer muestra mayor compromiso organizacional en comparación con la Generación “X” y los Millennials. Así mismo, un aspecto que contrasta con la manera de ser de las generaciones más jóvenes, es según Lieber (2010), el hecho de que la Generación Baby Boomer se siente cómoda trabajando de forma estructurada y poco flexible, así mismo los investigadores concluyen que éstos trabajadores son más accesibles en términos de cambio, siempre y cuando el cambio sea percibido como algo necesario y útil para ellos.

En ámbito laboral, la forma de aprender y los métodos de enseñanza se traducen en las acciones de área de Capacitación y Desarrollo, es importante tener en cuenta el trabajo de Cekada (2012) quien menciona que la Generación Baby Boomer aprende de mejor manera mediante cursos y talleres, dentro de entornos que les resulten desafiantes y les permitan

compartir sus ideas, así mismo las herramientas de aprendizaje que esta generación considera mejor para ellos son los libros, manuales y las presentaciones digitales (Power Point).

Respecto a la tecnología Weingarten (2009) menciona que la Generación Baby Boomer es “inmigrante computacional” ya que estas personas no crecieron con la tecnología como parte de su infancia, sino que vivieron el desarrollo tecnológico desde las últimas filas de la sala de espectáculos, lo que hace que esta generación manifieste tener mayor dificultad, comparada con generaciones como la “X” y los Millennials, en el dominio de aparatos tecnológicos como la computadora y herramientas de trabajo sustentadas en las nuevas tecnologías como el email.

Esta generación percibe a sus compañeros de generaciones más recientes como confiados e incluso holgazanes y perciben que la mayoría de éstos trabajadores jóvenes poseen mayores aptitudes en el manejo de nuevas tecnologías (Benson y Brown, 2011).

Generación “X”

Las características de esta generación permiten que sean como un puente entre los Baby Boomers y los Millennials (Salar, 2014). La Generación “X” creció en un entorno más dinámico que los Baby Boomers, en donde la estabilidad no era una característica de la vida familiar, económica, social o política que les tocó vivir (Smola y Sutton ,2002). Derivado de esto sus conductas organizacionales son distintas a las de los Baby Boomers, los miembros de esta generación muestran tener menores niveles en comparación con sus predecesores (Benson y Brown, 2011); los miembros de la Generación “X” no depositan todo su futuro en una sola organización, sino que muestran mayor tendencia que los Baby Boomers a cambiar de trabajo si lo consideran conveniente para su crecimiento o intereses personales (Penagos y Rubio, 2015). Por lo que en general, se cataloga a esta generación como escépticos, poco

leales y poco confiables en las organizaciones, sobre todo desde los ojos de los Baby Boomers (Salar, 2014).

La Generación “X” toma en cuenta el compromiso y la lealtad hacia la organización y consideran que el trabajo arduo y el sacrificio son elementos necesarios para alcanzar el éxito profesional. Esta característica es uno de los principales factores que han marcado la diferencia en el ámbito laboral en comparación con los paradigmas de trabajo establecidos por otras generaciones en donde dejar de lado la automatización de las tareas y fomentar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales eran algo impensable, así que estos cambios, que quizás parezcan pequeños, se los debemos a la Generación “X”, que poco a poco fue revolucionando el entorno laboral.

El cambio de paradigma laboral que tiene lugar entre los Baby Boomers y la Generación “X”, comienza a ser cada vez más notorio para algunas empresas. Smola y Sutton (2002) indican que los valores laborales de la Generación “X” difieren significativamente de los de los Baby Boomers, esto se hace notorio en el hecho de que los miembros de la Generación “X” tienden a ser menos leales a la organización, es decir ya no dedican la vida a una misma organización si no lo consideran conveniente, para ellos el trabajo ha dejado de ser la parte medular de la vida de una persona, las diferencias son notorias incluso en personalidad; Twenge y Campbell (2008) mencionan que esta generación presenta mayor extraversión, locus de control externo y autoestima, en comparación con la generación que les precede.

En comparación con los Baby Boomers, la Generación “X” se caracteriza por un mayor entendimiento y manejo de las herramientas tecnológicas (Benson y Brown, 2011; Zemke, Raines y Filipczak, 2000). Esta es una generación que gusta de contar con información relevante y emplean el internet para comparar precios de productos aunque su índice de compras no es tan alto como el de los Millennials (BrandTalk, 2016c).

Aunque los miembros de la Generación “X” no buscan la acumulación sin sentido de títulos, un aspecto a recalcar es que estos colaboradores aspiran a ascensos laborales que tengan lugar en un menor tiempo, en comparación con sus predecesores, en este sentido, Benson y Brown (2011) argumentan que la Generación “X” aprecia mucho más que los Baby Boomers, la oportunidad de crecer de manera rápida dentro de la empresa (Kowske et al., 2010; Smola y Sutton, 2002), así mismo esta generación muestra índices de trabajo más ético en comparación con los Baby Boomers (Kowske et al., 2010).

La mayor necesidad de conocer los resultados de su trabajo (Zemke et al.; 2000) en comparación con sus predecesores hace que los miembros de esta generación prefieran jefes que estén al tanto de ellos pero que tampoco los asfixien. La Generación “X” valora mucho más que los Baby Boomers, la libertad que brinden los supervisores para trabajar al otorgar independencia en el desarrollo de sus tareas (Kowske et al., 2010) y consideran especialmente importante contar con supervisores que les brinden retroalimentación constante y constructiva y que no sólo se preocupen por su desempeño laboral, sino que estén al tanto de algunas sus situaciones personales (Zemke et al.; 2000) que puedan tener repercusiones importantes en su labor.

Millennials

Los Millennials representan un reto para las empresas, pero de igual forma esta nueva generación plantea la posibilidad de un cambio regenerador en la fuerza laboral (Hatsum, 2011). Los Millennials contrastan con sus antecesores: Baby Boomers y Generación “X” (Strauss y Howe, 1991), las nuevas generaciones tienden a ver a sus compañeros veteranos como sabios en unos aspectos pero obsoletos en otros (Weingarten, 2009). Por otra parte a ojos de las generaciones más experimentadas en el ámbito laboral (Baby Boomers y

Generación “X”) los Millennials poseen una marcada falta de pensamiento crítico (Espinoza, 2012).

Examinando el panorama laboral, lo que es un hecho hoy día, es que las nuevas generaciones permanecen menos tiempo en las organizaciones (Rodríguez, 2016). Los Millennials no permanecen por mucho tiempo en las empresas, contrario a los Baby Boomers para quienes hacer carrera y mantener el prestigio dentro de una misma organización, por muchos años; es sinónimo de compromiso laboral y éxito profesional (incluso permaneciendo en el mismo puesto) comentan Begazo y Fernandez (2015). Este cambio puede explicarse con las conclusiones de Espinoza (2012) quien argumenta que en comparación con los Baby Boomers, para los Millennials es más importante incorporarse a una organización que cuente con valores que se alineen a los suyos (Espinoza, 2012).

Centennials

Adjudicar diferencias en el ámbito laboral producto de las comparaciones entre generaciones aún es algo aventurado cuando se habla de los Centennials ya que muy pocos de sus miembros forman parte de la fuerza laboral actual, aún así es posible resaltar que para los Centennials la comunicación global es un aspecto inherente a su cotidianidad (Gordon, 2016) y figura como un aspecto que difiere de la de los Millennials, ya que los Centennials son mucho más visual los Millennials, por lo que optan por las imágenes como principal medio de comunicación (De Barba, 2016), aspecto que las organizaciones que aspiren a captar el talento Centennial deberán tener en cuenta.

