

Los Millennials: estado del arte sobre sus manifestaciones sociales y proceso de adaptación  
en las Organizaciones

**Trabajo de Grado para Optar al Título en Psicología**

**Institución Universitaria de Envigado**

**Facultad de Psicología**

**Envigado, Antioquia, Colombia**

**2017**

**Nota de Aceptación**

---

Jurado

---

Fecha

## Contenido

Resumen.....	5
Introducción .....	7
Planteamiento del problema .....	13
Objetivos .....	24
Objetivo General .....	24
Objetivos específicos.....	24
Justificación.....	20
Marco teórico.....	25
Psicología organizacional .....	25
Antecedentes. ....	25
Definición Psicología del trabajo.....	27
Las organizaciones .....	27
Selección de personal .....	28
Formación .....	29
Evaluación de desempeño .....	30
Cultura organizacional .....	31
Generación.....	32
Comparativo generaciones .....	35
Millenials:.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Diseño Metodológico .....	39
Compromisos y estrategias de comunicación.....	44
Consideraciones éticas.....	45
Ley 1090 de 2006 .....	45
Categorías de Análisis .....	50
Postulados teóricos sobre los millenials en Hispanoamérica .	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Teorías propuestas en los diferentes países de Hispanoamérica .....	51
Manifestaciones sociales de los millenials.....	56
La familia .....	56
Lo social.....	57
Lo político.....	57
Los millenials en las organizaciones.....	62

Discusión .....	69
Recomendaciones y conclusiones.....	75
Referencias.....	77
Anexos.....	80

## **Resumen**

Es un trabajo de tipo investigativo, que busca indagar sobre los millenials, sus manifestaciones sociales y proceso de adaptación en las organizaciones. Para este ejercicio se utilizó como metodología realizar un estado del arte, tomando como base diferentes modelos de investigación documental sobre el tema, que en la actualidad ha generado interés a nivel social y organizacional.

Los millenials se consideran la generación de la tecnología. Su ingreso a las organizaciones ha generado inquietud sobre la forma en que estos jóvenes deben ser tratados, incorporados y formados en una empresa, pues sus expectativas y proyecto de vida son diferente a las generaciones que los anteceden, situación que ha despertado inquietudes en algunos investigadores, las cuales trataremos de evidenciar durante esta investigación.

El desafío al que se enfrentan hoy las organizaciones es lograr integrar las tres generaciones permitiendo crear actividades, espacios y metodologías que puedan favorecerlas; así mismo, el reto es lograr que los millenials tenga un proceso de adaptación positivo, teniendo en cuenta lo que ellos esperan encontrar hoy en sus líderes y espacios laborales.

### **Palabras clave**

Generación, millenials, organizaciones, manifestaciones sociales, adaptación.

### **Abstract**

It is an investigation work, searching about millenials, their social behavior and their adaptive process in companies, to find that I am using the methodology of state of art with basis on different models of documentary investigation about the issue. And at this time if causing a lot of interest in social and organizations environment.

Millenials are considered the technology generation. Their admission to organizations has generated questions about how they need to be treated, introduced and formed in the companies, as their expectations and life projects are different to previous generations. Situation that has caused a lot of questioning to investigators, which we will try to show this matter on the investigation.

The challenge organizations are facing, is to achieve successfully the mix of three generations generating activities, places and methodology that can make positive impact in them. At the same time the challenge is to achieve that millennials have a positive adaptation process, having in mind what they expect to find in their leaders and work spaces.

**Key words:**

Generation, millennials, organizations, social expressions, adaptation

## Introducción

La generación “Y” o Millenials, es la generación nacida entre los años 1982 y el 2000, aunque los diferentes autores han mencionado fechas diferentes donde comienza y termina esta generación, esta es la fecha que comúnmente se encuentra en las investigaciones realizadas referente a este tema.

“Generación Y o “Millenials”, es la generación de hoy, nacidos entre 1982 y 2000” (Chirinos, 2009, p. 140).

La generación millenials también es llama la generación Einstein o generación Why.

Núñez, (como se citó en Cristiani, 2010, p. 9) los describe como la generación “Einstein” por su acceso a la información y las redes sociales y por su capacidad creativa como para realizar varias tareas de forma simultánea. “Los jóvenes de la generación Einstein trabajan porque es la manera de sobrevivir, pero jamás sacrificando el valor primero: la autorrealización.

Núñez (2014) “También han sido definidos como la generación “Why” ya que para todo lo que hacen piden una respuesta, exigen saber todo lo que hacen.” (p. 9)

En la actualidad la generación millenials empieza a ser parte de las organizaciones, bien sea porque se encuentran en el inicio de su vida laboral o se están terminando sus carreras profesionales y pronto estarán vinculados laboralmente a las organizaciones.

Esta generación viene dando paso a un impacto importante a nivel social y organizacional, sus expectativas, metodologías, deseos y forma de percibir el mundo, tienen

componentes diferenciales que hacen que se piense en la importancia de conocerlos para entender todo aquello que está a nivel de sus motivaciones, aspiraciones y expectativas de vida. Existe un reto importante para las organizaciones, y es lograr generar estrategias y metodologías que aseguren un buen proceso de adaptación organizacional, así mismo llegar al plano de sus manifestaciones sociales, lo que permitiría hacer una asociación entre lo que los define, lo que esperan y sus procesos adaptativos.

Núñez (2014) a los especialistas en recursos humanos se les prendió la luz roja cuando empezaron a notar ciertas particularidades en las entrevistas de trabajo. Aparecieron nuevos patrones en los jóvenes postulantes: ya no iban peinados ni tampoco usaban ropa formal, llevaban celulares que sonaban durante las entrevistas y reproductores de música que recién era apagados una vez que entraban en la oficina. Llamaba realmente la atención, la informalidad es sin duda una de las características de la generación Y (p. 12).

Así mismo, en las organizaciones se observa un fenómeno interesante y es tener en la actualidad las tres generaciones al mismo tiempo: los baby boomers, la generación X y la generación Y o millenials, estas conviven en el mundo organizacional donde se comparten espacios, tareas y objetivos, pero cada una con formas y metodologías de trabajo y tipos de relacionamiento diferentes.

Manpower (2010) Las diferencias generacionales son relevantes en la medida en que cada grupo de edad tiene valores, actitudes y comportamientos distintos. Los iconos culturales, los hitos históricos, las referencias populares y las tecnologías que usamos en grupos diferenciados por nuestra edad, se transmiten a



nuestros principios, se convierten en reacciones conscientes y hasta reflejos inconscientes que nos definen como generación. (p. 9)

### **Antecedentes**

Neil Howe (1951), es historiador, economista y demógrafo, y William Strauss (1947-2007), fue Historiador, dramaturgo y profesor; juntos iniciaron las primeras investigaciones sobre las generaciones y en 1991 publicaron su primer libro “Generaciones, The History of Americas Future” donde expusieron su teoría, tomando como base la historia Anglosajona de los últimos 500 años. En su teoría definieron Generación como el grupo de personas nacidas en aproximadamente una veintena de años, cada generación tiene su propio arquetipo o de personalidad.

Howe (1991) Cada Generación tiene una programación colectiva asociada a las experiencias a las que se ha expuesto durante su formación. Vivencias compartidas como eventos mundiales, condiciones económicas, desastres naturales, héroes, villanos y políticos de esa época, permiten que los miembros de una generación desarrollen características comunes.

Los estudios que se han realizado sobre las generaciones, teniendo en cuenta la teoría de estos dos autores, han permitido que se logre una clasificación de acuerdo a los eventos ocurridos, características de personalidad y visión laboral en cada grupo. Las diferentes generaciones que se han descrito, en búsqueda de poder integrar prototipos de personas, son:

Tradicionalistas: llamados por Howe y Strauss como la generación silenciosa, son los nacidos antes de 1946, los aspectos sociales que caracterizaron esta generación fueron las dos guerras mundiales y la separación de Panamá, entre otros hechos. Caracterizados en sus valores por la disciplina, la autoridad, el sacrificio, el honor, ante todo está el deber cumplido; es difícil encontrar personas de esta generación en las empresas actuales, pues parte de su motivación laboral era poder hacer su retiro en el momento que correspondía.

Posterior a esta generación, se habla de los baby boomers, nombrada así porque en esta época hubo un crecimiento en la natalidad. Se describen personas que esperan ser muy bien remunerados por lo que hacen, su vida se concentra más en lo laboral y son reconocidos por su nivel competitivo dentro de las empresas.

Chirinos (2009, p. 137) Los Baby boomers, nacidos entre 1941 y 1960 es la generación de la posguerra mundial, de la época de la liberación de la mujer, del nacimiento de la televisión. Quieren transformar el mundo, creen en generosos paquetes de compensación. Esta generación les gusta competir, generar cambios, viven por el poder. No piensan en retiro laboral, puesto que buscan ser productivos toda su vida.

Luego se habla de la generación X, caracterizados por su independencia desde niños, ya que se empezó a evidenciar una alta tasa de divorcios, su vida gira alrededor del trabajo, son leales con las empresas, son personas más orientadas al resultado porque el hemisferio izquierdo está más desarrollado. Esta generación busca trabajar en lo que quiere, y siempre están atentos a la remuneración que hay por lo que hacen, este factor es el más importante.

Chirinos (2009, p. 138) Generación “X”, nacidos entre 1961 y 1981, los definieron eventos como la lucha contra Irán, el nacimiento de MTV, las crisis en las empresas de la seguridad social y despidos masivos, aparecen la violencia, la cocaína, el SIDA y destrucción del medio ambiente.

Y por último se describe la generación Y o millenials, es la generación conformada por los más jóvenes, caracterizados principalmente por ser nativos tecnológicos y de mentalidad más inclusiva. Aunque pueden ser nombrados como la generación que no buscan estabilidad laboral ni quieren ser dirigidos, puede hallarse en algunas descripciones que realmente es la generación del cambio, la flexibilidad y la orientación al logro, lo que puede hacerlos cambiar constantemente su campo de acción.

Chirinos, (2009, p. 138) Generación Y o “Millenials”, es la generación de hoy, nacidos entre 1982 y 2000, se da el calentamiento global, ataques terroristas, son personas superiores tecnológicamente, tienen acceso a la información a través de la tecnología, valoran la diversidad de culturas, experiencias y ambientes. Tienen mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes. Dependen de la dirección de sus superiores y estímulos externos. Esta generación busca la felicidad, tienen pensamiento social y activo, son personas más creativas pues tienen más desarrollado su hemisferio derecho. Excelente formación académica.

El ingreso de esta nueva generación al mercado laboral ejerce una influencia determinante en la gestión, estrategias y metodologías organizacionales, pues son jóvenes que se caracterizan por no centrar su vida en el trabajo, su compromiso está con ellos mismos y lo que desean hacer, aprender y vivir.

Por lo expuesto anteriormente podría decirse que la generación de los millenials está atrayendo el interés de diferentes investigadores, es por ello importante conocer sus intereses particulares, su forma de relacionarse y su forma de adaptación en las organizaciones.

## Planteamiento del problema

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a grandes retos, la gestión que hoy se realice al interior de ellas impactará en el resultado, no solo económico, sino también familiar y social de quienes la integran.

Hernández (2014) En la actualidad han ido surgiendo un considerable número de organizaciones distintas, cada una de ellas con sus características, funcionamiento y cultura empresarial. Con el tiempo se ha podido confirmar que las organizaciones no forman únicamente entes objetivos donde se genera valor económico, sino que son instrumento incuestionable para desarrollar las relaciones sociales y ayudar al individuo a crecer como trabajador. (p. 12)

Las organizaciones hoy se enfrentan a una particularidad y es contar con personal de todas las generaciones, cada una de ellas con características diferentes frente a sus manifestaciones sociales y procesos de adaptación en la organización. Esta situación despierta el interés de directivos y áreas de recursos humanos en cuanto a la forma en se pueden gestionar estos grupos, logrando generar satisfacción laboral y personal en todos los implicados, pero, sobre todo, buscando que la empresa logre los resultados propuestos permitiendo que ésta sea sostenible, sin que la variedad en su personal afecte su rendimiento.

Simón y Allard (2007, p.6) Según artículo publicado por Adecco, por primera vez en la historia del mercado laboral, las empresas acogen profesionales cuyas edades superan los 40 años, lo que ha hecho que haya diversidad de generaciones, donde cada grupo posee sus propias motivaciones, aspiraciones y

expectativas acerca de su entorno de trabajo. Tanto directivos y áreas de RRHH se enfrentan por tanto a este reto de la gestión multigeneracional.

Cada generación presenta características propias que marcan una diferencia importante para las organizaciones; realizar un adecuado proceso de gestión que lleve a una adaptación e interacción de estas generaciones en el mismo lugar, donde se tiene una visión y objetivos diferentes, donde las motivaciones están a cargo de diversos aspectos, e incluso donde la metodología de trabajo y el espacio físico para cada generación se percibe de una manera distinta, es un reto que las organizaciones están llamadas a asumir. Lograr que los empleados hoy se sientan parte de la organización es un objetivo básico para lograr empresas exitosas, es entonces fundamental conocer y adaptar estas tres generaciones.

Hernández (2014, p. 16) Es relevante tener en cuenta el impacto de las distintas generaciones en el plano organizacional, puesto que cada una cuenta con un tipo determinado de mentalidad y forma de ver el mundo que incidirán directa e indirectamente en el management de la empresa. Ante un escenario en el que conviven 4 generaciones distintas (tradicionales, baby boomers, generación X y generación Y), cabe hablar de gestión intergeneracional como el desafío que tienen las organizaciones para gestionar tal diversidad, con objeto de lograr integración, eficiencia, aprendizaje, sinergias y crecimiento personal y profesional para los individuos y beneficios de la empresa.

A este grupo generacional pertenecen los millenials o generación Y, caracterizados entre otros aspectos por ser niños que son formados desde sus hogares para tener una vida independiente, activa y orientada al logro de sus propósitos.

García, Stein y Pin (2008 p. 6) esta es una generación de niños deseados y protegidos por una sociedad preocupada por su seguridad. Los niños de esta Generación Y son alegres, seguros de sí mismos y enérgicos. Es la generación de los Power Rangers e Internet, la generación de la variedad y las marcas desconocidas, la generación de nuevas tecnologías que cambian continuamente a una velocidad de vértigo.

Begazo y Fernández (2015, p. 12) esta generación se declara completamente liberal en todos los sentidos, desde el punto de vista familiar no consideran el matrimonio como opción, encuentran el tener hijos un tema más para el futuro y las relaciones entre parejas del mismo sexo son bien vistas y aceptadas. A nivel educativo, esta generación prefiere aprender de manera autodidáctica, de ahí que los tutoriales en internet sean su principal fuente de conocimiento.

Es la generación que se está integrando a las empresas, puesto que por su edad y proceso de formación, se encuentran iniciando su vida laboral. En este aspecto buscan, no solo una realización profesional y aplicar los conocimientos adquiridos, también buscan crecer de una manera íntegra, su objetivo no está solo en el dinero, van más allá; buscan líderes inspiradores, que les enseñen y tengan la capacidad de desarrollarlos y explotar su potencial.

En su mayoría, estos jóvenes son fieles creyentes de que cada uno de ellos tiene un gran potencial inexplorado aún y que tan solo necesitan las herramientas y los jefes o líderes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas y proyectos. Para que este potencial se manifieste, tienen que

cumplir tres requisitos: primero deben querer hacerlo (Actitud), segundo tienen que establecer como iniciar este proceso y, por último, aprender la mejor forma para desarrollar este potencial creativo (Rencort, 2014, p. 21).

La llegada de esta generación a las organizaciones genera interés, curiosidad e incluso incomodidad, entre los grupos generacionales anteriores. Son los más jóvenes, dinámicos, flexibles y llegan buscando la mejor forma de incorporarse a una empresa rápidamente, tienen expectativas de crecimiento inmediato; así mismo, buscan espacios que les permita no estresarse, poder pensar y colocar su creatividad a trabajar.

Alrededor de sus expectativas se encuentran manejar: tiempos flexibles, espacios agradables, vestimenta cómoda, tener un libre desarrollo de sus gustos como lo son tatuajes o piercing, y esperan no ser clasificados por esto, solo aceptados.

Teniendo en cuenta lo anterior, conocer la generación millenials, sus características, sus manifestaciones sociales y cómo viven su proceso de adaptación a las organizaciones, es el objetivo de esta investigación.

Realizar un acercamiento teórico a lo que define esta generación, teniendo en cuenta los aspectos que los describe permitirá realizar algunas definiciones sobre lo que son los millenials y los aspectos relevantes que permitan identificarlos. En las investigaciones que se han realizado sobre esta generación es común encontrar que cuando se aborda el tema de los millenials se resaltan características particulares que los diferencia de las otras generaciones de una forma inquietante, esto además llama la atención desde lo organizacional, puesto que ellos son la fuerza laboral del presente y el futuro.



Es la generación que espera recorrer el mundo y ser independiente, es la generación del emprendimiento, no se visualizan en un puesto de trabajo fijo y del cual no obtienen ningún bienestar o desarrollo continuo, es la generación que hoy marca la diferencia.

Estos aspectos antes mencionados, llevan a plantear una primera situación y es la necesidad de profundizar en algunos referentes teóricos que puedan brindar un conocimiento sobre lo que son los millenials y qué caracteriza esta generación.

Así mismo, hay un aspecto que requiere ser investigado, como lo son las manifestaciones sociales de esta generación, qué esperan, cómo perciben su mundo exterior, qué significado tienen las relaciones sociales para ellos, cómo se ubican en la sociedad actual y como se adaptan a la vida organizacional.

Los millenials son la generación de la formación académica, como resultado de la evolución económica los padres de esta generación, quienes optan por dar a sus hijos una buena educación como inversión para su futuro. Su experiencia y formación los distingue de sus predecesores, además de tener una visión similar en la vida y el trabajo en cuanto a perspectivas, expectativas y motivación.

Casarone (como se citó en García, L, P; 2008, p. 10) “Los “Y” han formado una tribu con sus propios valores y estilos de vida que se están incrementando a nivel mundial, “Cosmopolitan Bussines People” (personas cosmopolitas de empresas ) caracterizados por: La utilización de varios idiomas, alto nivel educativo, cuentan con licenciaturas y postgrados, tienen amistades y conocidos por todo el mundo, experiencias profesionales multinacionales debido a su formación, gusto por los deportes, el arte y viajes por todo el mundo, manejo y

gusto por la tecnología tanto en lo profesional como en su vida personal, buscan buenos salarios y estudiar carreras que aporten bienestar.

Lograr entender las manifestaciones sociales de esta generación, es un reto de índole familiar, social y organizacional. Su posición en el mundo es un tema que merece ser revisado para lograr conocer algunos fundamentos de todo lo que ellos esperan, cómo lo esperan y de qué forman viven sus experiencias y relaciones.

Así mismo, determinar cómo es el proceso de adaptación de esta generación en las organizaciones, es objeto importante de la que esperan vivir al interior de ellas, como perciben su proceso de crecimiento y desarrollo profesional y que esperan de los líderes que los acompañan, es tema que merece ser abordado, puesto que si se logra entender cómo esta generación vive el proceso de adaptación en la organización, se facilitaría el proceso de desarrollo de las estrategias para hacerlo.

Manpower (2010) En muchas ocasiones para los jóvenes pesa de una manera muy significativa tanto el aprendizaje como la diversión y la flexibilidad en el lugar de trabajo. La motivación, la mayoría de las veces, no es el salario percibido, sino una serie de prestaciones aunada al ambiente alrededor de la función desempeñada; estos factores son los que atraen a los jóvenes a estos trabajos “trampolín”. (p. 6).

Diferentes fuentes (Artículos, Exposiciones, Charlas) hablan de una generación revolucionaria, los millenials se han convertido en un tema de interés general para las organizaciones, conocerlos entenderlos, desarrollarlos y mantenerlos.

Hoy las áreas de gestión humana se enfocan en generar transformación en los diferentes procesos que se desarrollan: perfiles de cargo, procesos de selección de personal, procesos de inducción y entrenamiento, planes de beneficios y escalas salariales, clima y cultura organizacional, la gestión y evaluación del desempeño. Cada uno de estos procesos se deben definir y ejecutar teniendo en cuenta que la nueva generación espera marcar la diferencia y buscan el éxito en lo que hacen.

