

Caracterización del comportamiento de los *millennials*

Una revisión de literatura¹

Clara Patricia Gutiérrez Concha
cgutie34@eafit.edu.co

Laura Patricia Posada Márquez
lposad24@eafit.edu.co

Asesor
Diego René Gonzales-Miranda
dgonzal8@eafit.edu.co

Resumen

En este trabajo se caracteriza el comportamiento de los *millennials*, en los últimos diez años, y en un contexto mundial, latinoamericano y nacional. Para esto se hace una revisión de literatura de libros, ensayos, resultados de investigaciones, artículos académicos y textos de opinión al respecto. Los resultados demuestran la escasez de información sobre ellos en temas como la religión, la política, la economía, y el estrato socioeconómico. Así, los hallazgos se presentan a partir de unas categorías predeterminadas enmarcadas en dos dimensiones: la social y la organizacional. Además, se hacen unas reflexiones en torno a esta generación y surgen preguntas sobre su modo de relacionarse con las organizaciones. Al final se exponen algunas limitaciones en la investigación y se hace una evaluación a la revisión realizada.

Palabras clave

Millennials, nativos digitales, GenY, comportamiento generacional, *millennials* en la organización.

Abstract

This review aims to characterize the behavior of millennials in the last ten years in a global, latin american, and national context. To accomplish this, a literary review was found necessary based on the results found in books, essays, research results, academic articles, and point of view articles. The results demonstrate the scarcity of information in the fields of religion, politics, economics, and socioeconomic status. The findings are presented from predetermined categories framed in two dimensions: social and organizational. Additionally, final reflections are presented about this generation and questions arise as to how they relate to organizations. The review concludes with some limitations that were encountered in the study, and an evaluation of the findings presented in this review.

Keywords

Millennials, digital natives, GenY, behavior, characterization, generations, organization.

¹ Esta revisión surge en el marco de la investigación “Los millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización. Informe de investigación”, de Gonzales-Miranda, Gallo, García y Román (2016-2017), que finalizó en noviembre de 2017, y que caracterizó el comportamiento de los *millennials* en Colombia dentro de la estructura organizacional. Este trabajo se llevó a cabo para optar por el título de magíster en Administración.

1. Introducción

No existe un único criterio definido para clasificar a los *millennials*. Sin embargo, varios de los autores consultados, como Ahmed, Scott-Young, Ahmed y Fein (2013), Anderson, Baur, Griffith y Buckley (2017), Bennett, Maton y Kervin (2008), Carvalho (2014), Cennamo y Gardner (2008), Dwyer (2009), Stewart, Oliver, Cravens y Oishi (2017), coinciden en categorizar a esta generación entre los nacidos después de 1980 y antes de 1995;² en algunos casos, ese lapso se extiende hasta el 2000. Baldonado (2013) anota que algunos autores hacen referencia a dicha generación usando otros nombres, como Generación Y, Gen Y, Echo Boomers, Generation Next, Nexters, Generación Me, Screenagers, Google Generation y Nativos Digitales, aunque su nombre más reconocido es *millennials*.

Este término fue postulado por primera vez por Howe y Strauss (2000) en su libro *Millennials Rising. The Next Great Generation*. Estos autores los definen como: optimistas, positivos, alegres, jugadores de equipo, cooperativos, inteligentes, seguidores de reglas; además, los caracterizan como personas que aceptan la autoridad, que creen en el futuro, y que son racial y étnicamente diversos (Howe y Strauss, 2000, pp. 5-10).³

Algunos autores describen tres grandes cortes generacionales en el siglo XX: la primera, la de los *Baby Boomers*, quienes nacieron entre 1946 y 1964, y “crecieron esperando que el mundo progresara y que las guerras terminaran; esta generación no creció dependiente de la tecnología” (Kaifi, Nafei, Khanfar y Kaifi, 2012, p. 89). La segunda es el de la llamada Generación X, conformada por los nacidos entre 1965 y 1980; ellos “utilizaron por primera vez Internet y los teléfonos móviles en sus últimos años de la adolescencia y principios de los veinte años” (Syrett y Lamminman, 2004, p. 62). En tercer lugar está la Generación Y, formada por los nacidos entre 1981 y 1995. Esta generación es denominada *millennials*, “generación

² Para esta investigación nos acogemos a esta clasificación temporal.