Según Meehan (2016) esta generación demuestra ser emprendedora, más leal, de mentalidad abierta y se muestra motivada en menor medida por incentivos monetarios, en comparación con los Millennials.

Así pues tras exponer algunas diferencias de las distintas generacionales en el ámbito laboral, es importante recalcar que contar con miembros de varias generaciones aportando esfuerzos a un mismo equipo de trabajo es un factor benéfico pero a la vez también perjudicial, si no se gestiona de la manera adecuada. Por una parte contar con cuatro generaciones con raíces históricas y culturales particulares de su época aporta una gran diversidad de experiencias, visiones, pensamientos, y habilidades (London, 2005); ya que cada generación presenta diversos valores, características y creencias (Irizarry, 2009), lo que ayuda a desempeñar las tareas de forma tal que las visiones distintas contribuyan al desempeño exitoso de las tareas, mediante el empleo de las herramientas que cada generación puede ofrecer (Chirinos, 2009). Pero por otra parte esta diversidad de ideas, pensamientos, valores y formas de ver el mundo puede derivar en conflictos.

Como menciona Chirinos (2009) el avance tecnológico ha traído consigo múltiples ventajas al ser pieza clave en la formación de entornos globalizados y el alcance de la información; pero dentro del ámbito generacional juega un rol ambivalente ya que si bien es de suma utilidad en el dominio y automatización de tareas, también da pie a conflictos generacionales ya que la mayoría de los trabajadores pertenecientes a generaciones como Baby Boomers y Generación “X” (mayormente Baby Boomers) se perciben a sí mismos como en desventaja comparados con generaciones como los Millennials o los Centenials (éstos últimos aún no forman parte del mundo laboral actual) quienes presentan mayor facilidad para el empleo y dominio de dispositivos tecnológicos.

El conflicto intergeneracional tiene sus bases en el concepto y la experiencia que cada generación tenga de aspectos como el desarrollo laboral, el conocimiento, la retroalimentación, la calidad de vida, el respeto, el compromiso, la autoridad, el trabajo en equipo, la tecnología; según Molinari (2011).

Identificar los conflictos con motivos de diversidad generacional requiere del reconocimiento que el hecho de contar con una plantilla laboral generacionalmente más diversa podría detonar mayor discriminación debido a la edad; situación que genera en los empleados menor rendimiento (Kunze, Bohm y Bruch, 2011). En ocasiones el conflicto entre trabajadores de distintas generaciones surge a raíz de que los trabajadores más experimentados se rehúsan a recibir y seguir órdenes de aquellos que perciben como no experimentados, o sea los más jóvenes (London, 2005).

Áreas de oportunidad

Contar con una fuerza laboral diversa plantea beneficios y costos (Salar, 2014). La diversidad generacional es un factor favorable en el ámbito organizacional, aunque en ocasiones la convergencia de distintas generaciones en el área de trabajo se torna una situación problemática que “genera conflictos donde debería haber sinergia” (Martín, 2014 p. 18), debido a la variedad de ideas, pensamientos, comportamientos, habilidades y aptitudes de los miembros de un equipo de trabajo; generando conflictos y por ende estrés (Weingarten, 2009), debilitamiento de la confianza en el equipo y la red de apoyo, y muy probablemente un desempeño pobre o no exitoso de la tarea en cuestión (Martín, 2014).

Es imposible asegurar que dentro del trabajo no se van a suscitar conflictos, sobre todo si se cuenta con un equipo en el que convergen distintas generaciones, pero es tarea de los dirigentes organizacionales conciliar las diferentes opiniones e intereses, con el fin de lograr hacer del conflicto un aliado más que un enemigo. Tay (2011) menciona que varios de los conflictos que tienen lugar en el ámbito laboral se dan por malentendidos o mal interpretaciones entre las distintas generaciones e incluso es posible afirmar que la reacción primera de las personas ante el conflicto es la evasión (Ingenia S.A., 2008), Espinoza (2012) argumenta que el hecho de las generaciones posean distintos valores, creencias, actitudes y comportamientos, es una de las explicaciones del surgimiento de conflictos. Mientras que

contar con trabajadores con diferentes conocimientos y habilidades actúa como factor a favor del desempeño del grupo (Salar, 2014).

De Souza (2009) retoma la definición propuesta por Vinyamata (2001) acerca del conflicto como una situación en la que las personas se encuentran en desacuerdo debido al desacuerdo o la incompatibilidad de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes. Los conflictos suelen ser de distintos tipos en función de sus causas o su manifestación (Ingenia S.A., 2008). Los conflictos, por extraño que parezca, son necesarios dentro de las organizaciones, en niveles moderados, ya que esto permite una mejor y más profunda comprensión de las situaciones problemáticas que acontecen a los equipos de trabajo y partiendo de esto, poder conciliar una efectiva toma de decisiones que estén dirigidas hacia el aumento de la eficacia y el aprendizaje de los miembros del equipo de trabajo (Rahim, 2002).

El conflicto surge invariablemente en los equipos de trabajo (Weingarten, 2009). Los esfuerzos conjuntos de equipos de trabajo en ocasiones no se materializan en los objetivos planteados, por lo que suele pasar que un compañero adjudique el fracaso a otro, esto según Tay (2011) es un fenómeno frecuente en equipos de trabajo conformados por trabajadores de distintas edades. Lo anterior representa un escenario cotidiano en el que el conocimiento de las diferencias generacionales se puede traducir en la óptima gestión de este tipo de conflictos y así propiciar un ambiente de trabajo con menos tensiones cuando las cosas no salen como se esperaban, lo que a su vez se traduce en satisfacción laboral de los integrantes del equipo de trabajo y esto se refleja en aspectos como su productividad, motivación, etc.

Las razones del conflicto pueden ser muchas, en ocasiones, poner de manifiesto las creencias y estilos de trabajo, genera conflictos intergeneracionales (Lieber, 2010); incluso los modelos lingüísticos desarrollados por cada generación, pueden ser causa de conflictos entre los

miembros de las generaciones (Espinoza, 2012). Lo anterior recalca una vez más la importancia de tener conocimiento sobre el tema de las diferencias generacionales para así fomentar una gestión efectiva desde el departamento de Recursos Humanos. Por otra parte, las categorías generacionales toman importancia ya que son un importante punto de partida en la explicación de los problemas relacionados con la ética y los valores (Meriac et al., 2010; Ng et al., 2010). El adecuado manejo de las situaciones conflictivas por parte de la administración, permite que al suscitarse éstas se afronten y en conjunto se busque una solución, en lugar de simplemente evadir la situación lo que es reflejo de una mala o nula preparación por parte de la gestión a cargo (Ingenia S.A., 2008), para enfrentar los conflictos, factor que puede causar la desintegración o el fracaso de los equipos de trabajo y por lo tanto otros factores como insatisfacción y fricciones.

Las personas y las sociedades se modifican a partir de la interacción intergeneracional. En el ámbito laboral Riley (1987) identifica dos factores importantes en el cambio que genera esta interacción dentro del ámbito laboral: el carácter sucesivo del ciclo vital de las personas miembros de las generaciones y los cambios en la sociedad. Las normas y valores de cada generación en ocasiones discrepan y esto genera conflictos que en ocasiones son mal interpretados o no atendidos (Salar, 2014).