Irizarry (2009) “Ciertamente, el éxito y crecimiento de los negocios en el futuro dependerá del reclutar y conservar los futuros Líderes”. (p. 12)

Núñez (2014) En su trabajo de grado plantea que los Millenials se caracterizan por su conocimiento en tecnología, informática, conocimiento por otras culturas. A nivel laboral esperan tener trayectoria, ser elogiados, tener guías para el desarrollo de sus tareas. Cita además a Guillermo Edelberg (2011) quien plantea que dicha generación tiene la capacidad de “multitasking” realizar varias tareas de forma simultánea, visitan diferentes redes sociales, buscan equilibrio entre su vida laboral y personal, son flexibles, les gusta preguntar, necesitan tener un sentido en todo lo que hacen, tienen alta autoestima, buscan crecimiento y desarrollo laboral en cortos períodos de tiempo, no temen dejar un trabajo si sus expectativas no se cumplen.

En este orden de ideas, se precisa resaltar la importancia de identificar las características generacionales de los millenials, teniendo en cuenta lo que esperan y lo que buscan en el mundo organizacional. Hoy esta generación puede ser vista como los jóvenes milenarios que están conectados todo el tiempo a la tecnología, que esperan viajar constantemente y sentir que no están comprometidos hacia ninguna organización. Las relaciones sociales son de carácter

fundamental para ellos y lograr transformación en lo que los rodea los impulsa a ser la generación que no busca solo ganar dinero, sino también tener un desarrollo constante acompañados de los líderes que esperan tener. El espacio, el tiempo, la practicidad y la pasión, pueden ser los factores que hacen que los millennial encuentren interés en espacios determinados.

En la presente investigación se realiza un análisis y recopilación de la información que se ha publicado sobre los millenials para conocer y establecer sus características, identificar sus manifestaciones sociales y analizar su proceso de adaptación en las organizaciones.

#### Pregunta de investigación

Por lo anteriormente descrito, la pregunta que rige esta investigación es la siguiente:

¿Cuáles son las características de la generación millenials reflejadas en la literatura relacionada con el tema, publicada entre los años 2007 y 2018?

## **Justificación**

El desarrollo de esta investigación está dada con la intención de conocer las características de la generación de los Millenials desde algunos postulados teóricos, sus manifestaciones sociales y su proceso de adaptación en las organizaciones. Tener un acercamiento a las publicaciones que se han realizado sobre los millenials, permitirá realizar una agrupación de diferentes temas que permitan consolidar un estado del arte sobre este tema.

Dado que en la actualidad los millenials son la generación que está llegando a las organizaciones para iniciar su vida laboral y por sus características, gustos y preferencias están generando impacto desde el campo familiar, social y organizacional, existen diferentes investigaciones enfocadas en describir cómo son estos jóvenes, qué los motiva, sus expectativas, qué esperan de las Organizaciones y como perciben su futuro. Por eso el objetivo general de esta investigación, es lograr describir las características de la generación abordada teniendo en cuenta los postulados teóricos que se han desarrollado sobre este tema, identificar sus manifestaciones sociales, y entender el proceso de adaptación que realizan los millenials al interior de las organizaciones.

Diferentes aspectos pueden describir esta generación, teniendo en cuenta que está transformando lo que ha sido tradicional en diferentes campos. Estos jóvenes han dado un vuelco a la forma en que las organizaciones han desarrollado todo lo referente a los empleados, con ellos se ha encontrado que deben redefinirse una gestión de los diferentes procesos, más dinámica y enfocada a lo fresco, a lo inmediato y a lo práctico.

González (2011) “Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo” (p. 72).

En estudios realizados en diferentes países, puede encontrarse similitud en la descripción que se realiza de los millenials, son caracterizados como la generación de la tecnología, de la flexibilidad, los jóvenes de la conciencia social, ambiental y familiar. Estas características permiten realizar una investigación que permita dar más información sobre esta generación.

Bajo esta perspectiva, esta investigación fue abordada sobre la línea de los fenómenos sociales y organizacionales, puesto que comprenden las manifestaciones sociales y el proceso de adaptación de los millenials en las organizaciones. Este es un tema destacado en la actualidad y de intereses común para las Empresas.

Hoy las organizaciones buscan tener el mejor talento humano, y esta generación es la nueva mano de obra que está llegando a las organizaciones, dándoles el reto de lograr un proceso de adaptación exitoso ya que sus expectativas frente a lo que desean encontrar a nivel laboral son diferentes a las de las generaciones anteriores.

Por lo anterior se considera la importancia de desarrollar esta investigación, que permitirá entender desde algunos postulados teóricos qué son los Millenials, ya que existe un vacío teórico en Hispanoamérica sobre este tema, pues se encuentran pocas investigaciones al respecto. También se busca conocer cómo son sus manifestaciones sociales y cómo se puede lograr de forma exitosa el proceso de adaptación organizacional de esta nueva generación.

Con esta investigación se busca además aportar al campo de la psicología organizacional, consolidar y agrupar información para que las personas tenga un texto que les permita referenciar

sobre las características de los millenials, sus manifestaciones sociales y su proceso de adaptación a las organizaciones.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Describir las características de la generación millenials, sus manifestaciones sociales y su proceso de adaptación en las organizaciones, reflejadas en la literatura publicada entre los años 2007 y 2018 en países de habla hispana.

### **Objetivos específicos**

Identificar diferentes conceptualizaciones sobre los millenials en la literatura disponible en español.

Describir las manifestaciones sociales de los Millenials, de acuerdo a las investigaciones realizadas en algunos países de habla Hispana.

Detallar los principales aspectos sobre el proceso de adaptación de los millenials en las organizaciones, de acuerdo a las investigaciones realizadas en algunos países de habla hispana.



## Marco teórico

### Psicología organizacional

Para la psicología este es un concepto muy amplio, puesto que es un campo que ha evolucionado de forma importante en las últimas décadas y donde el psicólogo ha logrado encontrar un espacio importante para el desarrollo de su profesión.

#### Antecedentes.

Muchinsky (2002) en los años 1900 -1916 cuando se hablaba de psicología, era un tema estrictamente científico y se evitaba que tuviera un énfasis fuera de la investigación. Sin embargo, un Psicólogo llamado W.L. Bryan hizo una publicación en 1897 sobre cómo los telegrafistas profesionales desarrollaban habilidades para enviar y recibir el código morse. Luego en 1903 el discurso presidencial de Bryan a la American Psychological Association, recalcó el deber de los psicólogos de estudiar “actividades y funciones concretas, como aparecen en la vida cotidiana”, Bryan no abogaba en si por el estudio de problemas en la Industria, sino sobre la importancia de las habilidades para desarrollar una psicología científica. (p. 6)

En un segundo momento se dio el deseo de los ingenieros industriales por mejorar la eficiencia, preocupados por la economía de la producción y la productividad de los empleados. Un equipo conformado por Frank y Lilian Gilbreth, realizaron un estudio sobre tiempos y movimientos en la producción Industrial.

Muchinsky (2002) Quizás sean más conocidos por sus investigaciones sobre los elementos del movimiento humano, a los que denominaron “therbligs” (casi como Gilbreth, escrito al revés). Koppes informó que Lilian Gilbreth fue una

de las psicólogas que hizo contribuciones sustanciales a la primera época de la Psicología I/O (p. 8).

Muchinsky (2002) así, la confluencia de la psicología con intereses aplicados y la preocupación por incrementar la eficiencia industrial fue el ingrediente para el surgimiento de la psicología I/O. Hacia 1901, la “psicología industrial” (el apéndice “organizacional” no fue oficial hasta 1970) se convirtió en un área legítima de especialización de la psicología (p. 8).

Algunos autores que tuvieron influencia en la aparición de la Psicología del trabajo

Walter Dill Scott

Muchinsky (2002) fue un psicólogo persuadido para que diera una charla sobre la necesidad de aplicar la psicología a la publicidad. Durante la primera guerra mundial Scott fue decisivo en la aplicación de procedimientos para el personal que pertenecía al ejército. Este psicólogo tuvo gran influencia en el aumento de la conciencia y aceptación de la psicología industrial (p. 9).

Frederick W. Taylor

Muchinsky (2002) Ingeniero de profesión, logro visualizar la importancia de rediseñar las condiciones laborales para los trabajadores. Así mismo, influenció en la importancia de capacitar a los trabajadores en los tiempos productivos y tiempos de descanso, habló de mejores salarios para los trabajadores y mejores condiciones. (p. 9)

La primera guerra mundial fue un momento donde se logró impulsar de manera significativa la psicología, puesto que vieron la guerra como medio para dar progreso a la profesión. Robert Yerkes, fue el psicólogo más influyente dentro de este proceso, era el

presidente de la APA y fueron ellos quienes propusieron métodos de selección que permitieran identificar los reclutas con deficiencia mental, así como asignación de puestos de acuerdo a la evaluación realizada.

Muchinsky (2002) “Después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la llegada de la nueva era de la psicología I/O” (p.13)

### **Definición Psicología del trabajo.**

Astorga (2005) La psicología del trabajo es un campo específico de la psicología que tiene como objetivo el estudio científico del comportamiento de los individuos en el entorno laboral. Blum y Naylor (1976) la definen como la “aplicación o extensión de los conocimientos y principios psicológicos a los problemas concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de los negocios.

La Psicología del trabajo estudia pues, la conducta humana en su dimensión individual y social, en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y solucionar los problemas que se le presenten en ese contexto, con el fin de hacer el lugar de trabajo más confortable y productivo tanto para los trabajadores como para los empresarios.” (p. 18)

### **Las organizaciones.**

Astorga (2005) “El concepto de organización hace referencia a la estructura básica de la empresa, a los elementos que la componen, sus características y a las relaciones que se establecen entre ellos. Para Simón (1982)

el termino organización se refiere al complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones existentes dentro de un grupo de seres humanos. Este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información, de los supuestos, objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de cómo reaccionaran ante lo que él diga o haga.” (p. 33)

A nivel de las organizaciones existen diferentes procesos que se enfocan en lo relacionado a los trabajadores, la forma de atraerlos a la empresa, mantenerlos y desarrollarlos.

Es importante describir los siguientes conceptos que están orientados completamente a las personas en las organizaciones, y que en el caso de esta investigación se convierten en punto importante de revisión para determinar cómo se pueden orientar hacia esta nueva generación.

### **Selección de personal.**

Astorga (2005) Tiene como función entregar a la organización las personas idóneas para ocupar los cargos, donde se pueda lograr los objetivos de producción o servicio a la empresa. La selección de personal es el proceso donde el psicólogo juega un papel muy importante, ya que depende de él que a las organizaciones se vinculen las personas ideales para ocupar los diversos cargos, asegurando que son persona que poseen una salud mental apta para integrarse al nuevo grupo, así mismo, que cuenta con las aptitudes y actitudes requeridas para desempeñar una función determinada. (p. 45)

Astorga (2005) “La selección de personal es una función, una tarea más para conseguir los objetivos de la organización. Consiste en buscar el candidato que mejor se adapte a las características del puesto, de la empresa, de los clientes y de los proveedores.” (p. 45)

Astorga (2005, p. 48) El objetivo del proceso de selección es elegir la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto entre el conjunto de candidatos cualificados. La Descripción de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos y el reclutamiento con condiciones previas necesarias. Un fallo en cualquiera de ellas puede hacer ineficaz incluso el mejor sistema de selección.

### **Formación.**

El proceso de formación abarca diferentes aspectos en las organizaciones, pues un empleado debe ser entrenado desde el momento que se integra a la organización, y es un proceso que debe perdurar en el tiempo, pues es necesario dar a los empleados la formación requerida en cada cambio que se da nivel de empresa o a nivel de cargo.

Astorga (2005, p.75) la formación es un proceso de aprendizaje que implica la adquisición de habilidades, conceptos, reglas o actitudes a fin de mejorar la actuación en el puesto de trabajo. Generalmente la responsabilidad de la formación recae en el director del departamento. La calidad de esta formación inicial puede tener una gran influencia en la productividad del empleado y en su actitud ante el puesto.

Astorga (2005, p. 76) la Empresa forma a sus empleados porque necesita adaptarse a los cambios del entorno, cambiando su propio funcionamiento, innovando para prever los riesgos y corregir errores. Las organizaciones inteligentes están abiertas al aprendizaje. Los trabajadores deben intervenir en los procesos para cambiarlos. Si una persona hace siempre las mismas tareas de la

misma forma, no mejorar su trabajo, no aprenderá, ya que el aprendizaje requiere ensayo-error, búsqueda de alternativas y compromiso con los objetivos a lograr.

### **Evaluación de desempeño.**

El proceso de evaluación de desempeño es un proceso que ha cobrado gran importancia en las organizaciones, medir las competencias de los empleados que al mismo tiempo permiten medir la efectividad de los procesos y de la empresa en general, es un aspecto que ha ido evolucionando. El resultado se ha convertido en el punto de llegada de las organizaciones y para esto requieren contar con personal competente, y es la evaluación de desempeño la que permite medir este nivel de competencias.

Astorga (2005, p.89) la evaluación de desempeño, evaluación de resultados o evaluación del rendimiento del personal es un proceso básico de la gestión de los recursos humanos. Surge en los Estados Unidos en la década de 1920 con el fin de adecuar una política retributiva que guarde relación con la responsabilidad propia a cada puesto de trabajo y con las aportaciones de cada uno de los empleados al éxito de la empresa.

Astorga (2005, p. 89) la evaluación de desempeño es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realizan adecuadamente, las evaluaciones de resultado no solo hacen saber a los empleados cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas.

## **Cultura organizacional.**

Alcover, Martínez, Rodríguez y Domínguez (2004) Se ha señalado que los valores, creencias, supuestos, etc., que subyacen en la base de la cultura moldean los elementos visibles y las prácticas organizacionales, entre lo que se encuentran los factores del contexto del trabajador y, en particular, las condiciones del trabajo que se han analizado en este capítulo. A su vez, tanto estas condiciones como todas aquellas relacionadas con la organización del trabajo van a constituir un factor determinante en el logro de la eficacia. De ahí que se hayan establecido fuertes vínculos entre la cultura, la estrategia y el entorno de la organización, puesto que la eficacia organizacional va a estar en función del ajuste entre estos tres factores. Ello ha dado lugar al intento de identificación de los tipos de cultura organizacional que resultan más eficaces en alinear las características del entorno y la orientación o estrategia de la organización (p. 93).

Las Organizaciones se caracterizan por tener una cultura (ritos, valores, costumbres) que los identifique, ya que les permitirá tener un estilo propio que les de identidad. Se han hablado de diferentes tipos de cultura, definidas de acuerdo a la estrategia y enfoque que utiliza la organización.

Alcover et al. (2004) Los cuatro tipos de cultura resultantes se denominan cultura de clan (orientación interna y flexibilidad ante un entorno dinámico); cultura de adaptabilidad (orientación externa y flexibilidad ante las demandas del entorno); cultura de misión o de mercado (orientación externa y consistencia para

un ambiente estable); y cultura burocrática o jerárquica (orientación interna y orden y control para un ambiente estable) (p. 94).

## **Generación**

### **¿Cómo definir generación?**

El concepto de generación ha sido abordado en algunas investigaciones tomando como base otros trabajos realizados al respecto.

Es un concepto que ha sido incluido justamente desde investigaciones similares a la realizada en esta monografía, por eso, para definir y argumentar sus características se tomó como base el estado del arte construido para esta investigación.

Es común encontrar que para definir el concepto generación, se toma como base rangos de años de nacimiento, podría decirse que la clasificación de las generaciones se ha realizado desde unas edades establecidas.

Así mismo, se incluye como característica importante para definir generación, los hechos históricos ocurridos en el rango de años establecido dentro de la clasificación de las generaciones.

Aspectos civiles, culturales, políticos, religiosos y sociales pueden marcar también características importantes dentro de cada generación, lo que permite definir las.

Segura y Peláez (2010, p. 166) Para la definición de las diferentes generaciones no hay unanimidad entre los investigadores tanto en la nomenclatura como en el intervalo de años donde encuadrarlas, existiendo numerosos estudios que incluyen diferentes rangos de fechas de nacimiento. Si bien se acepta que la



influencia de fecha es el factor a considerar, también hay un consenso en la influencia de la historia vivida para diferenciarlos.

Ogg y Bonvalet (2006), definen generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distingue de sus predecesores.

Hernández (2014) “Como primera aproximación, podemos definir “grupo generacional” como el conjunto de personas con fechas de nacimiento cercanas en el tiempo, con una educación e influjo cultural, político y social semejantes, lo que les lleva a actuar de manera similar” (p. 11)

Hernández (2014, citando a Howe y Strauss, 2000) habla de los de 4 conceptos que deben tenerse en cuenta para definir una generación. Estos conceptos son: fecha de nacimiento, autopercepción del sujeto a una generación concreta, creencias y conductas similares en relación a aspectos como la familia, vida personal o profesional, salud, religión o política, entre otros y vivir cambios tendenciales en la historia comunes, localización Común.

Definir generación, desde los aspectos biológicos, es un proceso que no se ha desarrollado como se quisiera para lograr definir este concepto desde una perspectiva científica, es un concepto que se ha entregado a las ciencias sociales, pues es de acuerdo a los acontecimientos, experiencias y cambios culturales que ha logrado hablarse sobre este concepto.

Martin (2008, p. 3) como podemos apreciar, al hablar generación no se está aludiendo a un aspecto biológico del término como querían Leopold von Ranke y la escuela positivista, solo se está confinando las ciencias sociales. En

este contexto, sugeriremos otra definición que amplía a la anterior y la vuelve más específica, pues hay una clara atribución a un campo del saber en particular, que de ser una hipótesis , pasa a establecer una teoría, que nos abre perspectivas interesantes sobre este concepto tan poco abordado en las últimas décadas: (...)"La teoría de las generaciones forma así una parte esencial de la historiología, que no es ni una filosofía constructiva de la historia ni una mera técnica historiográfica, La generación resulta, según ello, lo único sustantivo en la historia y lo que permite articularla en una continuidad que rompe los cuadros de toda clasificación forma".

Martin (2008, p. 4) para S. Mill, la sociedad no deja de ser una serie de eventos sucesorios en el tiempo. Cada época es diferente y contribuye con una parte al acervo general del cuerpo social, según sea el período histórico en el cual se desarrolló. No cree que partiendo de los principios naturales que asisten al hombre con sus particulares circunstancias, pueda determinar a-priori una ordenación en que evoluciona la vida, ni tampoco el decurso de los hechos hasta los tiempos presentes. Para el encontrar las leyes que explican la sucesión de los hechos que ocurren a cada generación es lo esencial, es lo más importante. De este modo, deja automáticamente fuera la intersubjetividad en su campo semántico significativo para explicar el fenómeno.

Los acontecimientos ocurridos dentro de los períodos históricos establecidos para definir generación, tienen gran influencia para lograr estructurar un concepto que se alimenta de lo que socialmente es observado y aplicado al comportamiento de las personas de esa actualidad. Las

manifestaciones sociales pueden ser analizadas en grupos diferenciados por su edad, para así lograr definir los aspectos que diferenciaran las llamadas “generaciones”.

Martin, (2008, p. 5) las vidas en los distintos periodos, siempre va supeditada a las creencias de cada tiempo (las que están insertas en la historicidad), ya que el hombre nace instalado en una serie de usos con los que tiene que convivir le guste o no. Sin embargo, como la estructura de lo humano no es estática, también ésta va modificándose a medida que las generaciones actuales en un tiempo X le incorporan nuevos matices, si no fuera así, la historia no avanzaría y viviríamos en un tiempo invariable, cosa que es imposible desde cualquier punto de vista.

Cada generación presenta características que los hace particulares, y que permite realizar una agrupación entre sí, que hace que el grupo sea similar en los aspectos antes mencionados (Chirinos, 2009).