³ Para este documento, todas las traducciones fueron realizadas por las autoras.

que ha crecido en la era digital y que muestra una mayor familiaridad que las generaciones anteriores con la comunicación, los medios y las tecnologías digitales” (Kaifi *et al.*, 2012, p. 89).

La siguiente generación, llamada *Centennial*, no será tomada en cuenta en esta revisión; sin embargo, cabe mencionar algunas de sus características. También conocida como la Generación Z o los *iGen*, la conforman aquellos individuos nacidos después de 1995, “con un *smartphone* en la mano” (Schneider, 2015, § 2). Schneider (2015) afirma que “al igual que los *millennials*, los *iGens* comparten una conexión constante” (Schneider, 2015, § 2). Son “usuarios de múltiples pantallas y están acostumbrados a consumir grandes cantidades de medios desde múltiples puntos de contacto a la vez” (Schneider, 2015, § 4).

Todas las anteriores generaciones han estado, están o estarán en el mercado laboral, y a medida que los *Baby Boomers* empiezan a retirarse gradualmente del mismo, la Generación X los reemplaza en cargos directivos y gerenciales, y los *millennials* entran y toman el control de cargos medios, pero estratégicos, esperando que su voz sea escuchada, y buscan cada día ganar más terreno para hacer carrera y escalar al interior de la organización.

Según Sujansky y Ferri-Reed (2009), la comunicación con los *millennials* se vuelve insuficiente y la forma de llegarles y retenerlos es todo un desafío. Para las organizaciones, hoy en día cada vez es más difícil contar con generaciones diferentes, compartiendo un mismo espacio, funciones, responsabilidades y objetivos, donde sus equipos de trabajo están conformados por distintos individuos con diversos cargos y rangos de edad, con pensamientos y aspiraciones contrarios. Esto se convierte en todo un reto para las organizaciones, pues se hace necesario crear estrategias no solo para atraerlos, sino también para retenerlos.

Como se ha comentado, las denominaciones y calificaciones acerca de los *millennials* las hacen autores de otras latitudes. La mayor parte de la bibliografía proviene de países extranjeros, especialmente Estados Unidos; sin embargo, en esta revisión se encontró

bibliografía de otros países, como Malasia, Australia, Chile, Canadá, China, Irán y Croacia. Así mismo, se halla, en esta revisión, que se habla considerablemente de los *millennials*, pero poco se ha profundizado en qué son, qué los caracteriza, cuál es su comportamiento, y las diferencias entre países, observándose en la bibliografía incluso contradicciones entre autores. Por ejemplo, autores como Anderson *et al.* (2017) aseguran que los *Millennials* son narcisistas, poco altruistas, individualistas y egoístas; mientras que Brack (2012) y DeVaney (2015) destacan su gran optimismo, sentido de cooperación y colaboración, que son caritativos, generosos y socialmente responsables.

2. Objetivo

El objetivo de este trabajo es caracterizar el comportamiento de los *millennials*, por medio de una revisión de la literatura asequible. Esto se convierte en un insumo valioso para las organizaciones, en cuanto a la definición de su estrategia de contratación, formación, estilo de liderazgo, fidelización y retención de sus empleados *millennials*. Actualmente, es un problema crítico para las empresas la alta rotación de sus colaboradores, cuando estos no logran encajar en ellas, lo que genera altos costos para las organizaciones en términos de selección, entrenamiento y fuga de conocimiento.

El conocer ampliamente acerca de esta generación permite establecer información importante para las organizaciones, ya que los *millennials* comprenden un gran porcentaje de la estructura poblacional y de la fuerza laboral, y se desconoce a ciencia cierta qué buscan, cómo consumen, si su nivel socioeconómico influye en sus decisiones de vida y laborales, y, finalmente, qué les depara el futuro.