La adecuada gestión de los conflictos en el ámbito organizacional puede derivar en que el conflicto se convierta en un motivo de cambio personal y grupal, estimule el interés y la curiosidad de los involucrados, facilite la comunicación abierta y honesta y genere confianza (Ingenia S.A., 2008). Las diferencias generacionales toman importancia en los distintos aspectos relacionados al mundo laboral. London (2005) menciona que antes y durante el reclutamiento, es importante tener en cuenta que los métodos de búsqueda de personal difieren en función de la edad del candidato en cuestión. En el ámbito laboral suelen suscitarse conflictos entre los trabajadores de distintas generaciones, una estrategia efectiva

en la gestión de estas situaciones puede ser implementar sistemas similares a las tutorías académicas, lo que permite a los profesionales encargados de gestionar los asuntos relacionados a las diferencias generacionales, aprovechar la experiencia y los conocimientos de lo Baby Boomers para guiar a los Millennials en sus funciones organizacionales (London, 2005). Cabe mencionar que los conflictos de rol se encuentran relacionados positivamente con la tendencia a renunciar (Rizzo, House y Lirtzman, 1970 citado en Benson y Brown, 2011), por lo que el rol de la gestión de estas situaciones es sumamente importante en la creación de espacios de trabajo que propicien la colaboración entre compañeros y estilos de comunicación que permitan esclarecer las situaciones que generen problemas.

Beneficios

No todas las organizaciones que cuentan con una plantilla laboral conformada por trabajadores de diversas generaciones encuentran un problema en ello. Algunas empresas han optado por aprovechar el potencial positivo que representa contar con colaboradores de trabajo, con diversidades generacionales potencializando la ventaja de contar con personal con diversos puntos de vista, inspiraciones y pasiones (Zemke et al., 2000) sino que las organizaciones “generacionalmente amigables” han sabido echar mano de esta situación, convirtiendo lo que muchas empresas ven como debilidad, en una fortaleza; la tarea no ha sido sencilla puesto que se requiere de una capacidad de innovación y de una estructura flexible por parte de la organización, así como de un adecuado conocimiento y manejo de éstas diferencias, por parte de los líderes.

Trascender las brechas generacionales sin duda alguna es un reto para la organización (Zemke et al., 2000) pero es un reto que una vez alcanzado, puede conllevar múltiples beneficios, si se conduce de la manera adecuada, tanto para los colaboradores, quienes estarán más felices y satisfechos; como para la empresa que verá este bienestar del empleado, reflejado en ganancias y armonía en el espacio de trabajo. Entre personas de diferentes

generaciones, trabajar de manera cooperativa se traduce en pieza clave para el aprendizaje y el desempeño de las mismas y de la empresa (Bagazo y Fernandez, 2015). Autores como Bagazo y Fernandez (2015) sugieren que el fenómeno de la convivencia generacional en el área de trabajo, se traduce en una experiencia enriquecedora, ya que como menciona Lieber (2010) el hecho de que los trabajadores que pertenezcan a una determinada generación, implica que tengan una visión, opiniones y habilidades particulares, así como un sinfín de perspectivas, opiniones y experiencias; por ejemplo, la experiencia que poseen los Baby Boomers es una herramienta muy útil que pueden transmitir a las nuevas generaciones, mientras que los Millennials muestran una tendencia hacia la búsqueda de formas de trabajo innovadoras con la finalidad de desempeñarse de una manera más estimulante (Bagazo y Fernandez, 2015). El contar con un mosaico conformado por múltiples generaciones es una excelente oportunidad para conjuntar diferentes intereses y visiones, lo cual, si se dirige de la forma correcta, puede resultar en mejoras del trabajo diario (Bagazo y Fernandez, 2015).

La convivencia multi-generacional ha propiciado en algunas organizaciones que los empleadores asuman lo mejor de sus empleados (Zemke et al., 2000) ya que en una cultura organizacional en la que la diferencia de edades, conocimientos, visiones y pensamientos ayuda a la integración y desarrollo del trabajo; los individuos son reconocidos por lo que son y lo que hacen y no por cuántos años tienen; lo que a su vez se traduce en la mayor probabilidad de que los empleados permanezcan dentro de la organización, al sentirse parte útil de la misma, lo que deriva en una situación ganar-ganar ya que la empresa no invierte recursos en iniciar un nuevo proceso de atracción y entrenamiento de personal, mientras que los empleados se mantienen satisfechos y colaborativos con su organización.

Contar con una fuerza de trabajo generacionalmente diversa deriva en el reto de integrar esfuerzos por la obtención de objetivos comunes así como la oportunidad de crear espacios de trabajo que satisfagan las necesidades de los trabajadores según su generación (Hansen y

Leuty, 2012) y así poder propiciar un ambiente de trabajo productivo y armonioso. Así mismo el hecho de tener diversas generaciones aportando a un mismo equipo de trabajo puede resultar en conflicto (Cervetti, 2014), pero este puede resultar beneficioso en medida que la disyunción de perspectivas e ideas sirva como catalizador del surgimiento de nuevas alternativas y soluciones de los problemas que en un inicio generaron el conflicto.

Los líderes o jefes tienen en sus hombros una gran responsabilidad, lidiar con las diferencias generacionales presentes en los equipos de trabajo conformados por sujetos de diferentes edades (Smola y Sutton, 2002), por lo que para ellos es importante recordar que, como argumenta Tay (2011), si bien; existen diferencias entre las diferentes generaciones, las similitudes son aún más.

Existen beneficios en el hecho de contar con una fuerza laboral diversa, conjunta en un mismo espacio de trabajo; respecto a esto Cox y Blake (1991) exponen al menos seis beneficios para las empresas al gestionar la diversidad. El primer beneficio se refleja en la reducción de costes entendidos como menor rotación de personal y absentismo. En segundo lugar se obtiene ventaja en la adquisición de talento en comparación con otras empresas ya que la gestión de la diversidad genera una reputación que favorece a la atracción de mejor talento. En tercer plano incorporan estrategias de marketing más sensibles. Como cuarto beneficio se da un aumento en la creatividad debido a la diversidad de perspectivas. Como beneficio número cinco figura la mejora en la implementación de estrategias en la resolución de problemas al contar con un gran número de perspectivas. Por último se menciona una mayor flexibilidad en el sistema lo que propicia una mejor disposición ante al cambio, factor que sin duda es un beneficio. Zemke et al. (2000) mencionan múltiples estrategias que las empresas han implementado para sacar partido del fenómeno de la convergencia generacional en el ámbito laboral, dentro de las que, por mencionar algunas, destacan: entender las necesidades de los empleados, tratarlos como si fueran el cliente, entender que son personas

con necesidades particulares y preferencias singulares; llevar a cabo esfuerzos reales por plantear un balance trabajo-vida, así como entender la manera en que las distintas generaciones piensan y se comunican. Otro aspecto importante que manejan las empresas generacionalmente amigables, es flexibilizar horarios, códigos de vestimenta e incluso la forma en la que los empleados interactúan, facilitando incluso la comunicación directa entre empleador y empleado; lo que propicia una atmósfera laboral caracterizada por menos estrés y mejor desempeño laboral. Las organizaciones invierten numerosos recursos en el atendimento y solución de los conflictos que las diferencias generacionales causan entre los trabajadores (Pritchard y Whiting, 2014), entender como las nuevas generaciones interactúan y conceptualizan la autoridad, es factor clave en la prevención de conflictos o mal entendidos (Lieber, 2010).

Sin duda alguna este trabajo no busca encasillar a las generaciones por sus características sino que más bien aspira a esbozar los perfiles generacionales de la manera más completa posible, mencionar las distintas características en función de la generación en cuestión resulta una labor que podría derivar en diversos trabajos de investigación, por lo que de momento la siguiente tabla (Véase Tabla 3) concentra sólo algunas de las características principales de las seis generaciones que se abordan a lo largo de esta tesis; estas características se engloban en dos ámbitos principales el personal y el laboral.