### Comparativo generaciones

**Tabla 1. Comparativo generaciones**

	Baby boomers	Generación “X”	Generación “Y”
<b>Personalidad</b>	-Optimista -Idealista -Conducido	-Escéptico -Ferozmente independiente -Trabajo/balance de vida	-Confidente -Pensamiento social -Estructurado/Planeado -Actitud desafiante y retadora
<b>Fortalezas de Liderazgo</b>	-Estilo participativo -Liderazgo con corazón -Experiencia política	-Adaptación al cambio -Competente y franco -No intimidado por la autoridad	-Dedicado -Optimista ante situaciones difíciles
<b>Desafíos de Liderazgo</b>	-Dominio de habilidades de liderazgo -Trato directo con conflicto	-Tacto VS honestidad brutal -Políticas	-Intimidado por el conflicto -Necesita supervisión y estructura

	-Práctica lo que dice		-Falta de resiliencia
<b>Claves de Motivación</b>	-Reconocer su experiencia y contribución Proporcione oportunidades de volver	-Crear una participación de trabajo flexible -Proveer entendimiento y planes de desarrollo	- Ayudarle a ver el significado con su trabajo -Proporciona oportunidades de ascender a la escala corporativa y contribuir a su negocio -Se preocupan por el dinero
<b>¿Quiénes son Baby Boomers?</b>	<b>¿Quiénes son generación “X”?</b>	<b>¿Quiénes son generación “Y” o “millennials”?</b>	
Nacido aprox. 1941-1960	Nacidos aprox. 1961-1981	Nacidos Aprox. 1982-2000	
Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron	Eventos que lo definieron	
-Post II guerra mundial -Prosperidad -Televisión -Suburbios -Derechos civiles -Liberación de la mujer	-Watwrgate/lucha contra Irán -Alta tasa de divorcios. -Wall Street-1980. -MTV. -Crisis de la seguridad social -Despidos corporativos	-Computadores-Internet. -Calentamiento global. -Disparos en escuelas. -Ataques terroristas. -Diversidad. -Actividad extra-curriculares. -Boom económico de los 90	
<b>¿Cuál es su personalidad?</b>	<b>¿Cuál es su personalidad?</b>	<b>¿Cuál es su personalidad?</b>	
-Dispuestos a dar la milla extra -optimistas -Positivos -Amor/odio; relación con la autoridad -Idealista Quieren tenerlo todo	-Ferozmente independientes. -Orientados a resultados. -Escéptico -Organizan su vida alrededor del trabajo. -Pragmáticos. -Lealtad a las Empresas. -Hemisferio izquierdo más desarrollado.	-Idealista busca la felicidad -Conexión 24/7 -Trabajo en equipo -Pensamiento social activo. -Respeto por el otro. -Orientado al logro. -Estructurado. -Búsqueda de la mejor oferta de dinero. -Hemisferio derecho más desarrollado (creativo). - Excelente formación académica.	

**Fuente:** Chirinos, 2009

### **Generación Millennials**

Los millennials es la generación que en la actualidad llama la atención de algunos investigadores, sobre todo en el campo organizacional, pues sus características personales, familiares y sociales, hacen de esta generación un grupo particular, ya que de alguna manera están generando diferencias significativas respecto a sus antecesores.

Es una generación marcada principalmente por los aspectos tecnológicos, su comportamiento se vincula hoy al uso de las herramientas tecnológicas que puedan facilitarles todo.

Hernández (2014, p. 18) Los niños que nacieron en este tiempo vivían con la estabilidad propia de esos años, recibiendo el nombre de nativos tecnológicos. En ese momento ya había teléfonos móviles, SMS, ordenadores y portátiles accesibles y disponibles para la gran mayoría. Por tanto, es la generación que ha utilizado más tipos de tecnología para su entretenimiento: internet, SMS, móvil, reproductores de CD, de MP3, MP4, Ipod, Ipad, entre otros.

Sus características tecnológicas han transformado además sus hábitos de consumo, lo que pueda ser adquirido a través de las páginas web es mejor para ellos, desean tener aquello que les genere bienestar en el momento de adquirirlo y tenerlo, su proyección de vida no se centra en el adquirir bienes que les genere una “estabilidad”, comprar casa o carro paso a un segundo plano, pues consideran que son bienes que se adquieren solo si se necesitan.

Han concentrado sus expectativas en proyectos académicos y viajes alrededor del mundo.

Fernández (2015) la Generación Milenio o millenials, también llamado la generación Y, han cambiado los hábitos de consumo respecto a las demás generaciones. Actualmente esta generación tiene entre 18 y 33 años, y algunas de sus características son:

Los millenials son grandes seguidores de la tecnología, están constantemente conectados a sus dispositivos, ya no confían en los medios de comunicación tradicionales, desconfían de los anuncios de las marcas, piensan en comprar una vivienda o un carro cuando creen que es necesario.

Los millenials son grandes impulsores del e-commerce, desean tener su propio sitio web.

Esta generación evalúa mucho los valores sociales de los productos antes de consumirlos, son críticos con las injusticias sociales.

Valoran la persona por lo que hacen, no por lo que compran, ha cambiado los valores y el estatus de compra.

Así mismo la generación millenials está generando impacto a nivel organizacional, sus expectativas, proyecciones y aspiraciones en el campo laboral, marcan la diferencia frente a las otras generaciones.

Estos jóvenes esperan encontrar en las organizaciones espacios, horarios y actividades flexibles, que les permita tener un equilibrio con su vida personal y familiar. También esperan estar bien remunerados y tener un liderazgo inspirador.

Desde la perspectiva social, los millenials son jóvenes que tienen conciencia social y valoran el trabajo que pueda realizarse por la comunidad, sin ser parte de ningún grupo político.

## **Diseño Metodológico**

La presente investigación se planteó bajo el diseño cualitativo, siguiendo el método bibliográfico. Teniendo en cuenta que se busca caracterizar un fenómeno como lo es la generación millenials en la actualidad, se acudió a la revisión bibliografía de algunos modelos documentales publicados en países de habla hispana que puedan dar información sobre este fenómeno actual.

El objetivo de esta investigación consolidar una investigación documental sobre las características de los millenials teniendo en cuenta: diferentes conceptualizaciones sobre los millenials publicadas entre los años 2007 y 20018, describir las manifestaciones sociales de esta generación y detallar los principales aspectos sobre el proceso de adaptación de los millenials a las organizaciones.

Martínez Migueles, (2006, p. 123) el enfoque cualitativo de investigación es, por su propia naturaleza, dialectico y sistémico. Una epistemología de fondo absolutamente necesaria, ya que es la que le da sentido a la metodología y a las técnicas que se utilicen, como, igualmente, a las reglas de interpretación que usen.

La investigación documental se comprende según Gómez (2010) como una estrategia metodológica para obtener información que permita al investigador documentarse, teniendo en cuenta una cantidad de material importante enfocada en el objeto de estudio, y así lograr realizar apreciaciones, consideraciones y justificaciones de estudios previos.

Esta consolidación de información a partir de referencias bibliográficas inicia como un proyecto de investigación, la cual se realizará con el mayor cuidado y donde se utilizará el mayor número de fuentes bibliográficas posibles, para tratar de dar cuenta de las definiciones

y alcances que requiere el concepto de Millenials, qué los caracteriza, cuáles son sus manifestaciones sociales y cómo se adaptan a las organizaciones.

Teniendo en cuenta su enfoque cualitativo, esta investigación está elaborada bajo el modelo estado del arte, y está diseñada teniendo en cuenta una categorización de la información que se obtuvo, con el objetivo de darle un orden a los hallazgos.

Quintana, A. y Montgomery, W. (2006, p. 49), para la elaboración de esta investigación se tienen en cuenta los siguientes pasos metodológicos:

#### La formulación

Es la acción con la que se inicia la investigación y se caracteriza por explicitar y precisar ¿Qué es lo que se va a investigar y porque? Lo primero que se planteó en este proceso de investigación, fue indagar sobre el impacto que esta generación los millenials y como se perciben sus manifestaciones sociales frente a los otros. También se trató de buscar una forma de definirles y que pueda coincidir con las diferentes investigaciones encontradas sobre este tema.

#### El diseño

Esta parte consiste en preparar la forma en que se orientara la investigación desde la realidad actual, para lograr obtener conocimientos sobre el objeto de estudio. Para desarrollar esta monografía, se realizó la búsqueda de diferentes trabajos de investigación, libros, revistas e informes publicados en Hispanoamérica, que dieran cuenta de los conceptos que se desean abordar sobre los millenials, todo orientado hacia la elaboración de un estado del arte.



## La Ejecución

Este punto comienza en el momento en que se hace un acercamiento a los diferentes textos encontrados sobre el tema objeto de estudio. Es un proceso donde se investigó, se recolectaron datos y se hizo una construcción teórica buscando responder a los objetivos planteados.

## El cierre

Se busca hacer un cierre del proceso de investigación, colocando de forma organizada los resultados obtenidos sobre el tema objeto de estudio.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados, se hace una conceptualización de cada uno teniendo en cuenta el estado del arte elaborado y se dejan fichas elaboradas sobre los diferentes trabajos encontrados que pudieran dar cuenta de la información que pretende tener.

Se espera pues, que utilizando el método de estado del arte se logre realizar una aproximación conceptual al tema objeto de estudio y lograr construir una elaboración documental que permita tener un acercamiento sobre la problemática planteada, teniendo en cuenta los objetivos planteados: conocer algunos postulados teóricos publicados en Hispanoamérica, entender las manifestaciones sociales de los millenials y conocer el proceso de adaptación de esta generación en las organizaciones.

Mediante los diferentes buscadores como Scielo, revistas electrónicas y tesis de diferentes universidades, visitadas algunas de forma virtual y otra presencial, se hizo un acercamiento a lo que se ha escrito y publicado sobre la generación millenials, como resultado se evidenció que es un tema que ha sido poco abordado, que la literatura que existe sobre este tema no es de fácil

acceso y se ha concentrado más en Estados Unidos. En los países que se ha elaborado o escrito algo sobre esta generación, ha sido más desde tesis de grado y algunos artículos de revista.

### **Población y muestra**

Mediante los diferentes buscadores como Scielo, revistas electrónicas y tesis de diferentes universidades, visitadas algunas de forma virtual y otra presencial, se hizo un acercamiento a lo que se ha escrito y publicado sobre la generación millenials, como resultado se evidenció que es un tema que ha sido poco abordado, que la literatura que existe sobre este tema no es de fácil acceso y se ha concentrado más en Estados Unidos. En los países que se ha elaborado o escrito algo sobre esta generación, ha sido más desde tesis de grado y algunos artículos de revista.

### **Técnicas e instrumentos**

Para la elaboración de este trabajo se utilizara como método la técnica del análisis intra e intertextual y como instrumento la ficha bibliográfica.

El análisis intratextual, se buscara realizar el análisis que se hace al texto objeto de estudio y el En el análisis intertextual, se busca hacer relación entre los diferentes textos investigados y citados durante el trabajo, tratar de identificar como los textos se vinculan entre si y permiten hacer una construcción bibliográfica de una forma objetiva y clara.

Según Kristeva la intertextualidad reemplaza la intersubjetividad porque el significado de un texto no se transfiere de escritor a lector, sino que hay una mediación de códigos que involucran otros textos. (Kristeva, 1969)

Gerar Genette definió la intertextualidad como una relación de copresencia entre dos o más textos, es decir eidéticamente y frecuentemente, como la presencia efectiva de un texto en otro. Su forma

más explícita y literal es la práctica tradicional de la cita (con comillas, con o sin referencia exacta). (Genette, 1982).

La ficha bibliografía se utilizará como método para el proceso de revisión de los diferentes textos revisados, y están relacionados como anexos de este trabajo.

### **Compromisos y estrategias de comunicación**

Realizar la monografía respetando las fuentes bibliográficas, realizando de forma correcta las diferentes citas que se requieren para el desarrollo de este trabajo, teniendo en cuenta la normatividad APA.

Basados en la idea de un trabajo monográfico, el compromiso más importante es lograr desarrollar el tema escogido, respetando cada uno de los trabajos, artículos de revista, informes y demás fuentes encontradas, partiendo siempre de la parte conceptual desarrollada en cada uno de los trabajos seleccionados.

Lograr de forma coherente direccionar esta investigación hacia el tema escogido, sin perder la secuencia en los temas desarrollados.

Lograr realizar una monografía estructurada, agradable, bien redactada y sobre todo que sea una monografía que logre llamar la atención del lector y que logre brindarle los conceptos que desee encontrar en ella.

Concluir esta monografía en el tiempo establecido por la IUE, y lograr presentar el trabajo de acuerdo a las pautas establecidas por la institución y el jurado calificador.

Utilizar los medios de comunicación estipulados para la publicación del trabajo de grado, llámese exposición, sustentación, poster etc.

### **Consideraciones éticas**

Los compromisos pertinentes con este tipo de trabajo, que corresponde al uso correcto de la información que se estará manejando en los próximos 12 meses de trabajo investigativo, referenciando adecuadamente diferentes autores que hablan de las teorías, el uso adecuado de las citas, que se rastrearán de los distintos tipos de documentos y que se consideran más apropiados al tema, además de sus respectivas bibliografías que se encontrarán en el trabajo y la publicación del trabajo final en la biblioteca Jorge Franco Vélez de la Institución Universitaria de Envigado.

También se expondrá por medio de un poster, frente a jurados, docentes y compañeros, en el lugar y la fecha seleccionada por la Institución Universitaria de Envigado.

### **Ley 1090 de 2006**

(Septiembre 6)

Es la ley por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. Algunas de ellas son:

**ARTÍCULO 1o. DEFINICIÓN.** La Psicología es una ciencia sustentada en la investigación y una profesión que estudia los procesos de desarrollo cognoscitivo, emocional y social del ser humano, desde la perspectiva del paradigma de la complejidad, con la finalidad de propiciar el desarrollo del talento y las competencias humanas en los diferentes dominios y contextos sociales tales como: La educación, la salud, el trabajo, la justicia, la protección ambiental, el bienestar y la calidad de la vida. Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable en favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar

de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida.

PARÁGRAFO. Por lo anterior y teniendo en cuenta: La definición de salud por parte de OMS; En la que se subraya la naturaleza biopsicosocial del individuo, que el bienestar y la prevención son parte esencial del sistema de valores que conduce a la sanidad física y mental, que la Psicología estudia el comportamiento en general de la persona sana o enferma. Se concluye que, independientemente del área en que se desempeña en el ejercicio tanto público como privado, pertenece privilegiadamente al ámbito de la salud, motivo por el cual se considera al psicólogo también como un profesional de la salud.

ARTÍCULO 2o. DE LOS PRINCIPIOS GENERALES. Los psicólogos que ejerzan su profesión en Colombia se regirán por los siguientes principios universales:

1. Responsabilidad. Al ofrecer sus servicios los psicólogos mantendrán los más altos estándares de su profesión. Aceptarán la responsabilidad de las consecuencias de sus actos y pondrán todo el empeño para asegurar que sus servicios sean usados de manera correcta.

2. Competencia. El mantenimiento de altos estándares de competencia será una responsabilidad compartida por todos los psicólogos interesados en el bienestar social y en la profesión como un todo. Los psicólogos reconocerán los límites de su competencia y las limitaciones de sus técnicas. Solamente prestarán sus servicios y utilizarán técnicas para los cuales se encuentran cualificados.

En aquellas áreas en las que todavía no existan estándares reconocidos, los psicólogos tomarán las precauciones que sean necesarias para proteger el bienestar de sus usuarios. Se

mantendrán actualizados en los avances científicos y profesionales relacionados con los servicios que prestan.

3. Estándares morales y legales. Los estándares de conducta moral y ética de los psicólogos son similares a los de los demás ciudadanos, a excepción de aquello que puede comprometer el desempeño de sus responsabilidades profesionales o reducir la confianza pública en la Psicología y en los psicólogos. Con relación a su propia conducta, los psicólogos estarán atentos para regirse por los estándares de la comunidad y en el posible impacto que la conformidad o desviación de esos estándares puede tener sobre la calidad de su desempeño como psicólogos.

4. Anuncios públicos. Los anuncios públicos, los avisos de servicios, las propagandas y las actividades de promoción de los psicólogos servirán para facilitar un juicio y una elección bien informados. Los psicólogos publicarán cuidadosa y objetivamente sus competencias profesionales, sus afiliaciones y funciones, lo mismo que las instituciones u organizaciones con las cuales ellos o los anuncios pueden estar asociados.

5. Confidencialidad. Los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información a los demás solo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros. Los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad.

6. Bienestar del usuario. Los psicólogos respetarán la integridad y protegerán el bienestar de las personas y de los grupos con los cuales trabajan. Cuando se generan conflictos de intereses entre los usuarios y las instituciones que emplean psicólogos, los mismos psicólogos deben aclarar la naturaleza y la direccionalidad de su lealtad y responsabilidad y deben mantener a todas las partes informadas de sus compromisos. Los psicólogos mantendrán suficientemente informados a los usuarios tanto del propósito como de la naturaleza de las valoraciones, de las intervenciones educativas o de los procedimientos de entrenamiento y reconocerán la libertad de participación que tienen los usuarios, estudiantes o participantes de una investigación.

7. Relaciones profesionales. Los psicólogos actuarán con la debida consideración respecto de las necesidades, competencias especiales y obligaciones de sus colegas en la Psicología y en otras profesiones. Respetarán las prerrogativas y las obligaciones de las instituciones u organizaciones con las cuales otros colegas están asociados.

8. Evaluación de técnicas. En el desarrollo, publicación y utilización de los instrumentos de evaluación, los psicólogos se esforzarán por promover el bienestar y los mejores intereses del cliente. Evitarán el uso indebido de los resultados de la evaluación. Respetarán el derecho de los usuarios de conocer los resultados, las interpretaciones hechas y las bases de sus conclusiones y recomendaciones. Se esforzarán por mantener la seguridad de las pruebas y de otras técnicas de evaluación dentro de los límites de los mandatos legales. Harán lo posible para garantizar por parte de otros el uso debido de las técnicas de evaluación.

9. Investigación con participantes humanos. La decisión de acometer una investigación descansa sobre el juicio que hace cada psicólogo sobre cómo contribuir mejor al desarrollo de la Psicología y al bienestar humano. Tomada la decisión, para desarrollar la investigación el



psicólogo considera las diferentes alternativas hacia las cuales puede dirigir los esfuerzos y los recursos. Sobre la base de esta consideración, el psicólogo aborda la investigación respetando la dignidad y el bienestar de las personas que participan y con pleno conocimiento de las normas legales y de los estándares profesionales que regulan la conducta de la investigación con participantes humanos.

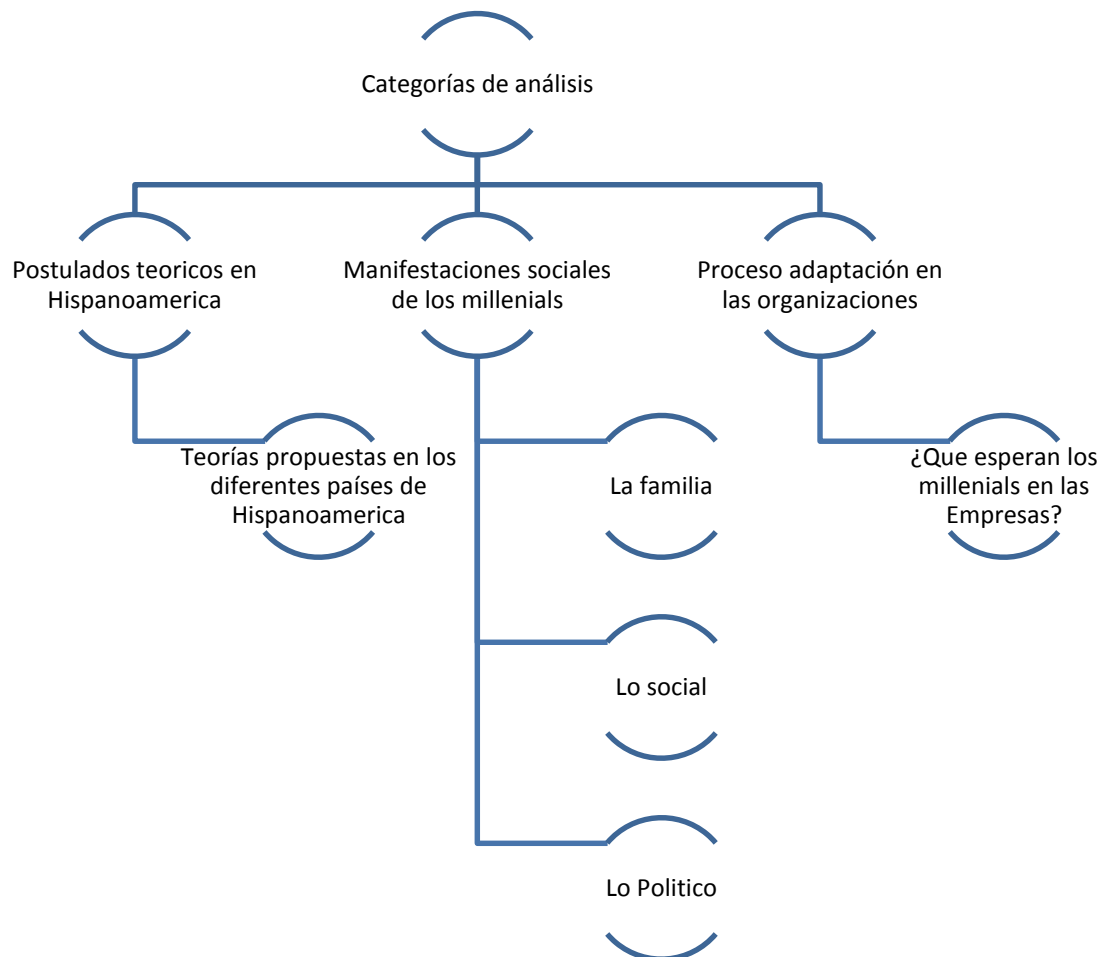
10. Cuidado y uso de animales. Un investigador de la conducta animal hace lo posible para desarrollar el conocimiento de los principios básicos de la conducta y contribuye para mejorar la salud y el bienestar del hombre. En consideración a estos fines, el investigador asegura el bienestar de los animales.