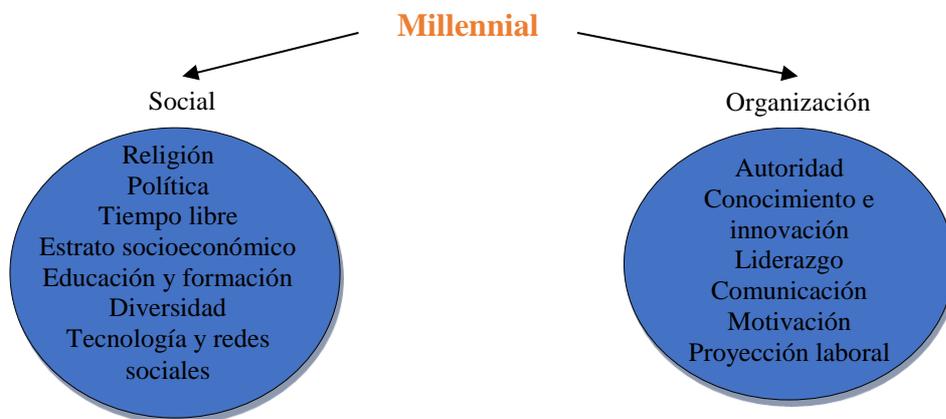
3. Metodología

Con el fin de responder al objetivo planteado, se hace una *revisión sistemática* de literatura asequible. Según Beltrán (2005), “las revisiones sistemáticas son un diseño de investigación observacional y retrospectivo, que sintetiza los resultados de múltiples investigaciones primarias” (p. 60). Otros autores, como Hempel, Xenakis y Danz (2016), enuncian que una revisión sistemática es

[...] una metodología de investigación que tiene como objetivo identificar, documentar y resumir la evidencia existente para responder a una pregunta de investigación o política definida con un enfoque transparente, confiable y válido, a menudo para apoyar el desarrollo de directrices o políticas (p. 1).

3.1. Generación de las categorías de análisis

Las categorías de análisis seleccionadas son dos: la dimensión social y la dimensión organizacional. En la gráfica 1 se relacionan las dimensiones, con sus subcategorías asociadas.



Gráfica 1: Dimensiones de los *millennials*, con sus categorías asociadas

Fuente: Elaboración propia.

En la dimensión social, el objetivo principal de la revisión bibliográfica fue extraer información de estudios que explicaran ciertas costumbres, comportamientos y tendencias que los *millennials* tienen en cada categoría. Las categorías estudiadas fueron religión, política,

tiempo libre, estrato socioeconómico, educación y formación, diversidad, y tecnología y redes sociales.

En la primera categoría se explora cómo los *millennials* se sienten frente el tema de la *religión*, si se identifican con alguna y si el porcentaje de personas creyentes está incrementando o disminuyendo.

Después se buscan sus posturas sobre el tema de la *política*; si se identifican con un partido político en particular, y si prefieren algún estilo de gobierno.

Para la categoría de *tiempo libre* se indaga qué hace esta generación en su tiempo de ocio, en qué invierte su dinero y cómo utiliza su tiempo.

Luego, se analiza el tema del *estrato socioeconómico*, para observar si los *millennials* de diferentes clases sociales se comportan de la misma forma.

La siguiente categoría dentro de esa dimensión se enfoca en la *educación* y la *formación*, para poder revisar la importancia que esta generación les da a los estudios, como el bachillerato y los estudios superiores, y cómo estos contribuyen a su crecimiento personal y laboral.

En la categoría de *diversidad*, inquiriendo por la disposición de los *millennials* a intercambios culturales y por su posición con respecto a la diferencia.

Por último, se revisa la categoría *tecnología y redes sociales*, para conocer su relación con las mismas y sus preferencias por marcas o canales de interacción. Esta categoría también hace presencia en la dimensión organizacional, por su afinidad en el mundo laboral.

En la tabla 1 se explica detalladamente cada una de las categorías expuestas en relación con la dimensión social, y se amplían los aspectos analizados. Además, se agrega bajo qué objetivo lo fueron.