Tabla 3*Características generacionales*

Generación	Años de identificación	Características principales	
		Ámbito personal	Ámbito laboral
La Gran Generación	1901-1924	Pensamiento racional, confianza en sí mismos, sentimiento de heroísmo, dan gran importancia a los valores y la familia, moralismo.	Sacrificio, lealtad, disciplina, respeto por la jerarquía y figuras de autoridad.
Generación Tradicionalista	1925-1944	Estructura familiar tradicional, valores paternalistas, obediencia, pasividad, rigidez, civismo, responsabilidad, lealtad, adaptabilidad, pacifismo, altos niveles de neuroticismo e inestabilidad emocional, necesidad de reconocimiento, paciencia, respeto, conformismo, dedicación, actitud de servicio, retraimiento, indiferencia, desapego emocional, renuencia al cambio, valoración del dinero, cultura del ahorro, sabiduría.	Trabajo arduo, lealtad incondicional, disciplina, respeto por figuras de autoridad, jerarquía organizacional y estructura vertical, elección de carrera a edades tempranas, importancia por planes de carrera definidos y larga trayectoria profesional en una misma organización, obediencia.

<p>Baby Boomers</p>	<p>1945-1964</p>	<p>Optimismo, esperanza en el futuro, civismo, moralismo, competitividad, seguridad en sí mismos, pretensión, necesidad de reconocimiento, concepción del éxito en función de bienes materiales y estatus social, valores tradicionalistas, participación social y política, incapacidad para elogiar, empeño, dedicación, sacrificio, lealtad, renuencia al cambio, poca habilidad en dominio de herramientas tecnológicas, apego y práctica de la religión, estructuras familiares convencionales, hábito de lectura, apego al hogar.</p>	<p>Búsqueda de estabilidad económica, orientación al logro, competitividad, lealtad, permanencia en las organizaciones, conformismo, respeto por superiores y figuras de autoridad, visión del trabajo como medio para alcanzar bienestar y estatus, sacrificio en el trabajo, adicción al trabajo, tenacidad, trabajo arduo, compromiso con la organización, necesidad de reconocimiento en función de la posición laboral desempeñada, motivación por reconocimiento, respeto de estructuras jerárquicas, formalidad, trato personal, respeto, autoritarismo, pragmatismo, consideración de aspectos legales y políticas de empresa en la</p>
-------------------------	------------------	---	---

			toma de decisiones, individualismo, renuencia al cambio, dificultades para integrar otros puntos de vista diferentes, ética profesional, alejamiento de los subordinados.
Generación “X”	1964-1981	<p>Independencia y maduración a temprana edad, cautela, individualismo, adaptabilidad, pensamiento crítico, confianza, autosuficiencia, suspicacia, resiliencia, ingenio, , orientación a la supervivencia, cinismo, poco enfoque a objetivos, enajenación, escándalo, escepticismo, flojera, desinterés, habilidad para el manejo de herramientas tecnológicas, interés por obtener información, desapego o nula práctica de la religión, postergación de la maternidad/paternidad, prioridad por el desarrollo profesional o educativo, autonomía, nostalgia, desconfianza.</p>	<p>Orientación al logro y solución de problemas, individualismo, pragmatismo, competitividad, necesidad de reconocimiento por su desempeño, pensamiento crítico, innovación, libertad de toma de decisiones, búsqueda de oportunidades de desarrollo profesional, lealtad hacia los jefes, poco compromiso con la organización, emprendimiento, poco respeto por la jerarquía, búsqueda de balance entre lo profesional y lo personal, poca necesidad de supervisión</p>

constante,búsqueda de esquemas de trabajo flexibles,comunicación poco asertiva, desinterés,impersonalidad,planes de carrera orientados al desarrollo personal, reto a figuras de autoridad.

Millennials 1982-1998 Sentimiento de ser especiales, seguridad de sí mismos, Orientación al trabajo en equipo, ansiedad, protección social, cambio en la concepción de la necesidad de elogio y reconocimiento por sus maternidad/paternidad (postergación o declinación), diversidad contribuciones, informalidad, baja necesidad de sexual,inclusión social, multiculturalismo, irresponsabilidad, aceptación social, sentimiento de privilegio, postergación de tareas, poca importancia a la adquisición de actitud defensiva ante retroalimentación, bienes materiales,vivencia de experiencia como prioridad necesidad de retroalimentación constante, (viajes, diversión, etc),consumismo, habilidad tecnológica deslealtad, orientación a trabajo en equipo, innata, sobre estimulación sensorial, sobre información, sobre creatividad, necesidad de libertad en toma de protección y dependencia parental, capacidad de desarrollar decisiones, delegación de responsabilidades, diversas tareas de manera simultánea, emocionalidad, manejo cooperación, capacidad de desempeñar diversas

inadecuado de frustración y estrés, adicción a la tecnología, funciones en un mismo momento, innovación, desapego en la interacción social, consumo de contenidos digitales, alta autoestima, empatía, actitudes prosociales, mayor formación académica, búsqueda de cambios sociales, apatía política, reactividad social, irreverencia, cinismo, alegría, búsqueda de originalidad, optimismo, ambición, irrealismo en expectativas, exceso de confianza, locus de control externo, superficialidad, enajenación, necesidad de aprobación y atención constante, deseo de grandes logros, responsabilidad social y ecológica, desleales, impulsividad, desapego a la religión, espiritualismo/ contacto consigo mismo, dificultad en la identificación de sus propias limitantes.

Centennials 1999-actual Realismo respecto al futuro, maduración a edades tempranas, creatividad, autosuficiencia, mentalidad abierta, habilidad en el manejo de herramientas tecnológicas, confianza en sí mismos, Lealtad hacia jefes más que hacia la organización, emprendimiento, motivación, búsqueda de equilibrio entre cuestiones

desorientación, influencia de los medios y terceros, personales y profesionales, necesidad de emprendimiento, despreocupación, motivación, practicidad, retroalimentación inmediata, enfoque a orientación a la búsqueda de soluciones, solución de problemas, preocupación por el cortoplacismo, hiperconectividad, independencia, baja necesidad desarrollo profesional, orientación a trabajo en de reconocimiento, valoración de la diversidad, sentimiento de equipo, capacidad de desempeñar diversas justicia social, preocupación por el cambio e impacto funciones en un mismo momento. ambiental, comprensión, menor idealismo respecto a expectativas, impulsividad, menor individualismo, cultura del ahorro, responsabilidad financiera a temprana edad, procesamiento de información de manera visual principalmente, creación de contenidos digitales, capacidad de desarrollar diversas tareas de manera simultánea, fácil distracción, actitud de servicio (voluntariado), aprendizaje autodirigido

Nota: Elaboración propia a partir de las diversas fuentes consultadas en esta investigación.

Discusión

Las organizaciones son una entidad en interacción constante con su entorno (Carvallo, 2014) por lo que los cambios sociales y demográficos se ven reflejados en las estructuras y el entorno organizacional, así mismo la composición de la fuerza laboral es un reflejo de lo anterior, ya que se compone cada vez de mayor diversidad; los cambios en la demografía de los países, están generando cambios en el sector empresarial de las sociedades (Espinoza, 2012; Irizarry, 2009).

Como se ha expuesto a lo largo de este trabajo, cada grupo generacional presenta características particulares que le definen de otras generaciones (Begazo y Fernandez, 2015; Benson y Brown, 2011; Espinoza, 2012; London, 2005; Salar, 2014; Strauss y Howe, 2007), así mismo Strauss y Howe (1991) aseguran que el rol que ostenta cada generación es especial. Múltiples son los autores que coinciden en la importancia del contexto y su papel como parte imprescindible en el entendimiento de las características, creencias, los valores que muestran en el trabajo y formas de actuar de los miembros de las distintas generaciones (Carvallo, 2014; Cuesta et al., 2008; Deal et al., 2010; Espinoza, 2012; Hansen y Leuty, 2012; London, 2005; Salar, 2014; Smola y Sutton, 2002; Strauss y Howe, 1991).