Al analizar y decidir sobre los casos de violación a la ética profesional del psicólogo, si no existen leyes y regulaciones, la protección de los animales depende de la propia conciencia del científico.

## Resultados

De acuerdo al proceso de sistematización realizado, los resultados sobre la recopilación de referencias bibliográficas permiten hablar de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta las siguientes categorías:

### Ilustración 1 Categorías de análisis



## **Conceptualizaciones sobre los millenials en literatura disponible en español**

### **Teorías propuestas en los diferentes países de Hispanoamérica.**

De acuerdo a la información recolectada por los diferentes métodos de búsqueda y utilizando el método estado del arte, se procede a realizar la descripción de algunas conceptualizaciones sobre los millenials en Hispanoamérica, tomando como base los las diferentes referencias bibliográficas halladas.

En las diferentes investigaciones se evidenció que el país que ha tenido mayor acercamiento al término generación es Estados Unidos, púes Howe y Strauss, quienes son los autores que más han trabajado este tema, pertenecen a este país y su base de investigación ha sido la cultura anglosajona.

Rodríguez y Peláez (2010, p. 162) En la literatura de investigación hay grandes diferencias según el tipo de investigación realizada y por el colectivo en el que se han centrado. La mayoría de los estudios se han centrado en colectivos de los EEUU y en muchos casos el análisis se ha orientado hacia una generación específica.

En la revisión bibliográfica realizada se puede evidenciar también, que más que hablar de las generaciones se ha buscado realizar un acercamiento conceptual más al termino millenials, y esto hace que deba indagarse sobre las generaciones anteriores, es por esta razón que puede llegarse a una aproximación teórica sobre el origen de este tema.

Gran parte de las investigaciones realizadas están enfocadas a describir las características de la generación millenials y cómo estos están impactando en las empresas. Podría decirse que esta generación por sus características, han transformado la forma tradicional en el campo laboral

y teniendo en cuenta que es la nueva fuerza de trabajo, su llegada ha generado inquietud y necesidad de conocerlos, para definir nuevas estrategias de atracción, retención y desarrollo.

Se han escrito diferentes trabajos sobre este tema, y cuando se hace un acercamiento a cada referencia encontrada la forma en que se define a los millenials, sus deseos, relaciones y características personales son similares, lo que permite que puede hablarse de unas características en común de esta generación en los diferentes países.

Núñez (2014), autora paraguaya, en su tesis de grado buscó definir aspectos sobre esta generación que cobran importancia para las empresas, ya que su llegada a las organizaciones se está dando en la actualidad.

Describe los factores determinantes para lograr un proceso de inserción laboral exitosa de los millenials. Para esta generación los desafíos, la cooperación, el liderazgo y el respeto por la identidad, son aspectos que esperan ver en sus líderes.

La innovación, generar nuevas estrategias de trabajo y tener en cuenta los intereses de los millenials pueden ser las mejores estrategias que las empresas pueden desarrollar para atraer a los jóvenes y/o millenials.

Laura Hernández, En su tesis de grado, buscó evidenciar cómo es el proceso de incorporación de los millenials a las organizaciones. Es una autora española, y tomando diferentes referencias bibliográficas logró describir aspectos importantes sobre la generación millenials y sus características.

Hernández (2014, p. 19) en la medida que se incorporan al mercado laboral, adquieren independencia económica para darse gustos, por ello ha sido la

generación más estudiada. Es una generación que busca la satisfacción instantánea, cambia rápido de parecer y tiene gustos cambiantes. Se trata de una generación con un poder de consumo importante, que siempre trata de adquirir el dispositivo tecnológico más sofisticado del mercado

También afirma:

Hernández, (2014, p. 19) Se trata de una generación con muy poco apego a su puesto de trabajo. Esto dificulta la labor de los gerentes de recursos humanos que muchas veces no saben cómo retener a los individuos pertenecientes a la misma. Ansían constantemente la retroalimentación, ser calificados y que les digan constantemente lo bueno que son y lo bien que trabajan.

Un artículo publicado por estos autores argentinos, habla de una generación activa, acostumbrada a desarrollar múltiples actividades y obtener diversos conocimientos. Estos autores se enfocan más a describir una generación que ha hecho que la rotación en las empresas se aumente por su necesidad de crecimiento constante y donde el tiempo para ellos corre rápido y quieren un éxito y una gratificación inmediata.

Cuesta, Ibañez, Tagliabue, Zangaro (2009, p. 9) A pesar de las diferencias de enfoque y de intereses, estos estudios coinciden en atribuir un conjunto de características generales a los millenials. Afirman que provienen de una niñez sobresaturada de actividades y horarios y que se han educado en una cultura cliente/servicio que han marcado sus vidas y sus estilos de consumo.

Nilda Chirinos, autora venezolana en la publicación realizada en la revista Observatorio laboral, hizo referencia a los valores de la generación millenials y su impacto en el campo organizacional.

Describe una generación millenials con características sociables, es decir, estos jóvenes esperan encontrar en las empresas un pensamiento social colectivo, respeto por el otro, incluso buscan estar felices donde trabajan. Así mismo, esperan ganar bastante dinero y para esto se preparan académicamente. Siempre estarán donde todas estas expectativas se cumplan y donde esté la mejor oferta laboral.

Paulina Carvallo, autora chilena, planteo en su trabajo de grado las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los aspectos valorados por los profesionales Millenials chilenos en su trabajo?, ¿Qué busca la organización donde trabajan o quieren trabajar?, ¿Qué acciones o propuestas motivan a los jóvenes a permanecer en una organización?, con el objetivo de identificar los aspectos motivacionales de los millenials chilenos.

En la encuesta que realizó para su trabajo, encontró que el 88% de los jóvenes consideran que el tiempo máximo que se debe permanecer en una empresa es 24 meses, el 70% esperan que las empresas en su parte de desarrollo les brinden la oportunidad de hacer postgrados, en los procesos de selección prefieren los procesos personalizados y consideran que la mejor forma de retenerlos es que puedan brindarles un equilibrio entre su vida profesional y personal, un ambiente de relaciones respetuosas y positivas, tener desafíos constantes, tener líderes que los inspiren, entre otros.

Se pueden evidenciar características de los millenials en este trabajo, que muestra nuevamente una conciencia social y colectiva frente a lo que hacen, así como una necesidad de acompañamiento en su proceso de desarrollo profesional.

Una mirada de la autora puertorriqueña Eliel Irizarry sobre la generación millenials, describe lo siguiente:

Irizarry (2009, p. 11) “La Generación Y ha crecido con más experiencias diversas que otras generaciones. Esta generación, es el producto de más familias con un solo padre que otras generaciones, han visto una gran ola de comportamiento no ético en nuestra sociedad con el juicio de O.J. Simpsón, tiroteos en diferentes escuelas, juicios por perjurio, las acusaciones del presidente Clinton y la caída de los iconos organizacionales como lo fueron Enron, Arthur Anderson, Martha Stewart (Seaton ann Boyd, 2007).

Así mismo describe una generación con una moral alta, y valores éticos destacables.

A nivel laboral, indica el artículo, esta generación se enfoca en lograr sus metas, siempre y cuando se haga un proceso de acompañamiento de los líderes que esperan tener.

Esta autora Argentina nos muestra a los millenials, como la generación de la tecnología Ameijeiras (2016) citando a Espinoza et al. 2010, Finalmente los millenials surge entre 1978 y 1981 según los distintos autores y constituyen la generación que empleara la tecnología como una parte integral de los miembros de este grupo, conectándose con ella como si se tratara de su segunda naturaleza. (p. 16)

Es común encontrara que se describa a la generación Y o millenials, como la generación que tienen comportamientos e ideales diferentes, hay una expectativa frente a ellos en algunos casos de temor por ser un grupo de personas que no tienen propósitos personales estables, más bien, pueden ser catalogados como la generación de la inmediatez, del descarte y de la inestabilidad. Para ellos la tecnología es el medio valido para conseguir sus propósitos.

## **Manifestaciones sociales de los millenials**

De acuerdo a los hallazgos realizados en esta investigación y teniendo en cuentas las descripciones que se lograron evidenciar en cada uno de los trabajos y artículos revisados, se puede afirmar que la generación de los millenials tiene características a nivel de comportamiento, que los hace diferentes e incluso particulares sobre las generaciones anteriores, en cuanto a lo que buscan encontrar a nivel familiar, social y político.

### **La familia**

Se puede describir una generación que tiene un valor especial por los lazos familiares y de amistad, y aunque su cotidianidad esté rodeada de tecnología y redes sociales, para ellos las relaciones han adquirido una importancia que tal vez se ha perdido en algunas generaciones.

En generaciones anteriores, se pudo observar cómo el crecimiento de los divorcios y las expectativas que se tenían frente al trabajo (compensación monetaria) hizo que la familia pudiera desplazarse a un segundo plano, pero esta generación por convicción ha dado nuevamente un lugar importante a la familia.

González (2011) “Son Sociables. Los jóvenes son sociables, al contrario que la generación X, valoran los lazos familiares y piensan que la amistad es muy importante. El dinero juega un rol secundario” (p. 73)

Es claro que por la formación académica que tienen los millenials, tienen expectativas importantes frente a la remuneración monetaria que pueden recibir, más aún porque uno de sus sueños se concentra en viajar por el mundo y vivir experiencias nuevas y diferentes y esto implica tener ingresos suficientes que les permita cumplir sus deseos. Sin embargo, se ha hablado de esta generación como personas con un nivel social y familiar más alto. Existe un



fenómeno en la actualidad y es las familias pequeñas, ya no se ven grupos familiares extensos como en otras generaciones, sin embargo las nuevas generaciones han buscado fortalecer este aspecto: La familia es lo primero y los valores adquiridos en este entorno, para esta generación es algo que debe mantenerse y conservarse.

Burgos (2017) “Como resultado de lo anterior, esta generación milenaria ha tomado un relevante interés y compromiso hacia los comportamientos grupales, ya que tiende a aceptar y adoptar los valores que le han sido inculcados por sus padres”. (p. 137)

Este podría considerarse un aspecto positivo de la generación millenials, porque podría decirse que con ellos retoma importancia lo aprendido en el núcleo familiar, y es un aspecto que se quiere conservar.

### **Lo social**

Durante la elaboración del estado del arte del presente trabajo, se encontró en diferentes referencias que la generación Y o millenials fue descrita como la generación de la conciencia social, característica que llama la atención puesto que su vida se mueve alrededor de las redes sociales y la tecnología, lo que podría significar que lo que sucede en el mundo exterior puede no interesarles; sin embargo esta generación posee una serie de rasgos que muestra un lado positivo de carácter social- cultural , que hace que estos jóvenes estén más orientados a la inclusión sin importar en ningún caso: nivel social, preferencias sexuales o religiosas, edad o color.

La generación millenials por las descripciones que se han encontrado en los diferentes trabajos investigados, son jóvenes con alta conciencia social, que incluyen en su discurso la igualdad, la justicia y la equidad social, y aunque son nativos digitales, tienen orientación hacia la importancia del sostenimiento de los empleos.

Bilo, Brancati, Martínez y Neira, en su trabajo de grado presentan una información publicada por el banco Mundial en 2006 , donde se habla de la transformación que está generando las tecnologías digitales, pero así mismo mencionan como se ha polarizado el mundo laboral y como esta genera más desigualdad social.

Esto se debe a que el manejo de las tecnologías requiere de habilidades más altas , en este caso se ve favorecida la generación millenials por el nivel de formación que generalmente alcanzan, pero los trabajos rutinarios y operativos son reemplazados fácilmente, es aquí donde la conciencia social de la generación Y se ve afectada. (Bilo, Brancati, Martínez y Neira, 2017).

Así mismo es importante destacar la capacidad que tiene la generación millenials para tener un adecuado proceso de adaptación social, teniendo en cuenta su facilidad de incorporarse a lo nuevo y su alta capacidad de inclusión, los millennial seguramente no presentan dificultades al momento de vivir su vida social.

Cuencas Citando a (Morris, 1987), dice que las personas bien adaptadas disfrutan de las situaciones difíciles de la vida, actúan de forma madura y realista frente a los problemas que le lleguen. Puntualmente se refiere al proceso de adaptación social, como la capacidad que tiene el individuo para interactuar con otros, para entablar conversaciones y que adquieren alta capacidad para ayudar. (Cuentas, 2017).

Teniendo en cuenta esta descripción se puede afirmar que los millenials es una generación con gran capacidad de adaptación social, talvez utilicen su acceso a la tecnología para facilitar y agilizar diferentes aspectos, pero su conciencia social y flexibilidad les permite tener una buena integración social.

### **Lo político**

Su ideal no está en pertenecer a grupos políticos establecidos de forma tradicional, buscan ser parte de lo que socialmente para ellos signifique trabajo por la comunidad.

González (2011) Se implican en la comunidad. Les importa lo que pasa en la sociedad. Les afectan las desgracias y el sufrimiento que hay en el mundo, se implican muchísimo cuando ocurren grandes catástrofes y pueden discutir apasionadamente entre ellos de temas políticos. (p. 73)

A nivel político se habla de una generación independiente, sin preferencias por los grupos tradicionales. Son críticos frente a los temas políticos y esperan ver cambios a nivel social, para los millenials el trabajo por el otro es muy importante, pues son jóvenes con una conciencia social diferente, sin embargo no están afines a los partidos políticos.

Gutierrez (2013) Es una generación políticamente independiente (o indecisa). Pues no cree en los partidos políticos (en su actual configuración), los considera parte del problema y no de la solución. Tal es así que en Estados Unidos, la mitad de los millenials no se identifica con ningún partido – aunque si se les obligan a elegir, dicen inclinarse en el partido demócrata.

Así mismo los millenials son una generación multitareas, para ellos conocer sobre varios temas tiene una importancia relevante, les interesa aprender constantemente y su éxito está relacionado directamente con los conocimientos que logren adquirir.

Hernández (2014, p. 19) se trata de una generación a la que se le ha exigido mucho, puesto que desde pequeños han sido arrastrados a una infinidad de actividades, clases, cursos, por unos padres que sienten que sus hijos necesitan

una estructura y una misión en la vida. Al igual que la generación X, su infancia viene marcada por el bienestar social. Sin embargo, los Y tienen un alto grado de dependencia familiar, configurando a los padres como la principal fuente de recursos económicos.

Su formación académica la ven como un aspecto determinante para ser exitoso a nivel laboral, y buscan en este campo obtener logros que les permita desarrollarse y conseguir estabilidad económica, la cual les permita acceder a los placeres y satisfacciones que buscan tener; en este caso, sobre todo facilitar el acceso a los gustos tecnológicos.

Hernández (2014, p. 19) En la medida que se incorporan al mercado laboral, adquieren independencia económica para darse gustos, por ellos ha sido la generación más estudiada. Es una generación que busca la satisfacción instantánea, cambia rápido de parecer y tiene gustos cambiantes. Se trata de una generación con un poder de consumo importante, que siempre trata de adquirir el dispositivo tecnológico más sofisticado del mercado.

Los millenials son la generación donde el respeto por la diversidad es fundamental para tener una sana convivencia. Para estos jóvenes no existen diferencias de género, raza ni preferencias a nivel cultural. No están sujetos a los parámetros establecidos socialmente durante años, son partidarios de vivir una amplia libertad.

Sus relaciones sociales están enmarcadas en las redes sociales, a través de estos medios forman los grupos de interacción de su preferencia. Buscan encontrar en estos grupos gustos afines, temas de interés común, pero sobre todo espacios de libre expresión.

Están en función de las redes sociales, conectados todo el tiempo. La facilidad y velocidad para el manejo de la información que estas nuevas herramientas les brindan, despierta todo su interés y gusto.

Ospina y Hernández (2015) En esta generación se presenta la sociabilidad, la energía el respeto por la diversidad, la justicia, la solidaridad, la libertad intelectual, la velocidad donde quieren todo inmediatamente, la autenticidad, estar conectado con el mundo virtualmente.

Gutiérrez, (2013, p. 161) Personas preocupadas por su imagen, su reputación y su proyección. No tienen miedo a los retos. Y la característica central: dominadores de la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Sus relaciones básicas han estado intermediadas por una pantalla: mantienen sus amistades por Facebook o WhatsApp, se informan con Twitter y hasta comparten sus comidas en Instagram. Están conectadas 24 horas, los 7 días de la semana.

Los millenials puede verse como la generación “líquida”, ya que esperan que todo suceda con la misma rapidez que funciona la tecnología, su vida va acelerada porque piensan que no deben perder tiempo y sus actividades buscan realizarlas al mismo tiempo, porque llevar a cabo sus ideas y proyectos se convierte en algo de primer nivel para estos jóvenes.

Gutiérrez (2013, p. 166) La generación millenials no tiene deudas históricas ni con la transición, ni con las instituciones. Ni casi con la historia. No quiere esperar, son impacientes a un cambio de modelo y de valores. Su

constancia esta entre dicho. La rapidez de sus vidas les predispone a lo viscoso, resbaladizo y líquido. Pero su creatividad apunta y denuncia.

Finalmente puede hablarse de la generación del consumo. Durante esta investigación pudo evidenciarse que los millenials buscan acceder a todo aquello tecnológico que les dé facilidad y comunicación con el resto del mundo, lo que ha implicado tener que acceder a los mejores dispositivos y aparatos electrónicos. Así mismo, las empresas e-commerce fueron hechas para esta generación, todo aquello a lo que se pueda acceder de forma virtual buscan tenerlo de forma inmediata.

Boschma y Groen (2006, p. 18) Esta juventud se desarrolla en una sociedad de consumo que no solo se dirige a los adultos, sino que ha descubierto en ellos otro grupo de consumidores. El comercio y la publicidad está por todos lados, incluso en lugares donde antes no existía (Como, por ejemplo, en los colegios).

### **Los millenials en las organizaciones**

Las organizaciones en la actualidad tienen retos importantes en lo que se refiere a la administración del recurso humano, ya que las empresas están direccionando sus estrategias a cómo atraer, retener y mantener el mejor talento para su organización.

La empresa ha sufrido una transformación importante en los últimos años, y esto se puede evidenciar en las formas de reclutamiento, procesos de selección, procesos de formación y procesos de remuneración salarial y emocional que hoy ofrecen las empresas.

Se puede hablar de una modernización de estos aspectos en las organizaciones, hoy se busca atraer el mejor talento de formas más simples pero que logren llamar la atención de quienes buscan vincularse a una empresa.

Las redes sociales se han convertido en la mejor forma de reclutamiento y han hecho que las empresas, a través de este medio, logren posicionar su marca haciéndola interesante en el mercado laboral; LinkedIn, Facebook y demás redes sociales, son un medio para que las personas muestren su mejor perfil laboral y se den a conocer y así mismo para que las empresas hagan conocer sus ofertas laborales y llamen la atención de quienes buscan una oportunidad laboral.