Teniendo en cuenta lo anterior una de las inquietudes que dieron origen a esta tesis queda aclarada, ya que como lo exponen diversos autores (Begazo y Fernandez, 2015; Cuesta et al., 2008; Espinoza, 2012 Salar, 2014; Strauss y Howe, 1991) las características que presentan las distintas generaciones son atribuibles a éstas independientemente de su nacionalidad o región geográfica, claro que existen variaciones en función del país, pero los arquetipos generacionales parecen ser los mismos entre las generaciones. Lo anterior sin duda es una aseveración contundente pero por supuesto que para tener una imagen más nítida de los

grupos generacionales, no hay que restar importancia al contexto en el que se formaron, cuestión que por supuesto implica la región geográfica.

Aunque el panorama laboral actual conserva cuestiones propias del panorama laboral convencional, como el estatus social o la importancia que brinda desempeñarse en el mundo laboral, el carácter social e interactivo de las sociedades actuales, ha hecho que las obligaciones laborales cambien de significado y sigan siendo parte importante de la vida de una persona, pero ya han dejado de ser, la vida de esa persona (Smola y Sutton, 2002), cuestión que en la práctica diaria es posible ver reflejada en las preferencias de generaciones como la Generación “X” y los Millennials respecto a los aspectos que consideran importantes al decidir ingresar y más aún, permanecer, dentro de una organización (BrandTalkg, 2016; Davis et al., 2006; Deal et al., 2010; Hernández, 2014; Irizarry, 2009; Proyección y Administración Empresarial, 2016; Salar, 2014).

El panorama social mexicano apunta a considerables incrementos en la población de edad avanzada, se prevé que para el año 2025 en países como Chile, Costa Rica, Venezuela y México la población de personas de edad avanzada, será el doble que en el año 2000 (London, 2005), lo que implica consecuencias sociales y laborales que impactan no sólo a esta parte de la población sino a las generaciones próximas. Teniendo en cuenta lo anterior, sería un error dejar de lado la importancia del factor de la diversidad generacional dentro de las empresas.

Producto del metabolismo demográfico propio de la humanidad, es natural contar con nuevas generaciones próximas a la incorporación al mundo laboral (entre otros roles que asumen al crecer). Los Millennial han despertado el interés de los investigadores hace no mucho tiempo en distintos escenarios (escolar, laboral y de tendencias de mercado principalmente) (Beinhoff, 2011; Cuesta et al., 2008; Howe y Straus, 2007), muestra de esto es la manera

exponencial en la que los trabajos de investigación se han decantado por conocer más sobre esta generación, cuestión que sin duda es de ayuda al plantear un trabajo como este, ya que la información es cada vez más abundante; pero al mismo tiempo esto se torna en un elemento desafiante ya que no toda la información se presenta de manera formal o mediante el método científico por lo que es necesario saber distinguir y buscar entre miles de fuentes.

La retirada de las generaciones mayores, no necesariamente significa mayores oportunidades para los más jóvenes (London, 2005), la situación laboral actual exige mayor preparación y adaptación al cambio. Los Millennials representa un reto para las empresas (Hatun, 2011), quienes se enfrentan con la tarea de innovar los procesos de reclutamiento, selección y retención de personal con los que ya cuentan (D' Amato y Herzfeldt, 2008; Espinoza, 2012), en vista de que la paulatina incorporación de los Millennials a las organizaciones es sinónimo de retos y oportunidades (Irizarry, 2009). El rol de las herramientas tecnológicas es sumamente importante ya que su incorporación como herramientas de trabajo ha modificado desde la forma de comunicación entre los trabajadores, hasta la forma misma del trabajo, que hoy día gracias al internet se puede realizar incluso sin siquiera entrar físicamente a la empresa.

Así bien, actualmente contamos con un mundo laboral diverso generacionalmente hablando, en el que la facilitación de la inclusión de la población joven en el mundo comienza a ser la prioridad de las naciones, que implementan políticas oficiales con este fin (Chirinos, 2009) en este sentido el sector empresarial no está exento de implementar acciones encaminadas a la comprensión de estas nuevas generaciones (Girón y Millán, 2015), las organizaciones deben abrir su panorama a las nuevas generaciones y sus características para poder hacer de éstas un aliado en la búsqueda y el alcance de los objetivos que beneficien a ambas partes.

La labor de los psicólogos es de gran diversidad ya que tienen distintos escenarios de acción, en el caso de la psicología organizacional el terreno de Recursos Humanos y los sectores que este comprende, es el principal. Los recursos humanos son de especial interés en la actualidad, contar con personal calificado, comprometido, dispuesto y capaz para incorporar nuevos conocimientos; hace la diferencia entre una empresa exitosa y otra que se queda en el intento Chirinos (2009).

La conciliación de los distintos valores y actitudes respecto al trabajo que presentan las personas (Benson y Brown, 2011), sin duda es labor titánica, en la que los departamentos de Recursos Humanos juegan un rol protagónico. Si bien es necesario tomar en cuenta las diferencias en función de la generación, también es conveniente echar la mirada hacia las características comunes de las generaciones y construir un puente sobre éstas que permita contar con una fuerza laboral cohesionada y funcional, que se adapte a la interacción cotidiana (Girón y Millán, 2015) propia de ambientes laborales diversos.

Como profesionales de la psicología es un deber contribuir al esclarecimiento de estereotipos y evitar situaciones conflictivas a causa de las características de los trabajadores, procurando asegurar el bienestar psicológico de los mismos así como de los compañeros de trabajo y de la propia organización, evitando la creación de ambientes laborales tóxicos; mismos que tienen múltiples consecuencias, tanto económicas como psicológicas. En este escenario, la diversidad generacional funge como un elemento más a considerar en la adecuada gestión del talento humano, así mismo el pensamiento estratégico juega un rol fundamental ya que la naturaleza del fenómeno generacional implica echar miras al futuro e implementar la información disponible al momento para tratar de adelantarse en el camino de la innovación.

Es importante mencionar la investigación sobre las características generacionales presentes en la fuerza laboral, debe expandirse no solamente acerca de las generaciones de las que ya

existe información, sino que es necesario comenzar a expandir horizontes e indagar acerca de las siguientes generaciones, tal es el caso de los Centennials ya que el acelerado ritmo de desarrollo que viven las sociedades actuales demanda la actualización de los profesionales que busquen estrategias para la gestión empresarial en materia de diversidad generacional, debido a que los cambios en el metabolismo demográfico de las naciones tienen lugar día con día y son un factor que de ser considerado y gestionado de la mejor manera, puede significar una ventaja en el marco competitivo de las organizaciones significando un avance en la ardua tarea de la innovación y la actualización, cuestión que sin duda alguna es un componente imprescindible en las organizaciones exitosas.

Referencias

- Alonso, G. (2016) Cómo atraer a los Millennials a tu empresa (2 de 2). Recuperado de <http://gonzalo-alonso.com/como-atraer-a-los-millennials-a-tu-empresa-2-de-2/>
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2007) Marketing an introduction. *Pearson 10th edition*.
- Barford, I. y Hester, P. (2011) Analysis of Generation Y workforce motivation using multiattribute utility theory. *Defense Acquisition Research Journal*.
- Begazo, J. y Fernandez, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyección de vida. Gestión en el Tercer Milenio. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas*. UNMSM (Vol. 18-II, N° 36, Lima, Julio - Diciembre 2015).
- Beinhoff, L. (2011). The Millennials: A survey of the most cited literature. *CHOICE*. pp. 225-2231. Recuperado de <http://aa.usembassy.or.kr/pdf/1/AR36.pdf>
- Benson, J. y Brown, M. (2011) Generations at work: Are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resources Management*. 22:9, 1843-1865, DOI: 10.1080/09585192.2011.573966
- BrandTalk (2016a) Adicción a las redes sociales [Imagen] Recupero de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1208921335868620/1208921049201982/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016b) Anatomía de un Centennial [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1178238688936885/1178237632270324/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016c) ¿Cómo usan el internet las generaciones? [Imagen] Recupero de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1152335071527247/1152334061527348/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016d) ¿En qué gastan los Millennials? [Imagen] Recupero de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/a.397708290323266.192937.395626417198120/1162634497163971/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016e) ¡Llegaron los Millennials! ¿Por qué los necesita tu empresa? [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1147862095307878/1147861711974583/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016f) Los Millennials son los consumidores más influyentes del mercado. [Imagen] Recuperado de <http://www.brandtalk.mx/noticias/los-millennials-son-los-consumidores-mas-influyentes-del-mercado/>
- BrandTalk (2016g) Los Millennials aún quieren periódicos [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1183479815079439/1183479188412835/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016h) Mamás Millennials [Imagen]. Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1195659697194784/1195659423861478/?type=3&theater FACEBOOK>

- BrandTalk (2016i) Millennials en México [Imagen]. Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1198497866910967/1198497660244321/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016j) Millennials. Los nuevos consumidores [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1185388048221949/1185387434888677/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016k) Papás Millennials [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1150855405008547/115085121675242/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016l) ¿Quiénes son los Millennials? [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1158204150940339/1158202730940481/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016m) ¿Quiénes son los wifíeros? [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1166381653455922/1166381230122631/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016n) Top 10 las apps más usadas por los Millennials. [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/pcb.1176185475808873/1176184762475611/?type=3&theater FACEBOOK>
- BrandTalk (2016ñ) Ya sabes por dónde llegarles [Imagen] Recuperado de <https://www.facebook.com/brandtalkanalistas/photos/a.397708290323266.192937.395626417198120/1128538530573568/?type=3&theater FACEBOOK>
- Calderón, F. (2013) Discriminación laboral impera en México; *Expansión*. Recuperado de <http://expansion.mx/opinion/2013/07/24/la-discriminacion-laboral-en-mexico>
- Carvalho, P. (2014) Estudio de los Millennials chilenos en el mercado laboral. Tesis de grado para optar al grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional. Universidad de Chile. 215- Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117375/Carvalho%20Rencoret%20Pulina.pdf?sequence=1>
- Cekada, T. (2012) Training a multigenerational workforce: Understanding key needs and learning styles. *Professional Safety* 57 (3) pp.40-44
- Celis, F. (2016) ¿Qué busca la Generación Z en el mercado laboral? *Forbes México*. Julio 2016. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/busca-la-generacion-z-mercado-laboral/>
- Cervetti, M. (2014) Conflictos por la convivencia de Baby Boomers, Generación X y Generación Y en los equipos de trabajo: Equipos de auditoría de Deloitte. Trabajo de Graduación. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10908/10834>
- Chirinos, N. (2009) Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral*. Vol. 2, No. 4, julio-diciembre, 2009: 133-153, ISSN: 1856-9099. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>

- Cohen, J. (2002) I/Os in the know offer insights on Generation X workers. *American Psychological Association*. Vol.33 (2), pp. 66-67
- Cox, T. y Blake, S. (1991) Managing cultural diversity implications for organizational competitiveness. *The Executive*. Vol. 5, No.3, pp. 45-56
- Cristiani, A. (2011). Generación Y: ¿Los malos de la película? Antiguos Alumnos del Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo, pp. 40-44
- Cuesta, E., Ibañez, E., Tagliabue, R. y Zangaro, M. (2008) El impacto de la generación Millennial en la universidad: Un estudio exploratorio. 229- *XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Recuperado de <http://www.academica.org/000-032/288>
- D'Amato, A. y Herzfeldt, R. (2008) Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. 214- *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 23 Iss 8 pp. 929 – 953. DOI: 10.1108/02683940810904402
- Davis, J., Pawlowski, S. y Houston, A. (2006) Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*. Vol.4(3) pp. 43-49
- De Barba, G. (2016) Siete características de la generación Z. *Entrepreneur*; Junio 24, 2016. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268023>
- De Souza, L. (2009) Una mirada genérica de los conflictos; *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/04/lb.htm
- Deal, J., Altman, D. y Rogelberg, S. (2010) Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). 207- *J Bus Psychol*. Vol.25, pp.191–199 DOI 10.1007/s10869-010-9177-2
- Domínguez, F. (2016) 5 rasgos financieros de un Millennial. Revista Forbes México. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/5-rasgos-financieros-millennial/#gs.9tXgNiQ>
- Dychtwald, K. Erickson, T. y Morison, R. (2006) Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent. *Harvard Business School Press*. doi:10.1017/S1474747207002867
- Eckert, R. y Deal, J. (2012). Generation Y: attitude and talent at work. *Leadership Developing*. No.6, pp. 22-27.
- Eisenberg, R., Huntington, R., Hutchinson, S. y Sown, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. Vol.71(3), pp. 500-507
- Eisner, S. (2005) Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*. Vol.70 (4), pp.4
- El Universal (2010) Línea del tiempo: 1900- 1909. El Universal Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/715250.html>

- El Universal (2016) Millennials definirán presidente en 2018. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2016/10/9/milenials-definiran-presidente-en-2018>
- Entrepreneur (2016) “Millennipreneurs” ¿por qué son tan emprendedores los Millennials? Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/284122>
- Espinoza, C. (2012) Millennial integration: Challenges Millennials face in the workplace and what they can do about them. 216-Tesis para obtener el grado de Doctor en Filosofía, Antioch University. Recuperado de https://etd.ohiolink.edu/rws_etd/document/get/antioch1354553875/inline
- Expansión (2011) Los miembros de la “Gneración X” satisfechos con sus vidas y felices. Recuperado de <http://expansion.mx/salud/2011/10/27/los-miembros-de-la-generacion-x-satisfechos-con-sus-vidas-y-felices>
- Friedline, T. y West, S. (2015) The landscape of Millennials’ financial capability (AEDI Research Brief). 221- Lawrence, KS: University of Kansas, Center for Assets, Education and Inclusion.
- Fry, R. (2015) Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in the U.S. labor force. *Pew Research Center* Recuperado de <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>
- Girón, M. y Millán, D. (2015) IE Luxury Barometer 2014. 220- *Observatorio del Mercado Premium*. 220- Recuperado de <http://observatoriodelmercadopremium.ie.edu/wp-content/uploads/sites/59/2013/11/IE-Luxury-Barometer-2014-ESP.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor (2016) Reporte nacional 2015-2016. Recuperado de <http://www.gemconsortium.org/report/49639>
- Godfrey, N. (2016) A penny saved, Ben Franklin would be proud ob Gen Z. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/nealegodfrey/2016/08/28/a-penny-saved-ben-franklin-would-be-proud-of-gen-z/#3f1139884bf8>
- Gordon, J. (2016) Are you prepared for the coming storm of Generation Z talent? Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/adp/2016/04/26/are-you-prepared-for-the-coming-storm-of-generation-z-talent/#ad1ee43296ea>
- Gurrola, F. (2016) Las mujeres jóvenes ya son económicamente más independientes que los hombres. Recuperado de <http://www.okchicas.com/curiosidades/mujeres-jovenes-economicamente-mas-independientes-hombres/>
- Hansen, J. y E.Leuty, M. (2012) Work values across generations. 217- *Journal of career assessment*. Vol. 20(1) pp.34-52. DOI: 10.1177/1069072711417163
- Hatum, A. (2011) La Generación del Milenio, quiénes son y como reclutarlos. *Harvard Business Review* pp.66-76
- Heller. L. (2015) More Over Millennials, Generation Z is in charge. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/lauraheller/2015/08/14/move-over-millennials-generation-z-is-in-charge/#151d284848d7>