Esta forma de búsqueda de empleo es la preferida de los millenials, a través de las redes sociales logran llegar a las empresas que sean de su interés para desempeñarse laboralmente. Sin embargo, es importante tener en cuenta que aunque su búsqueda de empleo se haga de una manera diferente a lo que tradicionalmente han manejado las empresas y este más orientada al mundo tecnológico, la generación millenials tiene que tener claridad en todo aquello que encontrará en la empresa, esperan conocer los aspectos que para ellos son importante a la hora de decidir sobre su mundo laboral: horarios, espacios, oportunidades de aprendizaje, forma de vestir, beneficios, salario, entre otros.

Buitrago (2017) “Primero, se deben modificar las formas de atraer esta generación, según el artículo “4 formas conquistar Millenials en tus procesos de Atracción y Selección” Romero (2016), se deben buscar mecanismos de comunicación más rápidos como la interacción virtual con tus candidatos y así poder transmitirles la cultura y la filosofía de tu organización, según este artículo el 52% frecuenta las Bolsas de empleo online, el 62% en redes sociales y 52% en páginas web empresariales. (p. 8)

Lara (2010) “Entre los adolescentes ha crecido en gran medida la posesión del teléfono móvil en los últimos cuatro años , por ejemplo se ha pasado de que un 18 % de los niños de 12 años tuvieran móvil en el 2006 al 58% en 2009, o en los adolescentes de 17 años del 64% al 83%. Según Taylor and Keeter (2010) los Millenials tienden a emplear el móvil como algo necesario e importante en sus vidas”

Es importante resaltar la importancia de la tecnología para comunicarse, para formarse y para vincularse a las empresas en la generación millenials, para ellos esto también es sinónimo de equilibrio de vida, situación fundamental para ellos.

Cuando se revisa el factor tiempo en esta generación, también resaltan un aspecto importante y de gran relevancia para ellos, y es la flexibilidad en los horarios laborales.

Los millenials esperan encontrar en las empresas que los empleen, calidad en su tiempo, es una generación que espera no pasar horas y horas al interior de una empresa, pues para ellos cuentan otros factores y actividades que complementen su vida.

Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, Zangaro (2009, p. 132) Los datos relevados por nosotros, al igual que los estudios norteamericanos, muestran que los millenials cuando evalúan un empleo, privilegian los horarios flexibles que les dejen más tiempo libre para dedicar a su vida personal. Además consideran el trabajo como un medio para su propio desarrollo.

Por lo tanto brindar un trabajo ideal a la generación millenials es hoy un reto para las organizaciones y las áreas de gestión humana, pues esta es la fuerza laboral del futuro y desde ahora hay que atraerla y mantenerla.



Núñez (2014) “Emplear la generación Y se ha vuelto un desafío para las organizaciones, llevándolos a buscar nuevas estrategias para motivarlos, integrarlos y retenerlos, para obtener un buen clima laboral.”

Corredor (2017) El trabajo ideal es un trabajo “que me permita conciliar mi vida familiar, mi vida personal y mi vida laboral” menciona el sujeto 2. El trabajo ideal sería “construir algún proyecto, una idea, una herramienta de mejoramiento” menciona el sujeto 3. El trabajo ideal sería estar en un entorno dinámico, interactuando con las personas y teniendo equilibrio de la vida personal y profesional. Es un trabajo donde se puede desarrollar lo que se sabe, se pueda proponer y se sienta a gusto con su equipo y con unos espacios físicos agradables. (p 33).

¿Pero qué motiva a los millenials a nivel organizacional?

Para ellos el tema flexibilidad tiene un carácter primario, sentirse libres frente a horarios laborales, formas de vestir, desarrollo de la personalidad y metodologías de trabajo forma parte de sus expectativas básicas a la hora de vincularse a una empresa. No es una generación que busque en el poder una forma de crecimiento laboral, ellos esperan en la formación por parte de sus líderes esa forma de crecimiento profesional. Les gusta ser retroalimentados y esperan desde el ejemplo poder aprender de sus líderes todo aquello que los ayude a crecer.

A diferencia de las generaciones anteriores, las aspiraciones de los millenials están más enfocadas en una satisfacción y logro personal.

Rodríguez y Peláez, (2010) “Los tradicionalista trabajan por dinero, los baby boomers esperan bonificación anual, la generación X libertad para no hacerlo, la generación Y están orientados al resultado y esperan retroalimentación.”

Giron (2016) Citando a Medina, Son una generación de resultados, no de procesos. Tienen una sólida formación académica y están inmunizados a los cambios, no por aversión, sino por costumbre” (p. 708)

#### Liderazgo:

Los millenials no buscan tener un empleo de por vida, ellos quieren formar parte de las organizaciones que los haga sentir a gusto, buscan proceso de autorrealización y acompañamiento constante. Les gusta el trabajo en equipo y ven en el liderazgo una inspiración para sus logros.

La forma en que los millenials se ven en las organizaciones, y sus expectativas al interior de ellas, han hecho que las otras generaciones los vean como lo jóvenes que no quieren hacer nada, que son inestables en el trabajo, su forma de vestir no es la tradicional, su gusto por la tecnología hace de ellos personas facilistas, entre otras generalidades. Sin embargo, al profundizar en las características de los millenials, en realidad lo que se observa es la prioridad que han dado a algunos aspectos. A diferencia de sus padres, ellos no quieren ser parte de las organizaciones toda una vida, esperan poder estar en diferentes empresas que les permita aprender y conocer cosas diferentes, la flexibilidad es el aspecto que los hace sentir dueños de su vida, pero esperan responder ante las demandas y responsabilidad de su trabajo, para ellos el talento no se mide por un vestido, un tatuaje o un corte de cabello, el talento está en lo que se aporta, se crea y se hace. Es importante conocer las expectativas de los millenials en la organización, para tratar de lograr un proceso de adaptación exitoso con ellos en el mundo laboral.

Como lo describe Dytchwald et al (2006), las expectativas de los millenials en el mundo laboral, son:

- Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento
- Colaboración y toma conjunta de decisiones
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo
- Retribución por resultados
- Flexibilidad temporal y espacial

Puede observarse que se describen expectativas que los hace una generación interesante, una generación de cambio, que ha hecho que las empresas se planteen nuevas estrategias a nivel organizacional, frente a lo que se refiere al recurso humano.

Utilizando estrategias que sean de su interés, los millenials pueden adaptarse con facilidad a las organizaciones actuales, y finalmente todo aquello que les interesa, incluso puede dar a las empresas oportunidades de mejora, donde hay un enfoque al trabajo en equipo, al empoderamiento y al desarrollo personal.

Ospina y Hernández (2015, p. 22) Por otro lado, el compromiso con el grupo de trabajo que se refiere a la disposición a trabajar en equipo, a la adhesión y cumplimiento de patrones comunes de actuación en la empresa y en el trabajo. El compromiso con la autoridad organizacional, el cual se refiere a la disposición a respetar y a comportarse de una forma condescendiente con las personas a las que confiere una posición de autoridad dentro de la organización.

González (2011, p. 75) Por el entorno en el que han crecido, los jóvenes Y son personas con iniciativa, con una gran capacidad para resolver problemas, y su estado mental ante la generación de alternativas y ante los retos suele ser de ¿Por qué no? Se desenvuelven bien en entornos creativos, donde sus iniciativas pueden dar fruto y donde sus esfuerzos individuales por lograr objetivos sean reconocidos, como también remunerados.

Laino, (2013 Citando a Po-Ju y Choi 2018), dice que los Millenials buscan que quienes los lideran cumplan un doble rol. Por un lado, esperan que aquellos que actúen como propulsores del desarrollo profesional de los miembros de su equipo. Esta función se encuentra asociada a la influencia que poseen los líderes sobre las posibilidades de promoción de sus subordinados. (p. 23)

Sin embargo, las organizaciones no pueden dejar de lado el factor compensación como parte de la estrategia de atracción y retención de la generación millenials, para ellos este factor también es muy importante.

Jiménez (2017) en un estudio realizado por MRINetwork , en este año 2017, sobre tendencias de contratación se refleja que los millenials priorizan el factor compensación y reputación de la empresa para decir vincularse a ella; les interesa trabajar en una organización que se encuentre bien posicionada en el mercado, con buenos índices de rentabilidad y que les ofrezca oportunidades de carrera. (p. 22)

El trabajo para los millenials, es un punto de gran importancia, un complemento en sus vidas, es la forma que ven para conseguir aquellas cosas que tienen bastante importancia para ellos, tal vez por esta razón dan gran valor a la parte laboral.

Lucia Corredor y Ana Paramo dicen que en los resultados obtenidos en su trabajo de grado, encontró que los millenials ven su empleo como un complemento, un camino para conseguir muchas cosas. Encuentran en el trabajo la forma de hacer lo que les apasiona y recibir remuneración por esto, ven en su vida laboral una forma de crecer y tener un desarrollo integral. Resalta que los encuestados afirman que lo más importante es tener un equilibrio en su vida familiar, personal y laboral. (Corredor y Paramo, 2017).

## Discusión

Al concluir esta investigación bibliográfica es importante realizar un cuestionamiento sobre la percepción que se tiene sobre la generación millenials en la actualidad, como son sus manifestaciones sociales y cómo ha sido su proceso de adaptación en las organizaciones.

En las diferentes fuentes buscadas sobre la generación millenials se ha encontrado similitud en la forma en que se les describe, encontrando en común características que los hacen ver como la generación de lo fácil, de lo inmediato y de lo tecnológico.

Rencoret (2014 p. 22 Citando a C. Sepúlveda) los millenials quieren resultados a corto plazo (cortoplacistas) y están dispuestos a dedicar su mayor esfuerzo para que sus objetivos se hagan realidad. C. Sepúlveda plantea: “Bajo el comentario de varios profesionales, los millenials privilegian tareas con alto beneficio a corto plazo, dificultándoles el desarrollo de tareas de manera segregadas. En palabras simples, a una semana de un examen prefieren tender días de ocio y estudiar en jornadas más intensas en vez de dividir su estudio en 7 días disminuyendo el agotamiento.

Chirinos (2009 p. 138) como producto del movimiento de autoestima de los años noventa que domino el programa escolar, están acostumbrados a recibir comentarios frecuentes de elogio, así como reconocimientos de decimonoveno lugar.

Begazo y Villanueva (2015 p. 12) Se dice que esta generación también llamada Y, quieren un trabajo con transcendencia les gusta la flexibilidad laboral y el cambio de empresas es muy normal en ellos.

Así mismo, algunos autores hablan de una generación que puede revolucionar el mundo laboral, sus capacidades, formación y necesidad de obtener logros pueden hacer de ellos la generación que pueda transformar hoy las organizaciones.

Lombardia, Stein y Pin (2008 p. 10) hemos visto que esta nueva generación de recién licenciados esta mucho enfocada en los resultados que en los procesos. También hemos visto que su nivel de formación es muy elevado, y podemos suponer que saben “sacarse las castañas del fuego” seguramente mejor que sus predecesores: han pasado solos, han viajado, han ido a campamentos, han viajado en metro y autobús solos desde pequeños para regresar a casa... se sienten preparados y su capacidad de sorpresa es más bien pequeña: han visto muchas cosas y muchas transformaciones que han dejado a sus padres con la boca abierta, pero ellos están en buena medida inmunizados ante los cambios.

También puede ser caracterizada como la generación laboral que no perdura en las organizaciones o que simplemente está de paso; sin embargo es importante tener en cuenta a que nivel de los diferentes documentos, se hace referencia más es a su necesidad de recibir todo aquello que les permita sentir bienestar y plenitud al interior de una empresa, al no encontrarlo, si pueden llegar a tomar la decisión de no continuar con más facilidad de la que lo podían hacer sus antecesores.

Calvo (2017) Los Millenials, son arquetipos nómadas, es decir han sido independientes desde su infancia y hoy en día constituyen el personal de relevo en lo laboral, de modo que, las organizaciones se están colmando de esta nueva especie, la generación de hoy, los Millenials, lo cual exige replantear su estructura y forma de trabajo. (p 18)

Entonces porque no ver esta generación como aquella que puede orientar a las organizaciones a buscar resultados diferentes, a aplicar la innovación y los cambios de forma dinámica que muestre a la empresa como el organismo vivo que es.

Los millennial son catalogados como la generación de lo inmediato, como los nativos digitales, según lo investigado en esta investigación podría entenderse que ellos ven el mundo organizacional como un medio y no como un fin, porque sus intereses están puestos en otros temas de mirada familiar y social, pero esta mirada también es muy importante.

Podría darse una mirada más profunda al comportamiento que tiene la generación Y, y comprender que aunque buscan vivir de una forma diferente a la que vivieron sus padres, también están enfocados en temas realmente interesante.

Amejeiras (2016 p.17 Citando a Howe y Strauss) Se les puede describir como jóvenes inteligentes, ambiciosos y muy ocupados. Son cercanos a sus padres y tomas las decisiones junto a ellos. Se preocupan por el servicio a la comunidad, son talentosos en las tecnologías digitales y móviles y se interesan por el multi-tasking y el aprendizaje interactivo. Poseen diversidad étnica, pero están menos interesados en la identidad racial.

Citando a Hillman, (2014) dice que la Generación Y son nativos digitales y usan dispositivos tecnológicos para comunicarse, pasan muchas horas conectados a redes sociales. Su dependencia a los dispositivos es tan alta que generan conflicto con otras generaciones, sin embargo cuando quieren ser retroalimentados en proceso de formación profesional buscan interacción personal.



La descripción que hacen las generaciones anteriores sobre los millenials puede entregar esta mirada, aunque ellos también tenían una mirada importante sobre lo familiar, lo social y lo laboral, los millenials han generado gran diferencia en el campo laboral, las expectativas en permanencia, compensación, aprendizaje y jerarquía son diferentes.

Los millenials llegaron a las organizaciones con ideas diferentes y le dieron una dinámica a las empresas que ha generado cambios importantes, incluso positivos, pues estas dinámicas han permitido que la calidad de vida de los empleados mejore, ya que se empiezan estrategias y actividades que les permita compartir más con sus familias, tener horarios flexibles, que se desarrollen lideres inspiradores y que se cambie el perfil de jefe tradicional.

A nivel social y familiar los millenials han generado cambios en un tema básico, y es la inclusión. Las generaciones anteriores fueron reservadas y conservadores frente aspectos como la conformación de familia y la identidad sexual. Esta generación inicia un cambio en estos paradigmas, pues conformar una familia o tener hijos deja de ser lo que defina el éxito de una persona, este aspecto lo han convertido más en una decisión de vida que cualquier puede tomar, así mismo, las preferencias sexuales de las personas para ellos son irrelevantes, respetan la identidad sexual de cada persona, sin escandalizarse ni crear un paradigma al respecto.

Los millenials también se ha enfocado en trabajar por los temas ambientales que afectan el mundo, su conciencia frente a este aspecto es alta, prefieren montar en bicicleta, no usar tanto papel y tienen pensamientos ambientalistas. Este aspecto vale la pena resaltarlo al realizar este análisis sobre el impacto de esta generación.

A nivel político también están generando un cambio, pues no permiten ser incluidos o adicionados a los partidos políticos tradicionales, les gusta la política, pero no cómo se maneja. Son partidarios del trabajo social, pero sin intervención de poderes políticos o económicos.

Entonces queda aquí un cuestionamiento importante sobre la generación millenials, su mirada y expectativas en lo social, familiar y organizacional; y como puede utilizarse esta mirada en procesos de cambios y transformación.

### **Recomendaciones y conclusiones**

Partiendo del resultado de esta investigación, se evidencia que la generación de los millenials se ha convertido en un fenómeno social y organizacional.

La investigación realizada permitió identificar características generacionales de los millenials, sus manifestaciones sociales y cómo se adaptan a las organizaciones. Teniendo en cuenta esto, las empresas es importante analizar cómo deben prepararse hoy las organizaciones para incorporarlos, formarlos y mantenerlos, aprovechando sus capacidades de liderazgo digital, su facilidad en las relaciones, su conciencia ambiental y social y su necesidad de tener buenos líderes. Esta es la generación que hoy puede movilizar lo estático de las organizaciones.

En relación a lo que los millenials prefieren en el mundo laboral, puede presentarse una oportunidad de cambio en el mundo organizacional, así como el internet y el mundo digital han revolucionado las organizaciones, la generación millenials también puede ser punto de partida para nuevas metodologías de trabajo, donde el liderazgo, la inspiración, la motivación y lo practico se lleve a cabo, dando a las organizaciones una forma más moderna.

Los millenials buscan de forma constante aportar ideas y nuevas formas de hacer las cosas, esta situación no puede verse como una amenaza a lo que siempre ha sido y a la forma como siempre se ha hecho. Esta situación puede verse como el medio para lograr transformación organizacional que permita que esta se empiece a preparar para el mundo de la inmediatez, de facilidad y practicidad tecnológica que hoy se está viviendo.

La convivencia generacional en las empresas puede traer consigo grandes retos, pero si no se maneja de forma adecuada, pueden traer importantes diferencias. Aquí la importancia de lograr integrar a un grupo de personas en un mismo ambiente, orientados hacia un mismo

objetivo, en búsqueda del mismo resultado y generando motivaciones que puedan impactar en todos los integrantes, así sus características generacionales sean diferentes.

Realizar esta investigación es de alta importancia ya que conocer los avances sobre las investigaciones realizadas sobre los millenials es esencial, ya que desde ahora se pueden construir metodologías para abordar un tema que cada vez genera más interés para ser abordado.

Así Los resultados de la investigación aportan al conocimiento, se pudo evidenciar que aún no existe abundante bibliografía sobre este tema, es importante que desde esta lectura que se realiza sobre la generación millenials, se haga un aporte más al conocimiento.