- Hernández, L. (2014). La generación Y (nativos tecnológicos) y su encaje en las organizaciones; aproximación teórico-práctica. Trabajo de Fin de Grado. Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/274/1/TFG000325.pdf>
- Hernández, E. (2016) Millennials, los culpables del “Brexit” y el “No” en Colombia. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/millennials-los-culpables-del-brexit-y-no-en-colombia-ocde/#gs.sk75CPQ>
- INEGI (2015) Número de habitantes. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>
- INEGI (2015a) Estadísticas a propósito del día internacional del trabajo (1 de mayo). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2015/trabajo0.pdf>
- Ingenia, S.A. (2008) Manual Resolución de conflictos y toma de decisiones. Escuela de Administración Pública. Recuperado de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/33422-0-2799_Resoluci%C3%B3n%20de%20conflictos%20y%20tomas%20de%20decisiones.pdf
- Irizarry, E. (2009) La generación Y o generación milenaria: El nuevo paradigma laboral. 211-*Revista empresarial Inter Metro, Vol.5.* No. 2. p.10. Recuperado de <http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf>
- Jenkins, R. (2015) 15 aspects that highlight how generation Z is different from Millennials. Recuperado de http://www.ryan-jenkins.com/2015/06/08/15-aspects-that-highlight-how-generation-z-is-different-from-millennials/?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+NextGenerationCatalyst+%28Next+Generation+Catalyst%29
- Jiménez, P. (2013) Línea del tiempo de México 1900-2013. Recuperado de <http://es.slideshare.net/PatyJimenez1/linea-de-tiempo-de-mexico-1900-2013>
- Kanahuali, G. (2013) El desempleo juvenil, un problema gobal. *Forbes México.* Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/el-desempleo-juvenil-un-problema-global/#gs.E3gcUqk>
- Keeling, S. (2003) Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal.* Volume 23(1 & 2). Recuperado de http://depts.washington.edu/apac/roundtable/12-05-05_millennial_generation.pdf
- Kinicki, A., McKee-Ryan, F., Schriesheim, C. y Carson, K. (2002). Assesing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology.* 87, 1, 14-32
- Kleinschmit, M. (2015) Generation Z characteristics: 5 infographics on the Gen Z lifestyle. *Vision Critical.* Recuperado de <https://www.visioncritical.com/generation-z-infographics/>

- Kowske, B., Rasch, R. y Wiley, J. (2010) Millennial's (Lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *212-Journey of Business Psychology, Vol. 25*. pp. 265-279. DOI: 10.1007/s10869-010-9171-8
- Kuppersrhmidt, B. (2000) Multigenerational employees: Estrategies for effective management. *The Healt Care Manager*. No.19 65-76.
- Kunze, F., Bohm, S. y Bruch, H. (2011) Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*. Vol.32. No.2, pp. 264-290. doi: 10.1002/job.698
- Lancaster, L. y Stillman, D. (2002) .When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. *Harper Collins*
- Lieber, L. (2010) How HR can assist in managing the four generations in today's workplace. *205- Employment relations today*. Vol.36, ISSN 1520-6459, pp85-91. doi: 10.1002/ert.2027
- London, J. (2005) Generations at work. *Human Resource Institute*. Recuperado de <http://managingmultigenerationalworkforce.pbworks.com/f/generations+at+work-Executive-Summary%5B1%5D.pdf>
- Lowe, D., Levitt, K. y Wilson, T. (2008) Solutions for retaining Generations Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*. Vol. 3(3), pp-43
- Lugo, G. (2016) Millennials desencanto por la política. Las redes sociales, como vía para impulsar su participación. *Gaceta UNAM*. p.3
- Lyons,S., Schweitzer, L. Ng, E. y Kuron, L. (2012) Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*. Vol. 17(4), pp. 333-357. doi.org/10.1108/13620431211255824
- Lyons, S. y Kuron, L. (2014) Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 35, pp. 139-157.
- Mannheim, K. (1952) The problem of generations. In Kecskemeti, Paul. *Essays on the Sociology of knowledge: Collected Works*. Vol.5 Routledge: 276-322
- Martín, E. (2014) La generación Y Latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista de gestión de las personas y la tecnología*. ISSN 0718-5693-No 19; mayo 2014. Santiago de Chile. Recuperado de <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1472>
- Martínez, N. (2016). Psicópatas corporativos: ¿Líderes o tiranos? VIII Coloquio del área Organizacional.El nuevo rol del Psicólogo Organizacional: De la operación a la estrategia. Coloquio llevado a cabo en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.; México
- Mattera, M. (2015) Youngsters care: Spanish Millennials perspective on internal and external security. *International Conference on Studies in Humanities and Social Sciences(ICSHSS'15)*. July 29-30, 2015. Phuket, Thailand. doi.org/10.15242/ICEHM.ED715054

- Meehan, M. (2016) The next generation: What Matters to Gen We. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/marymeehan/2016/08/11/the-next-generation-what-matters-to-gen-we/#74c293006af0>
- Meriac, J., Woehr, D. y Banister, C. (2010) Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*. 25(2) pp. 315-324. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40605789>
- Molinari, P. (2011) Turbulencia Generacional. Buenos Aires, Argentina. *Temas Grupo Editorial Srl*
- Monaco, M. y Martin, M. (2007) The Millennial student: A new generation of learners. *Athletic Training Education Journal*. 2(Apr-Jun):42-46. USA. Recuperado de <http://nataej.org/2.2/EJMonaco.pdf>
- Muciño, F. (2013) La verdadera situación del empleo en México; *Forbes México*. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/la-verdadera-situacion-del-empleo-en-mexico/#gs.Zqx=Q4A>.
- Mundo Ejecutivo (2016) 12 frases que ningún Millennial quiere escuchar de su jefe. Recuperado de <http://mundoejecutivo.com.mx/management/2016/10/06/12-frases-que-ningun-millennial-quiere-escuchar-su-jefe>
- Navent (2016) Millennials mexicanos: sus fortalezas y debilidades. Recuperado de <http://www.bumeran.com.mx/noticias/prensa/1602/>
- Ng, E., Schweitzer, L. y Lyons, S. (2010) New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. 209- *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40605786>
- Organización Internacional del Trabajo (2010) Empleo juvenil. Recuperado de http://www.ilo.org/mexico/areas-de-cooperaci%C3%B3n/WCMS_228739/lang-es/index.htm
- Parker, B. y Cusmir, L. (1990) A generational and sexual-based view managerial work values. *Psychological Reports*. Vol. 66, pp.947-950
- Penagos, T. y Rubio, E. (2015) Millennials y Millennials peruanos. Realidad, expectativas y proyecciones. *Publicación de Ronald: Human Resources Boutique*. Perú. Recuperado de <http://ronald.com.pe/wp/wp-content/uploads/Junio-2015-Millennials-y-Millennials-peruanos-Realidad-expectativas....pdf>
- Peniche, R. (2016) Adicción al trabajo: La falsa productividad. VIII Coloquio del área Organizacional.El nuevo rol del Psicólogo Organizacional: De la operación a la estrategia. Coloquio llevado a cabo en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.; México.
- PlayGround (2016) Un estudio dice que los hijos de padres divorciados son menos religiosos. Recuperado de http://www.playgroundmag.net/noticias/actualidad/hijos-padres-divorciados-religiosos_0_1840615955.html