## Referencias

- Alcover de la Hera, Carlos María, Martínez Iñigo, David, Rodríguez Mazo, Fernando, Domínguez Bilbao, Roberto (2004) *Introducción a la Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill
- Ameijeiras, A., Mangoni, M., Russo, D., & Zappia, A. (2016). *Los millennials y su relación con la autoridad en las empresas*. Universidad Argentina de la Empresa. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5247>
- Begazo Villanueva, J. (2015). Los Millennials peruanos: características y proyectos de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18, (36), 9-15.
- Bilo, L. A., Brancati, M. L., Martínez Fornes, D. D., & Neira, L. S. (n.d.). *Sustitución de los puestos de trabajo en empresas multinacionales de servicios en Argentina*. Universidad Argentina de la Empresa. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/6340/Bilo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Boschma J. (2006). *Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales, comunicarse con los jóvenes del siglo XXI*. Recuperado de [https://www.anele.org/jornadas\\_tecnicas/generatie\\_einsteinspaans\\_jeroen.pdf](https://www.anele.org/jornadas_tecnicas/generatie_einsteinspaans_jeroen.pdf).
- Buitrago García, L. T., García Castillo, B., Ruíz Bautista, T. G., & Suesca Cortés, A. M. (2017). *Impacto de los Millennials en los procesos de talento humano en la Corporación Club el Nogal*. Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1080>
- Calvo, M. E. (2017). ¿Cuáles son las representaciones sociales de los Millennials respecto al trabajo en la Ciudad de Córdoba? Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13963>
- Carvallo Rencoret, P. (2014). Estudio de los Millennials chilenos en el mercado laboral. (Tesis final de grado). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Casanare Núñez, V.D. (2014). Generación “Y” el gran desafío en el mundo del trabajo, (Monografía, trabajo final de grado). Universidad de la Republica, Montevideo, Uruguay.
- Claret Campana, M. (2015). Los Millennials egipcios y la “primavera árabe”. Movilización social y frustración. *Revista de Estudios Internacionales Mediterráneos.*, (18). Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reim/article/view/1965>
- Codonio, M. S. (2016). *Diversidad generacional en el trabajo y su influencia en los procesos de Selección. Análisis de Empresas Pyme de una ciudad del interior de la Provincia de Buenos Aires*. Universidad Siglo 21. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12974>
- Consuelo Morán Astorga (2005). *Psicología del trabajo nociones introductorias*. Málaga: Ediciones Aljibe.
- Corredor García, L. P., Páramo Uribe, A. I., Organizacional, M. en D. H., pao\_co8800@hotmail.com, & ana.paramo.uribe@gmail.com. (2017). *Sentidos atribuidos al trabajo en un grupo de trabajadores pertenecientes a las generaciones “X” & “Y” de una empresa del sector de servicios de la ciudad de Medellín*. Universidad EAFIT. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/11819>
- Cuentas Huacallo, J. F. (2017). *Influencia de la adaptación socio laboral en la satisfacción y percepción de la productividad en el trabajo de los colaboradores de la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A.- Planta Pucallpa – 2017*. Universidad

- Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4574>
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 2(31), 126-138.
- Martin, M.A. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI, *Tiempo y Espacio*, 20 (17) 98-110.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. (Trabajo de grado). Universidad de Carabobo, Venezuela.
- De Guadalajara, U. (2017). Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.
- Ejemplar (2014). *La generación Y, generación de desafíos*. Recuperado de <https://ejemplar.com/negocios/la-generacion-y-generacion-de-desafios>.
- Fernández, S. P. (2015). *Los millenials / La generación que ha cambiado el consumo*. Recuperado de <http://sociologos.com/2015/02/28/los-millennials-la-generacion-que-ha-cambiado-el-consumo/>.
- Fustillos Jiménez, R. A. (2017). Brecha generacional: diferencia de valores y sus manifestaciones de conflicto entre los miembros de grupos generacionales presentes en la empresa JW Marriot Quito. Recuperado de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/handle/10644/6008>
- García Ayala, E. de J. (n.d.). Millennials la nueva generación de profesionistas del siglo XXI. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/20CA201701.pdf>
- Girón, M. del C. L., & Macías, H. D. V. (2017). Hábitos de consumo de la dimensión festiva del ocio. estudio comparativo entre millennials de las ciudades de Celaya, gto. y Málaga, España. *Jóvenes En La Ciencia*, 2(1), 707–711. Recuperado de <http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1153>
- González, R. (2011). La incorporación de la generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad financiera de la ciudad de resistencia, (Trabajo final de grado). Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina.
- Gutierrez Rubi, A. (2014). La generación millenials y la nueva política., *Revista de estudios de juventud* (108), 161-169.
- Hernández Barandica, L. (2014). La generación Y (nativos tecnológicos) y su encaje en las organizaciones; aproximación teórico-práctica. (Trabajo final de grado). Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España.
- Hernández Palomino, J. A., Espinoza Medina, J. de J., & Aguilar Arellano, M. (2016). *Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. Contaduría y Administración*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.003>
- Irizarry Hernández, E. (2009). La generación y o generación milenaria: el nuevo paradigma laboral, *Revista Empresarial Inter Metro / Inter Metro Business Journal*. 5 (2), 10-25.
- Laino, J. (2013). *Conflicto generacional en los equipos de trabajo de empresas multinacionales*. Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios. Recuperado de <http://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/handle/10908/2550>
- Lama, A. V. (2018). Ocio y turismo millennial: El fenómeno de las salas de escape. *Cuadernos de Turismo*, 0(41). <https://doi.org/10.6018/TURISMO.41.327181>
- Lara, S., & Naval, C. (2010). *Participación en la sociedad del conocimiento y redes sociales*. Bilbao: Universidad del País Vasco. Recuperado de:

- [https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/36924/1/Participación en la sociedad del conocimiento.pdf](https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/36924/1/Participación%20en%20la%20sociedad%20del%20conocimiento.pdf)
- Manpower (2006). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. Recuperado de: <http://revistasumma.com/6692/>
- Maria Jaqueline Paz, Jenny Elaine Barrera, Belcy Medina, Adriana Marcela Rico (2016). Modelo de selección en empresas colombianas, para la contratación de millenials.(Trabajo final de grado). Universidad Sergio Arboleda.
- Mazza Iorio, G. (2018). *Sentidos y Significados del trabajo para la Generación Y. Relación con los modelos de producción flexible*. Universidad de la República. Recuperado de [https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos finales/ Archivos/tfg\\_gabriel\\_mazza.pdf](https://sifp.psico.edu.uy/sites/default/files/Trabajos%20finales/Archivos/tfg_gabriel_mazza.pdf)
- Mogollón, A. (n.d.). *Soy Millennial Descifrando el cerebro del voto millennial en Colombia*. Recuperado de <https://www.gutierrez-rubi.es/newsite/wp-content/uploads/2017/11/SOY-MILLENNIAL.-Amaury-Mogollón.pdf>
- Mula Gálvez, L. M. (2016). *La motivación del trabajador en la empresa*. Universidad Miguel Hernández De Elche. Recuperado de [http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4178/1/TFG MULA GÁLVEZ LIDIA MARÍA.pdf](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4178/1/TFG_MULA_GÁLVEZ_LIDIA_MARÍA.pdf)
- Paul M. Muchinsky. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. (6 ed.). México: Editorial Thomsom y learning.
- Paz Peralta, M. J., Barrera Niño, J. E., Medina, B., Rico Rodríguez, A. M., & Humano, E. en G. del T. (2016). *Modelo de selección en empresas colombianas para la contratación de los Millennials*. Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/963>
- Pincheira Varas, A., & Teresita Arenas, Y. (2016). Caracterización de los profesionales de la &quot;generación millennials&quot; de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencias*, 41(12), 812–818. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/26b5e3bd09584c470b84113773e15c48/1?pq-origsite=gscholar&cbl=27688>
- Rave Arroyave, J. N., & natirave124@gmail.com. (2017). *Generación del milenio y su inserción en el mercado laboral colombiano*. Universidad de San Buenaventura Medellín. Recuperado de <http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/handle/10819/4433>
- Rodríguez-Burgos, K., Martínez Cárdenas, A. A., & Rodríguez Serpa, F. A. (2017). Estudio empírico sobre los valores democráticos de tolerancia y respeto en la generación milenaria. *Justicia*, 22(31), 135–150. <https://doi.org/10.17081/just.22.31.2603>
- Rodríguez-Garza, B. N., Terán-Cázares, M. M., & García-Dela Peña, M. E. (2016). Factores que influyen en el trabajo colaborativo de la generación Millennials: Estudio de alumnos universitarios en México. *VinculaTégica*, 3(1). Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R3/192 - 200 - Factores que influyen en el trabajo colaborativo de la generacion Millennials Estudio de alumnos universitarios en Mexico.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R3/192-200-Factores%20que%20influyen%20en%20el%20trabajo%20colaborativo%20de%20la%20generacion%20Millennials%20Estudio%20de%20alumnos%20universitarios%20en%20Mexico.pdf)
- Segura, E. R., & García, M. A. P. (2010, October). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. En *4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 160-170).
- Sosa Medah, M. L. (2016). Representaciones sociales en torno al trabajo de las generaciones “X” e “Y.” Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13026>

## Anexos

### Algunas referencias bibliográficas

#### Reporte bibliográfico N° 1

<b>Autor</b>	Nilda Chirinos	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	Observatorio Laboral Revista Venezolana
		<b>Ciudad</b>	Carabobo
<b>Título</b>	Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral	<b>País</b>	Venezuela
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2009	<b>ISBN</b>	1856-9099

Este artículo se refiere a la gestión de los recursos humanos, teniendo en cuenta temas como los valores, la época generacional y las características personales de los individuos.

Resaltar la importancia del recurso humano en las empresas, del trato digno y justo que deben recibir debe ser uno de los objetivos principales, de acuerdo a esta publicación.

Aquí mismo se resalta la importancia de la formación en las empresas, respecto a esto el autor dice: (Chirinos, 2009) “la necesidad de formar hombres y mujeres con orientación hacia lo humano para la consolidación de un tejido social responsable; y que ello sea un devenir natural en la conformación de la arquitectura del mundo, dando cabida para todos en igualdad de condiciones. Recordemos que el recurso más importante y fundamental para la transformación de lo que se aspira como país se construirá a través de la formación de las personas, por ser el canal que permite la transmisión y modificación de valores, y es la forma para adquirir y difundir conocimientos relevantes” ” (Pág. 136).



(Chirinos, 2009), indica que las organizaciones requieren personas flexibles, con capacidad para aprender y comprometidas con la sociedad, es aquí donde el proceso de reclutar y retener personal excepcional es parte fundamental del área de gestión humana, con esto puede garantizarse que las empresas sean sostenibles en el tiempo y que se tenga una estructura basada en valores y principios éticos.

Este artículo nos habla de las características generacionales, al respecto el autor resalta la importancia de conocer los aspectos de cada generación, así podrán identificarse características del comportamiento y las actitudes de las diferentes personas, lo que permita orientar el trabajo y generar procesos motivacionales que den como resultado un buen desempeño.

Así mismo en este se logra definir cada una de las generaciones: Baby boomers, generación “X” y la generación “Y”, describiendo cada uno de los aspectos que las define, características de personalidad, fortalezas, desafíos y claves de la motivación.

En el artículo el autor concluye:

La importancia de la toma de conciencia por parte de los directivos de las empresas, sobre la naturaleza humana de quienes tienen a su cargo, entendiendo las necesidades básicas de las personas y entendiendo que los sostiene en el tiempo.

Considerar evaluar los candidatos de acuerdo a las épocas generacionales, las cuales están conformadas por valores individuales, pero buscando llevarlos a integrarse a los valores colectivos. Se debe integrar de forma exitosa la nueva fuerza de trabajo.

Es un reto para el área de gestión humana determinar los retos profesionales y laborales que el mundo actual demanda, donde se logre perfilar los valores compartidos de la nueva fuerza de trabajo.

<b>Palabras Claves</b>	Generación	Motivación	Desarrollo organizacional
------------------------	------------	------------	---------------------------

### Reporte bibliográfico N° 2

<b>Autor</b>	Manpower	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	
		<b>Ciudad</b>	
<b>Título</b>	Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo	<b>País</b>	México
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2010	<b>ISBN</b>	
<p>El artículo publicado por la empresa Manpower, habla de la situación actual de las empresas donde se encuentran en el mismo espacio y tiempo las tres generaciones, (Manpower, 2010) “El 85% de los profesionales se relaciona con al menos 3 generaciones distintas en su lugar de trabajo en la región”.(pág. 1)</p> <p>Cada una de las generaciones se desarrollaron en entornos significativos, cada grupo de personas comparten valores y aspectos diferentes, su visión frente a la autoridad y la responsabilidad es diferente.</p> <p>(Manpower, 2010) “ El fenómeno presenta retos para todos: tanto los empleadores como los profesionales , los gobiernos y las instituciones educativas debemos encarar esta diversidad generacional con conciencia e inteligencia”</p>			

Este informe elaborado por la empresa Manpower, habla de la diversidad generacional como un fenómeno que está dejando huella en la cultura organizacional, pero este fenómeno bien manejado puede convertirse en una fuente de riqueza para las empresas, el desarrollo de nuevos mercados, entender mejor las necesidades del consumidor, la adopción de nuevas tecnologías y el proceso de adaptación a las nuevas tendencias del mercado son muchas de las fortalezas que pueden encontrarse en esta interacción generacional.

Este informe también explica los eventos históricos que definen a las diferentes generaciones y los aspectos que marcan la diferencias entre ellas, mostrando con énfasis la tendencia de la nueva generación respecto a los que esperan de las empresas, donde el salario que perciben ya no es lo más importante, si no la flexibilidad, facilidad y tendencia en espacios y horarios, que les permitirá tener un equilibrio entre su vida personal y laboral.

El artículo concluye hablando de la necesidad de un proceso de adaptación que las empresas deben desarrollar, como se van a preparar para esta interacción generacional y cómo van a prepararse para la nueva generación que está llegando a las empresas.

<b>Pala bras Claves</b>	Generación	Motivación	Desarrollo organizacional
-----------------------------	------------	------------	------------------------------

### Reporte bibliográfico N° 3

<b>Auto r</b>	Victoria Daniela Casarone Núñez	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	
		<b>Ciudad</b>	Montevideo
<b>Título</b>	Generación “Y” el gran desafío en el mundo del trabajo	<b>País</b>	Paraguay
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2014	<b>ISBN</b>	

Este trabajo final de grado se enfocó a describir la importancia que adquirido la generación “Y” en la actualidad y como se está convirtiendo en un reto importante para las empresas.

El trabajo hace una descripción de las generaciones descritas hasta la fecha, resaltando los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales que las han definido, y enfatiza en describir el crecimiento que se ha dado en la inserción laboral de la nueva generación, los “Y”, y el desafío que hoy tienen las empresas con ellos, para integrarlos, retenerlos y gestionarlos.

En un primer momento se da una definición de generación, teniendo en cuenta la teoría de actores como Gilburg, Ogg y Bonvalet , y William Strauss y Neil Howen.

Al respecto la autora define: las generaciones se definen por conductas, acciones, valores y normas.

(Nuñez, 2014), citando a Susana Vargas , dice: “Situación de generación”, se refiere a que no solo es importante las edades, sino también el tiempo y espacio en que esa se comparte, así como “las condiciones sociales y culturales en que viven los sujetos, pues son ellas las que en definitiva determinan los modos de experiencia y conciencia posibles”, “El concepto de generación permite caracterizar a los actores individuales y colectivos según su posicionamiento socio temporal en una población, sociedad, estado, organización social o familia y adscribirles facetas de identidad social” (pág. 4).

La generación “Y” es el eje central de este trabajo, pues busca desarrollar en forma de monografía la importancia que esta adquirido y como las empresas lo están asumiendo.

La autora define a la generación “Y”: son los nacidos después de 1980, son conocidos como Millennials o generación 2001, generación “Why”, es la generación actual. Los describe como los bebés especiales, que fueron planificados.

(Nuñez, 2014), citando a Patricia Monteferrate (2010): utiliza el término de “generación NET” y expresa “en general son jóvenes entre 20 y 29 años aproximadamente, que están finalizando sus estudios universitarios, ingresando al mercado laboral o apenas viviendo sus primeros años de experiencia profesional”.

¿Que caracteriza a la generación “Y”? ¿Cuál es su actitud frente al trabajo?, cuales son los mitos y realidades frente a lo que se dice de esta generación, y cuál es el gran desafío en el mundo del trabajo frente al clima laboral, son los puntos que se desarrollan en este trabajo de grado.

(Nuñez, 2014) “Cada vez es mayor la inserción de los Y en las organizaciones y la forma de liderarlos y retenerlos se ha vuelto un desafío. Las herramientas que se utilizaban para adaptar a la generación X ya no resulta para los Y.

Al hablar del gran desafío en la parte de clima laboral, el autor habla de la inserción laboral que cada vez es más lata de esta generación, y como el hecho de liderarlos y retenerlos se ha vuelto un desafío.

Los Y en ocasiones son tratados como personas diferentes, sin embargo son personas que buscan lo mismo que las otras generaciones “autorrealización”, la diferencia se marca en la forma que buscan cumplir sus objetivos.

Las empresas comienzan a preocuparse en lo referente a la convivencia y empiezan a pensar las estrategias para generar un buen clima laboral.

Para este proceso de inserción laboral de los Y, el autor describe los factores determinantes para la realización de un proceso exitoso: tener claridad en la estructura, definir los niveles de responsabilidad, las recompensas, los desafíos, la cooperación, los estándares en las normas, la identidad y el manejo del conflicto, la importancia de determinar cómo se van a presentar ya que las percepciones son diferentes.

El autor concluye: todas las generaciones se caracterizan por aspectos diferentes, estos cambios, llevan a las áreas de gestión humana a tener un ritmo acelerado en los procesos por la diversidad que hay en el mercado laboral. Los Y tienen otras aspiraciones y prioridades, entre las más destacadas esta le flexibilidad lo que ha llevado a las empresas a buscar nuevas estrategias y cambios.

Para poder integrar la generación Y se requiere de innovación, estrategias en nuevas formas de trabajo, ser comprensivos y tener en cuenta sus intereses.

<b>Pala bras Claves</b>	Generaciones	Generación Y	Clima laboral
-----------------------------	--------------	--------------	---------------

#### Reporte bibliográfico N° 4

<b>Auto r</b>	Eduardo Martin	<b>Editorial</b>	
	Cuesta, María Elena	<b>Revista</b>	
	Ibáñez, Rosa	<b>Ciudad</b>	Buenos Aires

	Tagliabue, Marcela Zangaro		
<b>Título</b>	La nueva generación en el trabajo	<b>País</b>	Argentina
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2009	<b>ISBN</b>	
<p>El artículo publicado por estos autores hace referencia a la nueva generación “Millenials”, donde describen características, estilos de vida y valore y su relación con el ámbito laboral.</p> <p>(Cuesta, Ibañez, Tagliabue y Zangaro, 2009)“Actualmente, una de las quejas más recurrentes por parte de las organizaciones empresariales se relaciona con el alto nivel de rotación de sus jóvenes profesionales y con la poca fidelización que manifiestan.”(pág. 127).</p> <p>El autor hace referencia a lo que las empresas de hoy buscan, personas con actitud, comprometidas, fieles y lo que los jóvenes buscan: retos equilibrio entre su vida personal y laboral, desafíos.</p> <p>Este artículo desarrolla de forma importante los antecedentes sobre los Millenials, destacando los trabajos realizados por Howe y Strauss quienes desarrollaron su teoría a partir de la historia norteamericana.</p> <p>También destacan la teoría de Mark Taylor (2005) quien afirma que esta generación es producto de las influencias del posmodernismo, donde se estima las opiniones y preferencias sobre lo establecido o lo científico.</p> <p>La capacidad multitarea que tienen los millenials, la fuerte orientación a fines y su desarrollo personal, es lo que los hace parte de una empresa.</p>			

Buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata, tiene menos autoridad que sus antecesores.

Este artículo habla de las encuestas realizadas a algunos millenials, donde se trató de establecer las preferencias y algunos de los resultados fueron:

Cuando evalúan el empleo privilegian los horarios flexibles, el tiempo libre para dedicar a su vida personal. Consideran el trabajo como un medio para su propio desarrollo, esperan que la tarea realizada sea interesante y creativa.

Para concluir el autor resalta la importancia del área de recursos humanos, y como sus políticas deben adaptarse a las nuevas características que presenta esta generación y como se debe investigar para modificar lo que se requiera en el ámbito laboral.

<b>Palabras Claves</b>	Generación Millenials	Jóvenes profesionales	Fidelización
------------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

### Reporte bibliográfico N° 5

<b>Autor</b>	Paulina carvallo Rencoret	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	
		<b>Ciudad</b>	Santiago
<b>Título</b>	Estudio de los Millenials Chilenos en el mercado laboral	<b>País</b>	Chile
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2014	<b>ISBN</b>	

Este trabajo se plantea como pregunta de investigación ¿Cuáles son los aspectos valorados por los profesionales Millenials chilenos en su trabajo?, ¿Qué busca la organización donde trabajan o quieren trabajar?, ¿Qué acciones o propuestas motivan a los jóvenes a permanecer en una organización?



En la primera parte de la investigación se hace un contexto histórico de las generaciones, donde se describe cada una.

(Rencoret, 2014) , describe en su tesis de grado a la generación silenciosa los cuales nacieron entre 1923-1942, dice que nacieron en tiempos de gran depresión, fue el período entre las dos guerras mundiales, personas reprimidas que no pudieron lograr expresarse como querían.

A la generación Boom, nacidos entre 1946-1964 los describe por ser personas orientadas al trabajo y al optimismo, esperaban lo mejor de la vida.

La generación X nacidos entre 1965-1979 los describe como la generación de los hijos de padres divorciados, personas independientes, trabajadores y orientados al éxito.

La generación Y, es el grupo que nace en la era de la tecnología y viven en pro de ella.

En la segunda parte de esta tesis la autora se dedica a la descripción de los Millenials, objeto principal de su investigación.

Indica la autora que en el año 2014, el 47% de la fuerza trabajadora es Millenials y que es el nuevo reto para las empresas. Los describe como personas creativas, cortoplacistas, mentalidad abierta y global. Son personas capaces de desarrollar varias tareas al tiempo y altamente tecnológicos.

(Rencoret, 2014) “En su mayoría, estos jóvenes son fieles creyentes de que cada uno de ellos tiene un gran potencial inexplorable aun y tan solo necesitan las herramientas y los jefes o líderes para que puedan desarrollarlo y que surjan espontáneamente nuevas ideas y proyectos. Para que este potencial se manifieste, tienen que cumplir tres requisitos: primero

deben querer hacerlo (actitud), segundo tienen que establecer como iniciar este proceso y, por último, aprender la mejor forma para desarrollar este potencial creativo.” (pág. 21)

Al describir a los millenials como cortoplacistas, la autora se refiere a que quieren resultados rápidos, a corto plazo y buscan realizar sus objetivos dando su máximo esfuerzo.