- Priestman, C. (2016) How Tumblr is shaping the next generation of teenagers. *Kill Screen*. Recuperado de <https://killscreen.com/articles/tumblr-shaping-next-generation-teenagers/>
- Pritchard, K. y Whiting, R. (2014) Baby Boomers and the Lost Generation: On the discursive construction of generations at work. 219- *Organization Studies*. Vol35 (11), pp. 1605-1626. doi: 10.1177/0170840614550732
- Proyección y Administración Empresarial (2016) Los 6 entornos benéficos para los Millennials. Recuperado de <http://www.pae.cc/rhpaenews/los-6-entornos-beneficios-los-millennials/>
- PwC (2011) Millennials at work reshaping the workplace. Recuperado de <https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
- PwC (2013) PwC's NextGen: A global generational study. University of Southern California *London Business School*
- Rahim, M. (2002) Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*. Vol.13 No.3, pp.206- 235
- Riley, M. (1987) On the significance of age in sociology. *American Sociological Review*. 52(1) 1-14. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2095388>
- Robles, L. (2015) Las pensiones devoran 247.4 mil millones de pesos cada año; *Excelsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/2012/07/26/nacional/850023>
- Rodríguez, M. (2016) Del entrenamiento, al desarrollo del talento. VIII Coloquio del área Organizacional.El nuevo rol del Psicólogo Organizacional: De la operación a la estrategia. Coloquio llevado a cabo en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.; México
- Rousseau, D. (1989) Psychological and implied contracts in organization.*Employee Responsibilities and Right Journal*. Vol.2(2),pp. 121-139. DOI: 10.1007/BF01384942
- Ryder, N. (1965) The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*. 30(6) pp.843-861
- Salar, M. (2014) Convivencia de generaciones en la empresa: una aproximación a la generación Y. 222-Tesis para obtener el Grado en Psicología. Universidad Complutense de Madrid, España. DOI: 10.13140/2.1.2181.5046
- Santillán, T. (2016) 12 Septiembre ¿Por qué los Millennials no quieren tener hijos? Recuperado de <http://www.elle.mx/estilo-de-vida/2016/09/12/por-que-los-millennials-no-quieren-tener-hijos/>
- Schawbel, D. (2014) Why Gen Z may be more entrepreneurial than Gen Y. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/231048>
- Sepúlveda, C. (2013) Perfil de la Generación Y chilena. Tesis para obtener el grado de Ingeniero Comercial Mención Administración. Universidad de Chile. Santiago, Chile
- Simón, C. y Allard, G. (2007) Generación “Y” y el mercado laboral: Modelos de Gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business

- School. Recuperado de <http://www.iegd.org/links/pdf/7.Generacion-Y-y-mercado-laboral-Modelos-de-gestion-de-Recursos-Humanos-para-los-jovenes-profesionales.pdf>
- Smith, T. (2007) Job Satisfaction in the United States. *Working Paper, National Opinion Research Centre, University of Chicago*. Abril 17.
- Smola, K. y Sutton, C. (2002) Generational differences revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*. Vol. 23. 363–382 (2002). DOI: 10.1002/job.147
- Solís, A. (2016) Los Millennials capacitados duran sólo dos años en las empresas. Recuperado de http://www.forbes.com.mx/los-millennials-capacitados-duran-solo-2-anos-las-empresas/#gs._WBYYIw
- Somavía, J. (2012) La crisis del empleo juvenil. *La revista de la OIT*. Mayo 2012, No.74. 5-27.
- Stein, J. (2013) Millennials: The Me Me Me Generation. Recuperado de <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Stein, G. y Pin, A. (2009) Como dirigir las nuevas generaciones de profesionales: Motivaciones y valores de la generación Y. *Harvard Deutson Business Review*. No. 178, pp.47-54
- Strauss, K. (2016) Ten great jobs for Generation Z in 2016 and beyond. Recuperado de <http://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2016/06/02/10-great-jobs-for-generation-z-in-2016-and-beyond/&refURL=https://www.google.com.mx/&referrer=https://www.google.com.mx/>
- Strauss, W. y Howe, N. (1991) Generations the story of America’s future, 1584 to 2069.1st edition. New York. *Wiliam Morrow/Harper Collins*.
- Strauss, W. y Howe, N. (2000) Millennials Rising. The Next Grat Generation. New York. Vintage Books.
- Strauss, W. y Howe, N. (2007) The next 20 years: How customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard BusinessReview*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve>
- Sverko, B. (1999) The work importance study: Recent changes of values in Croatia. *Applied psychology: An international Review*. Vol.48 (1), pp.89-102
- Tay, A. (2011) Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. 206- *African Journal of Business Management Vol. 5(2)*, pp. 249- 255. DOI: 10.5897/AJBM10.335
- Taylor, M. (2005) Generation next: Today’s postmodern student-meting teching, and serving. *Collection of papers on self-study and institutional improvement*. Chapter 4: New Types of Learners. pp. 99-107.

- Taylor, P. y Keeter, S. (2010) The Millennials. Confident, connected, open to change. Recuperado de <http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/millennials-confident-connected-open-to-change/>
- The Leadership Conference (2001) Civil Rights 101. 226-Afirmative Action. Recuperado de <http://www.civilrights.org/resources/civilrights101/affirmaction.html?referrer=https://www.google.com.mx/>
- Thomas, D. y Ely, R. (1996) Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *227-Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1996/09/making-differences-matter-a-new-paradigm-for-managing-diversity>
- Trejo, E. (2016) Tendencias estratégicas para la adquisición de talento. VIII Coloquio del área Organizacional.El nuevo rol del Psicólogo Organizacional: De la operación a la estrategia. Coloquio llevado a cabo en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.; México
- Twenge, J. y Campbell, S. (2008) Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*. Vol, 23 Iss 8 pp. 862-877. doi:10.1108/02683940810904367
- Twenge, J., Campbell, W. y Freeman, E. (2012) Generational Differences in Young Adults' Life Goals, Concern for Others, and Civic Orientation, 1966 –2009. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012, Vol. 102, No. 5, 1045–1062. DOI: 10.1037/a0027408
- Twenge, J., Sherman, R. y Wells, B. (2014) Changes in American adults' sexual behaviour and attitudes, 1972- 2012. *Archives on sex behaviour*. 44(8) pp- 2273-2285. doi: 10.1007/s10508-015-0540-2
- Universum (2016) Generation Z grows up. Recuperado de <http://universumglobal.com/generation-z/>
- Villavicencio, A. (2016) Psicología Organizacional; Estrategia en el ámbito laboral. VIII Coloquio del área Organizacional.El nuevo rol del Psicólogo Organizacional: De la operación a la estrategia. Coloquio llevado a cabo en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M.; México
- Violante, M. (2016) 4 claves para venderle a la Generación Z. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268751>
- Weingarten, R. (2009) Four generations, one work place: A Gen X-Y staff nurse's view of team building in the emergency department. 210- *Journal of emergency nursing*, Vol. 35. pp. 27-30. DOI:10.1016/j.jen.2008.02.017
- Williams, A. (2015) More over, Millennials, here comes Generation Z. *The New York Times*. Recuperado de https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html?_r=2
- Yeaton, K. (2008) Recruiting and managing the “Why?” Generation: Gen “Y” *The CPA Journal*. Pp. 68-72

Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2000) Generations at work: Managing the clash of veterans, Boomers, Xers. And Nexters in your workplace. Chapter 6: Where mixed generations work well together. AMACOM. *Books 24x7*. Recuperado de <http://managingmultigenerationalworkforce.pbworks.com/f/Where+mixed+generations+work+well.pdf>