Para los Millenials no tienen fronteras, ni los horarios y buscan el trabajo colaborativo. Es la generación que quiere y respeta el medio ambiente.

Los millenials son multitasking y la tecnología es fundamental para su vivir.

En la tercera parte de este trabajo investigativo, la autora describe a los millenials en el ámbito laboral:

(Rencoret, 2014)

- Responsabilidad individual y libertad para tomar decisiones;
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales;
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento;
- Colaboración y toma conjunta de decisiones;
- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento;
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles;
- Respeto de los demás mayores a su estilo de vida y trabajo;
- Retribución por resultados;
- Flexibilidad temporal y espacial. (pág. 27)

Basado en la encuesta “La empresa de los sueños de los jóvenes”, donde hubo participación de 1205 jóvenes chilenos se logró determinar que :

El 88% de los jóvenes consideran que el tiempo máximo que se debe permanecer en una empresa es 24 meses, el 70% esperan que las empresas en su parte de desarrollo les brinden la oportunidad de hacer postgrados, en los procesos de selección prefieren los procesos personalizados y consideran que la mejor forma de retenerlos es que puedan brindarles un equilibrio entre su vida profesional y personal , un ambiente de relaciones respetuosas y positivas, tener desafíos constantes, tener líderes que los inspiren , entre otros.

Como conclusión este trabajo investigativo muestra:

A través del resultado de la investigación se logró elaborar propuestas para las empresas donde mejoren la atracción y retención de los jóvenes Millenials.

Se logró identificar el perfil de los Millenials y los factores que logran motivarlos para el trabajo.

(Rencoret, 2014) “”En este sentido, los resultados del proyecto aportan al conocimiento respecto de un grupo generacional: los profesionales millenials chilenos. Es así como se han levantado sus características, su perfil, y también sus principales motivadores en el trabajo.”(pág. 46)

<b>Pala bras Claves</b>	No se relacionaron palabras claves		
-----------------------------	--	--	--

### Reporte bibliográfico N° 6

<b>Auto r</b>	Eliana Ospina Giraldo, Luisa Fernanda Fernández Poveda	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	
		<b>Ciudad</b>	Medellín

<b>Título</b>	Compromiso laboral y grupos generacionales: una revisión documental	<b>País</b>	Colombia
<b>Año</b>	2015	<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2015	<b>ISBN</b>	
<p>Esta monografía se enfoca en realizar una aproximación conceptual en el compromiso laboral que tienen las diferentes generaciones en las Empresas.</p> <p>El autor realiza una descripción de las diferentes generaciones:</p> <p>(Eliana Ospina, 2015) , describe la generación tradicionalista como la generación que se encontró por estar en medio de las guerras mundiales, revoluciones y holocaustos. Eran personas dedicadas, que sacrificaban y ante todo estaba el honor.</p> <p>La generación baby boomers, nació en la postguerra, los caracterizo el movimiento hippie y el rock and roll. Eran personas optimistas, con libertad sexual, se enfocaban en ser productivos. Esta generación fue considerada por mucho tiempo como la principal fuerza económica, política y social en el mundo.</p> <p>La generación X, fue la del desaceleramiento económico, aparece el sida, hijos de padres donde ambos trabajaban, la mujer renuncia a la maternidad para construir su proyecto laboral y profesional.</p> <p>La generación Y, nacido en los años 80, la diversidad sexual, el internet y la interactividad forma parte de esta generación. Es una generación que da menos importancia al dinero, les gustan los viajes y quieren divertirse en el trabajo.</p> <p>El compromiso laboral:</p>			

Para el área de gestión humana se convirtió en un reto desarrollar estrategias que les permita comprometer a los empleados en la Organización, orientado de las actitudes y conductas de las personas que permita generar un vínculo a los empleados con las empresas.

El autor señala la importancia de fortalecer el sentido de pertenencia en este proceso, la disposición, la adhesión y el compromiso.

Así mismo , en este trabajo investigativo se exponen los tipos de compromisos que se pueden desarrollar en las empresas:

(Eliana Ospina, 2015) “El compromiso afectivo se define como la disposición emocional positiva del empleado hacia la empresa, por la que se identifica, se involucra y disfruta de su pertenencia. Este tipo de compromiso se manifiesta a través de la intención de permanecer vinculado a la empresa, la participación activa en la vida de la organización, la disposición a otorgar esfuerzo adicional, la defensa de la empresa, la disculpa de los inconvenientes y las conductas solidarias”(Meyer y Allen, 1991)”. (pág. 24)

(Eliana Ospina, 2015) “El compromiso de continuidad es la disposición racional del empleado hacia la empresa, por la que permanece y se involucra de acuerdo con sus estimaciones de costos y beneficios, no necesariamente porque le interese su trabajo u organización. Este tipo de compromiso se evidencia a través de la valoración positiva que hace la persona de los beneficios derivados del trabajo, la permanencia o retiro en función del mayor beneficio, la relación no proporcional entre su desempeño y los beneficios tanto económicos como de otra índole, la evidencia de que las percepciones de inequidad pueden afectar su desempeño, y la valoración positiva que hace de la experiencia, los conocimientos, la promoción, los incentivos, las amistades, el prestigio, el reconocimiento, las posiciones.(Meyer y Allen, 1991)” (pág. 25)

(Eliana Ospina, 2015) “El compromiso normativo se define como la disposición cognitivo-afectiva del empleado hacia la empresa, por la que permanece y se involucra de acuerdo con consideraciones de gratitud, reciprocidad, deber moral. Se manifiesta por medio de la intención de corresponder a la empresa, actitud de gratitud, búsqueda de ofrecer reciprocidad y obligación moral para la empresa.” (pág. 26)

<b>Palabras Claves</b>	No relaciona		
------------------------	--------------	--	--

### Reporte bibliográfico N° 7

<b>Autor</b>	Rocío González.	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	Palermo Business Review
		<b>Ciudad</b>	Palermo
<b>Título</b>	La Incorporación de la generación Y al mercado laboral. El caso de una entidad financiera de la ciudad de resistencia.	<b>País</b>	Argentina
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2011	<b>ISBN O ISSN</b>	0328-5715

Este trabajo busca hablar sobre los valores, intereses y motivaciones relacionadas con la parte laboral de los millenials.

El trabajo se hizo tomando como base un caso de estudio en una entidad financiera de la ciudad de Resistencia.

En un principio se hace una definición de grupo generacional, citando al autor Ogg y Bonvalet , la autora presenta la definición “ Se trata de un grupo de edad que comparte a lo

largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.

De acuerdo a esta definición la autora hace algunas comparaciones de las generaciones, y como se perciben mutuamente. Por ejemplo, los baby boomers ven a la generación X como la generación de los impacientes, los estratégicos, los eficaces y que se enfocan en el trabajo en adquirir el poder a nivel laboral.

Así mismo la generación X ve en la generación Y, los chicos malcriados, y los Y pueden ver a los X como la generación negativa.

El texto resalta tres condicionantes que pueden influir en el ciclo de vida de los millenials , los cuales son:

Prolongación de la juventud: buscan su realización en los diferentes aspectos de su vida a una edad superior a la tradicional.

Superposición de las fases del ciclo vital: buscan vivir experiencias diferentes, no buscan alinearse en los diferentes roles de su vida.

Mayor variabilidad entre las personas: buscan romper con los esquemas que han existido.

En este trabajo la autora busca hacer una descripción de cada una de las generaciones:

Tradicionalistas

(González, 2011) “Crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir un poco y a ahorrar como base para el futuro.

Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado.

Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen.” (pág. 70)

#### Los Baby boomers

(González, 2011) “Su llegada introdujo cambios sociales importantes, que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación, con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada a los hogares de la televisión, que género dos grandes fenómenos que fueron absorbidos por los baby boomers y configuran sus patrones sociales de comportamiento. El primero fue convivir con un medio audiovisual, lo cual genera una accesibilidad inusitada a noticias y eventos procedentes de todas partes del mundo, las distancias y los tiempos se reducen acelerando el ritmo de vida personal y profesional” (Pág. 70)

#### La Generación X

(González, 2011) “Esta generación se rebela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, este grupo se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales, y se acomoda a esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores.”

#### La Generación Y

(González, 2011) “Son hijos de los “Baby Boomers”, pero su experiencia de vida son marcadamente diferentes a la de sus padres. Ellos son la generación Y, conocida también como la Generación del Milenio o generación google, entre otras denominaciones. Puede



decirse que son aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000, es decir que actualmente tienen entre 10 y 30 años. Los miembros más jóvenes de esta generación están todavía en la escuela primaria, mientras que los más avanzados ya forman parte de la fuerza laboral de las organizaciones.” (Pág. 72).

#### Caracterización de la generación Y

La autora desarrolla las características de la generación Y, resaltando los valores que los destaca:

**Son sociables:** esta generación es sociable, valoran los lazos familiares y la amistad. Para ellos el dinero ocupa un segundo lugar, les gusta hacer labor social, sin embargo nos les gusta pertenecer a grupos políticos, hacen lo que les gusta, nada más.

**Se implican en la comunidad:** les importa la parte social. No les gusta las desgracias y sufrimiento que hay en el mundo y les gusta discutir sobre temas sociales, sin pertenecer a grupos políticos o cívicos, solo les importan las personas.

**Son leales:** Tratan de encontrar un lugar en el mundo, práctico y seguro. Por esta razón se concentran a cuidar los lazos familiares, a cuidar sus amigos y la lealtad es algo fundamental para ellos.

**Son prácticos:** no tienen paciencia para lo irrelevante, no les interesa la información que no está al alcance de las manos o que puedan encontrar de forma inmediata en la web. Buscan hacer todo en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo posible.

#### Valores centrales de la generación Y

Autenticidad

Respeto

Autorrealización

## La Generación Y dentro de la fuerza laboral

Según expresa la autora, los millenials se enfocan en los resultados y no en los procesos.

Sus expectativas en las empresas son nuevas, tienen iniciativa, capacidad para resolver problemas, el entorno creativo es su favorito, buscan ser reconocidos y estar bien remunerados.

Las normas de la generación Y, y la transformación del trabajo.

Citando al autor Don Tapscott en su libro “Grown Up digital”, la autora menciona as características o normas que fueron identificados en un estudio realizado con 6.000 miembros de la generación Y.

La libertad

La personalización

Análisis y escrutinio

Integridad

Colaboración

Entretenimiento

Velocidad

Innovación

Esta generación es un desafío para las empresas y con estas características pueden mostrar una nueva forma de colaborar a nivel organizacional.

En la competencia por el talento, las empresas deben entender estas normas para incorporarlas en su vida y lograr éxito con esta generación.

Caso de la entidad financiera

En este trabajo se seleccionó la entidad financiera de la ciudad de Resistencia en Argentina, para analizar los valores e intereses de los jóvenes.

Hay un total de 813 empleados en 24 sucursales y la encuesta se realizó a los empleados hasta los 30 años. El resultado de la encuesta mostro:

La generación Y tiene la necesidad de vivir conectados en internet y en el mundo de las comunicaciones. Son personas autónomas, autónomos en sus opiniones, desean invertir el menor tiempo posible en sus tareas, consideran la familia como lo más importante, le siguen la pareja y los amigos. Los aspectos menos importantes para ellos son la política y la música.

A nivel laboral buscan desarrollarse como persona.

El trabajo concluye, la generación Y son prácticos, buscan hacer las cosas de manera más simple y en el menor tiempo posible. Son personas sociables, creativas. Buscan centrarse en un núcleo más cercano como la familia, la pareja y los amigos.

Para la generación Y la cultura, la sociedad y el trabajo son aspectos de alta importancia para su desarrollo

<b>Palabras Claves</b>	No relaciona		
------------------------	--------------	--	--

### Reporte bibliográfico N° 8

<b>Auto r</b>	José D. Begazo Villanueva	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	Revista de investigación de la Fac de ciencias administrativas, UNMSM
		<b>Ciudad</b>	Lima
<b>Título</b>	Los Millenials peruanos: características y proyecciones de vida.	<b>País</b>	Perú
		<b>N° Edición</b>	<b>36</b>

Año	2015	ISBN	
<p>El artículo de esta revista busca mostrar las características de la generación Millenials, destacando como esta ha revolucionado y cambiado hábitos de la sociedad actual.</p> <p>Se habla de esta generación, como la nueva generación nativa digital, que duermes con sus dispositivos y que buscan revolucionar la economía.</p> <p>Generaciones diversas</p> <p>(José D. Begazo Villanueva, 2015) “En nuestra sociedad actual y en las organizaciones de todo tipo observamos tres generaciones distintas trabajando juntas. ¿Qué tal se llevan estas diferentes generaciones en el ámbito de las relaciones humanas? Las Organizaciones y oficinas de hoy reúnen tres generaciones de trabajadores. Lejos de significar un problema, por la brecha de años, logran que los millenials, los Baby Boomers y la Generación X se complementen y aprendan entre sí. (revista FORBES estudio de la Benefist for tomorrow Study Julio 2013)”</p> <p>En este artículo se destacan a los millenials como los jóvenes que les gusta trabajar de forma cooperativa con personas de otra generación, pues ven esto una oportunidad clave para aprender más.</p> <p>El artículo hace una clasificación de las diferentes generaciones que hoy se encuentran en las empresas.</p> <p>Baby Boomers</p> <p>(José D. Begazo Villanueva, 2015) “Para muchos este nombre resulta extraño e incluso despectivo, ya que hace referencia a los adultos mayores. Es el segmento que</p>			

considera el rango de edad más amplio y su nombre es resultado del boom de nacimientos que se dio durante el segundo y tercer cuarto siglo XX y hace referencia a personas nacidas entre 1933 y 1960, aunque la oficina de Censos de USA considera a los Baby Boomers como los nacidos entre 1946 y 1964. A esta generación se le llama de varias formas dependiendo la connotación, dos de las más conocidas son Alpha Boomers y Golden Boomers haciendo referencia a que los 90 y a principios de este siglo, muchos líderes mundiales pertenecían a esta generación.” (Pág. 11)

Para esta generación el matrimonio heterosexual es la mejor forma para conformar una familia, son apegados a la religión y tradicionalistas. Vivieron el nacimiento de la televisión, les toco el cine a color, el fax, relojes de pulsera entre otras. Son personas que disfrutaban al máximo de su hogar.

#### Generación X

(José D. Begazo Villanueva, 2015) “Esta generación que hoy es la que mueve el mundo a nivel laboral y económico, obtiene su nombre gracias a la dificultad de la generación anterior para entenderla, llamándola generación X, porque a su entender no tenían rumbo ni sentido. La Gen X como también se le dice, considera a los nacidos entre 1960 y 1984, los cuales actualmente tienen entre 30 y 54 años y son hijos de los Baby Boomers y padres de los Millenials. A esta generación se le llama de varias formas, las más populares son generación MTV, la Generación X a diferencia de los Baby Boomers si se considera el ser emprendedor, gracias a que su nivel académico es mayor que el de la generación previa a la rebeldía que muestra hacia modelos anteriores de negocio.” (Pág. 11)

Esta generación les tocó vivir la llegada del internet, ven la familia con mucho valor, pero son más abiertos a la diversidad sexual, política y de raza.

A nivel general es una generación que se preocupa por prepararse, van más allá de la formación universitaria, son personas que buscan el éxito.

Los Millenials

(José D. Begazo Villanueva, 2015)” También llamados Generación Y es la generación más joven, conformada por personas nacidas a partir de 1984, así que al día de hoy tienen menos de 35 años de edad. Este grupo es el más complicado de describir en general, ya que considera a niños, adolescentes y adultos de menos de treinta años, aunque sorprendentemente existen varias similitudes. Esta Generación se declara completamente liberal en todos los sentidos, desde el punto de vista familiar no consideran el matrimonio como una opción, encuentran el tener hijos un tema más para el futuro y las relaciones entre parejas del mismo sexo son bien vistas y aceptadas. A nivel educativo, esta generación prefiere aprender de manera autodidactica, de ahí que los tutoriales en internet sean su principal fuente de conocimiento.” (pág. 12)

El artículo concluye hablando de las características de los Millenials peruanos, donde dice que son personas que les interesan el dinero y la estabilidad laboral. Buscan un trabajo con trascendencia, flexibilidad laboral y desarrollo.

Aclara que a la generación y si le importa el dinero y es uno de los factores más importantes a la hora de buscar empleo.

<b>Pala bras Claves</b>	Millenials	Generación	Proyecciones de vida
-----------------------------	------------	------------	-------------------------

### Reporte bibliográfico N° 9

<b>Auto r</b>	Eliel B. Irizarry- Hernández	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	Revista Empresarial Inter metro.
		<b>Ciudad</b>	Puerto Rico

<b>Título</b>	La Generación y o Generación milenaria: El nuevo paradigma laboral.	<b>País</b>	
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2009	<b>ISBN</b>	

Este artículo busca mostrar la importancia de la generación Millennials y su impacto en el mundo laboral.

En la actualidad se encuentran en las empresas 3 generaciones: lo Baby boomers, la generación X y la generación Y, y aunque se espera un retiro masivo en los próximos años, ya que los baby boomers están para su proceso de retiro, hoy es normal encontrar todas las generaciones al mismo tiempo en las empresas.

(Irizarry-Hernández, 2009) “La Generación milenaria está comenzando a entrar en el mercado laboral sustituyendo a los trabajadores de la generación “Baby Boomers”. No todos los miembros de esta generación están integrados en el mercado laboral dado que todavía se encuentran en las escuelas y en los sistemas universitarios. Pero como ya conocemos la generación X no es suficiente para reemplazar a los miembros de la generación “Baby Boomers”(Eisner and O grady, 2009). En específico los “Baby Boomers” cuentan con una totalidad de 78 millones de personas nacidas entre 1946-1964, la Generación X representan 49 millones de personas nacidas entre 1965 a 1976 y la generación Y representa 72 millones de personas nacidas entre 1977 a 1994.” (Pág. 11)

Este análisis se realiza con el fin de mostrar que las Empresas pueden entrar en una etapa donde puede verse escases de fuerza laboral, ya que por la tasa de nacimientos los millenials pueden ser menos que las generaciones anteriores.

El artículo resalta la importancia de reclutar y conservar buenos líderes para las empresas, y a medida que la fuerza laboral conformada por la generación X y los Baby Boomers tiende a escasear poco a poco, la Generación Y es la esperanza para las Empresas, de ahí la importancia de utilizar las mejores estrategias de búsqueda y sostenimiento de personal.

El artículo indica que sin embargo los millenials no tienen la suficiente experiencia para ocupar cargos gerenciales y que deben fortalecer sus habilidades para manejar equipos de trabajo, ahí radica una gran preocupación.

Dado estas novedades, estudiar los millenials es un reto para diferentes investigadores. Este artículo busca realizar una exposición sobre las diferentes generaciones.

#### Base de la historia de la Formación de la Generación Y

(Irizarry-Hernández, 2009) “La Generación Y ha crecido con más experiencias diversas que otras generaciones. Esta generación, es el producto de más familias con un solo padre que otras generaciones, han visto una gran ola de comportamiento no ético en nuestra sociedad con el juicio de O.J. Simpsón, tiroteos en diferentes escuelas, juicios por perjurio, las acusaciones del presidente Clinton y la caída de los iconos organizacionales como lo fueron Enron, Arthur Anderson, Martha Stewart (Seaton ann Boyd, 2007).” (Pag 13).

Los Millenials es una generación con un sentido de moralidad alto, éticos y alta conciencia social.

A nivel laboral, indica el artículo, esta generación se enfoca en las metas y aceptan con facilidad que para lograr esto deben fracasar, lo que asumen de manera consistente.

(Irizarry-Hernández, 2009) “La Generación Y es la más educada y éticamente diversa que ha existido en la historia de Estados Unidos. Se le ha dicho y tienden a creer que pueden



hacer cualquier cosa. En el ambiente laboral estos tienden a favorecer un estilo gerencial inclusivo y no le gusta el sistema micro gerencial y lento, estos desean retroalimentación inmediata de su trabajo. La Generación Y realiza un mejor trabajo cuando sus habilidades son armonizados con un trabajo restante que los motive” (Pág. 15).

De acuerdo al artículo, los Millenials es una generación que se crio rodeado de tecnología, es la generación más educada, con grandes expectativas sobre el futuro, son personas independientes, que esperan retroalimentación constante, luchadores, buscan libertad y hacer amigos.

Para esta generación la familia es fundamental, (Irizarry-Hernández, 2009) “Esta generación al ver los efectos de los sacrificios que hicieron sus padres donde ambos trabajaban para obtener bienes materiales y los sacrificios que sus padres hicieron con ellos al no prestarle la atención que estos requerían, desarrollaron unas tendencias mayores de “yo trabajo para vivir y no vivo para trabajar”. Por tanto, todo lo que beneficie su calidad de vida en términos de tiempo para poder consentirse, descansar, estar con su familia entre otras cosas es más apreciado que algún ingreso adicional.” (Pág. 16).

Al autor describe a esta generación como personas que les gusta la expresión creativa, aman la flexibilidad, buscan un equilibrio de vida entre trabajo y familia.

Para ellos el respeto y el poder no es algo que se obtienen por una posición o título profesional, es algo que se debe ganar en el día a día por lo que se logra a nivel personal.

El articulo concluye que la Generación Y tiene gran potencial de convertirse en los empleados más productivos, sin embargo están creando un paradigma laboral, no se puede esperar que se adapten a lo que hay en las empresas, por el contrario se debe tratar de generar un espacio donde ellos puedan encontrar el significado de vida y trabajo que esperan.

<b>Palabras Claves</b>	No relaciona		
------------------------	--------------	--	--

### Reporte bibliográfico N° 10

<b>Autor</b>	Jeroen Boschma – Inez Groen	<b>Editorial</b>	Ediciones gestión
		<b>Revista</b>	NA
		<b>Ciudad</b>	Barcelona
<b>Título</b>	Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales	<b>País</b>	España
		<b>N° Edición</b>	NA
<b>Año</b>	2008	<b>ISBN</b>	NA

Este documento busca realizar un resumen del libro original, el cual está centrado en tratar el tema de la generación Einstein o generación Y.

A partir del resumen del libro es importante mencionar diferentes aspectos sobre esta generación.

En la primera parte del texto, se pretende conocer sobre la generación Einstein , aquí se indican las características propias de estos jóvenes:

Poseen ideales tradicionales, esperan tener un buen futuro, la personalidad es algo real, son optimista, etc.

Se hace referencia a una generación que se está formado en la sociedad de la información, su conexión a lo virtual es de tiempo completo y en cierta forma está determinado sus vidas.

Así mismo se habla de una generación que guarda esperanza en que las problemáticas actuales puedan superarse y que haya un cambio social, es la generación de la aceptación del otro sin importar ningún tipo de condición, se están desarrollando en grandes cambios culturales.

(Boschma, 2008) “La juventud de hoy en día crece dentro de una sociedad multicultural, sobre todo en las grandes ciudades.” (p. 91)

El texto abarca temas como el consumo de sustancias, la sexualidad, la política y temas sociales, buscando dar una perspectiva a la que se tiene en la actualidad: jóvenes desbordados en consumo de sustancias, que no asumen de forma responsable su sexualidad y que no les interesa la política. El autor opina lo contrario.

(Boschma, 2008) “Los adultos piensan que los jóvenes de hoy están menos interesados en la política. Éste es un error bastante generalizado. Los jóvenes actuales están seriamente interesados en política y temas sociales, únicamente no les interesa la estructura de los partidos.” (p. 92)

Para la nueva generación la familia cobra de nuevo un lugar de prioridad, y la convivencia familiar se está haciendo desde una elección libre para todos los miembros, lo que hace que se den mejores relaciones entre el grupo.

Otro factor importante que caracteriza la generación Einstein es la metodología de enseñanza, como lo menciona el texto: “Ha cambiado el estudiante y ha cambiado la enseñanza”. Para esta generación el aprender se basa más en la motivación. Teniendo en cuenta que han cambiado diferentes aspectos, que la diversidad hoy es pilar fundamental de la sociedad y que lo autodidáctico se ha vuelto preferencia de los jóvenes, la educación tiene que replantearse nuevas metodologías y formas de enseñanza.

(Boschma, 2008) “Si nuestra generación aprendía de manera lineal, esta generación que ha crecido con internet aprende de un modo totalmente diferente. Nuestros medios didácticos (limitados en cantidad) estaban contruidos de forma lineal: libros, programas de televisión. Por el contrario, los jóvenes de hoy en día tienen acceso a cualquier tipo de

información y a muchísimos canales por los que poder adquirirla de manera intermitente. La cantidad de información es demasiado elevada para poder recibirla toda y eso lo saben.” (p. 96)

Un punto importante que también trabaja el texto es la identidad, se describe a la generación Einstein como adolescentes que discuten cada situación, que ven las situaciones de formas diferentes, van a un ritmo diferente al que van los demás, maduran de forma más rápida.

(Boschma, 2008) “Parece que los jóvenes de hoy maduran mucho más pronto que los de antes. Son conocidos como Kids getting Older Younger (KGOY) (Niños que se hacen mayores jóvenes). Ciertamente maduran más rápido que antes en el ámbito físico, entre otras razones por la buena alimentación.” (p. 97)

Los valores es otro punto importante que describe el texto, describe la autenticidad, el respeto, el desarrollo personal y el honor como los principales valores que posee esta generación.

En la última parte el texto habla de la comunicación de la generación Einstein.

¿Porque comunicarse con ellos?, es la pregunta planteada alrededor de este tema. En primer lugar son chicos que les gusta gastar y quieren comprar todo lo que desean, pagan por sus experiencias sin pensarlo demasiado.

Como conclusión, el resumen que se hace de este libro muestra características importantes sobre la generación millenials, o generación Einstein como es denominada aquí, es una generación que está generando cambios a nivel familiar, social, educativo y laboral.

<b>Pala bras Claves</b>	No relaciona		
-----------------------------	--------------	--	--

### Reporte bibliográfico N° 11

<b>Auto r</b>	Laura Hernández Barandica	<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	
		<b>Ciudad</b>	Madrid
<b>Título</b>	La generación Y( nativos tecnológicos) y su encaje en las organizaciones; aproximación teórico práctica	<b>País</b>	España
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>	2014	<b>ISBN</b>	

Este es un trabajo de grado que tiene como objetivo hacer una descripción teórico-práctico de la generación Y en las organizaciones, mostrando cómo ha evolucionado a partir de las generaciones anteriores, la generación Y.

En primer lugar este trabajo realiza la clasificación y denota las características de las diferentes generaciones, describiendo que no existe unanimidad ni intervalos precisos de años para ubicar cada generación. Esta clasificación se ha hecho teniendo en cuenta diferentes eventos que han ocurrido a través de la historia y que han generado cambios significativos sociales.

El texto resalta la clasificación generacional realizada por Howe y Strauss y la de Lancaster y Stilam , así como la de Ogg y Bonavelt.

Características generacionales

Tradicionalista: llamada también la generación silenciosa, son las personas nacidas hasta 1946, época donde los conflictos bélicos estaban de moda. Esta generación es descrita

como individuos pacientes, respetuosos y conformistas. Su familia es de tipo tradicionalista, su interés principal era tener un buen empleo, pero sobre todo estable, que pudieran durar allí toda su vida si era posible, personas que se ajustaban completamente a la norma.

(Barandica, 2014) “ Son individuos disciplinados, con gran respeto a la autoridad y en los que el valor de jerarquía es aplicable a todos los ámbitos de su vida: desde la familia hasta el corte jerárquico existente entre el empleado y el jefe” (p. 15)

Baby boomers: Nacidos entre 1946 y 1964, su nombre deriva del incremento de la natalidad en esta época. Se habla de esta generación con la principal fuerza económica, social y política que ha existido, y es con ella que se dieron los cambios sociales más importantes de la historia.

(Hernández, 2014) “Crecieron dentro de una economía sugerente, donde tuvo gran impacto la llegada de la televisión a los hogares. De este hecho se derivan fenómenos tan importantes tales como la accesibilidad a los sucesos y noticias que acontecen por todo el mundo y la aceleración del ritmo de vida del individuo, acortándose tanto las distancias como el tiempo.” (p.- 16)

En la parte empresarial se describe a los baby boomers como individuos competitivos y productivos, que se adaptan fácilmente a las empresas.

La generación X: nacidos entre 1961 y 1979. Esta generación se caracteriza porque busca dar a sus hijos grandes oportunidades, es normal ver que tuvieron una infancia acomodada, sin embargo fue la generación más afectada por los divorcios y la mujer se incorpora en el mercado laboral, gran cambio social.

Su éxito está direccionado hacia el mundo laboral, pero al mismo tiempo en su vida personal.

(Hernández, 2014) “En el plano organizacional, la generación X comienza a entender que la promoción de su carrera empresarial no es muy prometedora a largo plazo y comienza a tratar de buscar un balance entre su vida personal y laboral.” (p. 17)

Generación Y: se habla de esta generación como los hijos de los baby boomers. Es la generación de la tecnología, por eso son llamados “nativos tecnológicos”, su vida no puede transcurrir sin las redes sociales y todo aquello que facilite su interacción con el mundo.

Respecto al mercado laboral, es una generación que busca independencia económica y solo quieren darse gusto, para ellos la formación académica es primordial y esperan que esta les abra las puertas en lo laboral aunque no son personas muy estables, pues buscan cambios constantemente, cambios que les de equilibrio en su vida y donde puedan disfrutar de todo a la vez.

Al interior de la organización esta generación puede ser vista por sus antecesores como una generación que no les preocupa nada, que todo lo quieren fácil y rápido, sin embargo su comportamiento está influenciado en gran nivel por lo tecnológico y búsqueda de flexibilidad en lo que hacen y esperan.

(Hernández, 2014) “Les gusta el trabajo con el entretenimiento, y para ello, la tecnología es una aliada muy importante. Utilizan internet como una vía de comunicación más informal, frente a los canales corporativos, por lo que las generaciones recedentes pueden considerar a los Y una generación indisciplinada o descortés.” (p . 20)

En una segunda parte este trabajo define los conceptos referentes a la parte organizacional, donde en primer lugar se busca definir organización y su clasificación.

Se define en primer lugar las multinacionales como un tipo de organización que no solo produce en su país sino también en otros, buscando expandirse alrededor del mundo.

(Hernández, 2014) “Estas organizaciones toman decisiones en base a una perspectiva global en sus negocios, donde el mundo objetivo que consideran es el mundo entero”. (p. 22)

Estas compañías son las máximas representantes de la globalización.

Empresas tradicionales: Son empresas que se concentran mas en la gestión de la calidad humana y el liderazgo, sin embargo son organizaciones que se limitan en su visión y trabajan más sobre la corrección que sobre la prevención. Los empleados aquí son valorados más por sus valores individuales.

Además en este tipo de organizaciones se ve muy marcado los niveles jerárquicos, tipos de liderazgo que se basa más sobre el “dar órdenes” que sobre la participación colectiva.

(Hernández, 2014) “Por otro lado, en la empresa tradicional la labor de los directivos consiste únicamente en inspeccionar y dar órdenes, mientras que en la nueva empresa va más allá, tratando de inspirar, coordinar y motivar a los individuos.” (p. 28)

Start up: Son empresas en que la innovación es el modelo de negocio, en estas empresas ha cambiado la forma de vestir, la flexibilidad en horarios, la flexibilidad de las normas existentes, aquí se apuesta más a la creatividad y las nuevas propuestas.

Gestión intergeneracional

La última parte del trabajo describe la forma en que se deben gestionar la nueva generación en las organizaciones

Teniendo en cuenta que las cuatro generaciones pueden convivir al mismo tiempo en las empresas, y que se debe lograr una interacción eficiente, el texto describe las razones para que exista una gestión intergeneracional adecuada:



(Hernández, 2014) “La amplia gama de edades de los empleados abre un debate sobre horarios de trabajo, conciliación de la vida laboral y familiar o vestimenta que enfrenta el estamen directivo (ocupados fundamentalmente por los baby boomers ) con la generación Y, cuya presencia en la empresa va en aumento. Por ello la empresa debe trabajar por atraer y retener a los individuos de esta última, sin desmerecer a las generaciones predecesoras, puesto que son en realidad quienes han construido la empresa y esta es lo que es gracias a ellos.” (p. 34)

(Hernández, 2014) “Creación de nuevos clientes potenciales: por un lado tenemos el creciente poder adquisitivo de la generación Y, y de otro nos encontramos con los tradicionalistas, donde la prolongación de su vida activa produce un incremento de consumo.” (p. 34)

(Hernández, 2014) “Existe la necesidad de entender que características comprenden las nuevas generaciones, tratando de separarlas de la falta de experiencia y prejuicios que las generaciones predecesoras pudiesen tener.” (p. 34)

La diversidad generacional implica diversidad cultural, por estola empresa debe enfocarse en generar estrategias que permitan un enriquecimiento colectivo.

Este trabajo concluye con una serie de encuestas que facilito construir la parte teórica de este trabajo y constatar con las encuestados lo que se ha construido alrededor del tema de las generaciones.

<b>Pala bras Claves</b>	Generación	Organización	Generación Y
-----------------------------	------------	--------------	--------------

<b>Auto r</b>	Enrique Rodríguez Segura y miguel Ángel Peláez Ramírez	<b>Editorial</b>	<b>NA</b>
		<b>Revista</b>	NA
		<b>Ciudad</b>	San Sebastián
<b>Título</b>	La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral	<b>País</b>	España
		<b>N° Edición</b>	<b>NA</b>
<b>Año</b>		<b>ISBN</b>	NA
<p>Este artículo plantea de forma inicial las dificultades que presentan las empresas para lograr compatibilizar las actitudes de las diferentes generaciones.</p> <p>Se explica cómo iniciando el siglo XX han ocurrido diferentes sucesos importantes que han hecho surgir diferentes tipos de generaciones, las cuales se manifiestan de diferentes formas. Estas generaciones son: la tradicional, los baby boomers, la generación X y la generación Y, así mismo se habla de la llegada de una nueva generación que es la Z.</p> <p>El texto se plantea la forma en que las empresas pueden plantearse una estrategia para lograr una empresa efectiva teniendo en cuenta la diversidad de valores y formas de relacionamiento de las mismas.</p> <p>Para definir cada generación no se encuentra unanimidad entre los diferentes investigadores en lo referente a fechas e intervalo de años.</p> <p>(Rodríguez y Peláez 2010) “La investigación de Howe y Strauss (2000) establece tres atributos para diferenciarlas: la pertenencia percibida a la generación, las conductas y creencias comunes y la localización común en la historia.” (p. 161)</p> <p>Este artículo se basó en una revisión literaria sobre el objeto de estudio, buscando establecer en primer lugar las diferencias generacionales y luego abordando los diferentes tipos de liderazgo.</p>			

## Resultados y conclusiones

(Rodríguez y Peláez , 2010) “¿Qué entendemos por generación? Tradicionalmente se ha considerado la separación de veinte años como el factor diferenciador, sin embargo el concepto es más complejo. En primer lugar hay una clara referencia a la fecha del nacimiento e implica haber compartido unas experiencias históricas y socioculturales que hacen resaltar de manera específica, características diferenciales en la actitud frente a la vida , en un comportamiento y en unos valores que los hace diferentes de otras generación como manifiestan muchos autores.” (p. 161)

Se habla de los diferentes atributos para poder definir una generación: no solo es la fecha de nacimiento el único factor a tener en cuenta, también es la historia de vida.

El artículo hace referencia a que la mayoría de las investigaciones han estado basadas en estudios de carácter geográfico, escolar o universitario, no han tenido en cuenta observar poblaciones más amplias donde se puedan observar diferentes niveles sociales y otros aspectos que permitan tener una visión más amplia sobre este tema.

Teniendo en cuenta la revisión de la literatura realizada, se hace una clasificación de las diferentes generaciones: Los tradicionalistas nacidos hasta 1950, los baby boom nacidos entre 1951 y 1964, la generación X nacidos entre 1965-1983, la generación Y nacidos entre 1984 y 1990 y la generación Z nacidos a partir de 1991.

Se hace una descripción de algunas características de las diferentes generaciones, por ejemplo, los tradicionalistas se describen como personas prácticas, dedicadas profesionalmente y que prefieren la jerarquía. Los baby boom , se describen como personas optimistas, idealistas y que buscan que todo sea por consenso. La generación X es escéptica,

independiente, equilibrado y que prefieren la competencia. La generación Y son realistas, decididos y prefieren el colectivismo.

La última parte de este trabajo habla sobre el liderazgo, en primer lugar trata de definir este concepto a nivel de organizaciones

(Rodríguez y Peláez 2010) “Si hay un factor clave para una adecuada efectividad de las organizaciones es sin duda el Liderazgo. El liderazgo resuelve el problema de la organización del esfuerzo colectivo en una organización, siendo por tanto la llave de la efectividad.” (p. 165)

Se busca definir entonces el liderazgo desde una perspectiva colectiva, teniendo en cuenta que las organizaciones de hoy cuenta con personas que busca trabajar más en equipo desde el rol que ocupan, se debe mirar el liderazgo como un factor de todos y para todos.

Buscando llegar al objetivo propuesto de este artículo, se realiza una definición de lo que es liderazgo competencial y mirar como desde este factor puede darse una efectividad organizativa teniendo en cuenta la interacción generacional.

Las primeras investigaciones realizadas sobre el liderazgo competencial están referenciadas por MacClelland en 1973 desde el área psicológica y en 2003 Hogan y Warrenfeltz empiezan a hablar de competencias a nivel de las empresas, proponiendo 4 áreas que se deben tener en cuenta: las habilidades personales, las habilidades sociales, las habilidades empresariales y el liderazgo.

Si se considera el liderazgo como un factor colectivo, esto puede ser clave para la supervivencia de la empresa y será una forma de conseguir la efectividad que se espera.

Teniendo en cuenta el tema de las generaciones que esta presentes en las empresas, con un buen modelo de competencias se puede lograr una interacción efectiva buscando el mejor resultado para la empresa. Es claro que las generaciones presentan diferentes puntos de vista frente a aspectos como la ética en el trabajo, la gestión del cambio y la percepción de la organización jerárquica, así como otros aspectos que generan diferencias importantes entre ellos.

(Rodríguez y Peláez , 2010) “La importancia que dan a la permanecia de muchas horas en el trabajo la generación del “baby Boom”, frente a la orientación a terminar el trabajo o conseguir los resultados de los más jóvenes, o la importancia que los más jóvenes dan a las políticas de las empresas de fuerte ética respecto a la protección del medioambiente o las políticas filantrópicas o al respeto a los individuos o grupos sociales, marca estas aproximaciones diferencias en la ética del trabajo.” (p. 167)

Así mismo se describe la resistencia que se da frente a los cambios que genera la tecnología de los mas antiguos, y la percepción diferente que se tiene frente a la jerarquía , pues cada generación espera que se los niveles en la organización sean usados de diferentes formas.

Este artículo concluye diciendo que la presencia de las diferentes generaciones es un hecho que se está presentando también en las organizaciones, existen valores y actitudes diferentes que pueden generar conflicto. La mejora forma de enfrentar esta situación es la eficacia, la cual se puede logara a través de un liderazgo competencial e integral.

<b>Pala bras Claves</b>	Cambio generacional	Valores personales	Generaciones
-----------------------------	------------------------	-----------------------	--------------

<b>Auto r</b>	<b>Editorial</b>	
	<b>Revista</b>	
	<b>Ciudad</b>	

<b>Título</b>		<b>País</b>	
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>		<b>ISBN</b>	
<b>Pala bras Claves</b>	No relaciona		

<b>Auto r</b>		<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	
		<b>Ciudad</b>	
<b>Título</b>		<b>País</b>	
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>		<b>ISBN</b>	
<b>Pala bras Claves</b>	No relaciona		

<b>Auto r</b>		<b>Editorial</b>	
		<b>Revista</b>	
		<b>Ciudad</b>	
<b>Título</b>		<b>País</b>	
		<b>N° Edición</b>	
<b>Año</b>		<b>ISBN</b>	
<b>Pala bras Claves</b>	No relaciona		