Tabla 1: *Categorías de análisis de la dimensión social*

Categoría	Aspectos analizados	Objetivo
Religión Política	Relación con la religión y política, si prefieren la unión libre	1. Determinar aquellos comportamientos y actitudes que caracterizan la generación <i>millennial</i> . 2. Establecer similitudes y diferencias con respecto a la caracterización internacional de los <i>millennials</i> .
Tiempo libre	Autonomía para decidir cuándo y dónde usar su tiempo libre	
Estrato socioeconómico	Conocer si el estrato socioeconómico es determinante para entender la estabilidad o resistencia o adaptación sistemática de los <i>millennials</i> a las organizaciones.	
Educación y formación	Nivel de estudios. Importancia dada a las competencias blandas*	
Diversidad	Disfrute del intercambio cultural; si son abiertos ante la comunidad LGBT** y las diferencias raciales	
Tecnología y redes sociales	Relación con la tecnología, las marcas y las redes sociales	

* Término utilizado en la psicología organizacional relacionado con la inteligencia emocional, y un conjunto de rasgos de personalidad, habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, etc.

** LGTB: Lesbianas, gays, bisexuales y transexuales.

Fuente: tomada de Gonzales-Miranda *et al.* (2016-2017, p. 3).

Por su parte, en la dimensión organizacional, se buscan aspectos relacionados con el quehacer en la organización. Las categorías asociadas son: autoridad, conocimiento e innovación, liderazgo, comunicación, motivación y proyección social.

En el tema de la *autoridad* se mira cómo los *millennials* se relacionan con sus jefes o líderes.

Respecto al *conocimiento e innovación*, se hace referencia a los *millennials* como la generación más innovadora de este milenio y su gran orientación hacia querer emprender en diferentes ámbitos y sectores.

En el tema del *liderazgo* es relevante conocer cómo esta generación lo define y qué estilo de este buscan las organizaciones.

Por otro lado, en la categoría *comunicación* se pretende ver qué efecto tiene esta dentro de las organizaciones, y si esta era informal o formal, unilateral o bidireccional, y cómo ella se ve afectada entre las distintas generaciones al interior de la organización.

Fue importante también ocuparse del tema de *motivación*, para entender qué buscan ellos en sus cargos, con sus funciones y responsabilidades, saber qué los hace felices, qué tipo de incentivos y remuneración esperan, qué condiciones de trabajo y qué realimentación buscan por parte de sus compañeros y líderes.

Por último, se analizó la *proyección laboral*, para comprender sus aspiraciones, competencias y retos laborales.

En la tabla 2 se explica detalladamente cada una de las categorías expuestas en relación con la dimensión organizacional y se amplían los aspectos analizados. Además, se agrega bajo qué objetivo lo fueron.

Tabla 2: *Categorías de análisis de la dimensión organizacional*

Categoría	Aspectos analizados	Objetivo
Autoridad	Relación con sus jefes/ <i>millennials</i> ; centralidad y autonomía	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar aquellos comportamientos y actitudes que caracterizan la generación <i>millennial</i>. 2. Analizar las relaciones intersubjetivas entre las diferentes generaciones de la estructura organizacional.
Conocimiento e innovación	Relación con la tecnología; relación con las redes sociales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar aquellos comportamientos y actitudes que caracterizan la generación <i>millennial</i>. 2. Analizar el comportamiento de los <i>millennials</i> en las organizaciones en relación con el estrato socioeconómico al cual pertenecen.
Liderazgo	Tipos; relevante; definición	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar si la población <i>millennials</i> y las posiciones que ocupan dentro de la organización influyen en la estructura organizacional de la empresa. 2. Analizar el comportamiento de los <i>millennials</i> en las organizaciones, en relación con el estrato socioeconómico al cual pertenecen.
Comunicación	Formalidad e informalidad; personal e impersonal; relación con la toma de decisiones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar aquellos comportamientos y actitudes que caracterizan la generación <i>millennial</i>. 2. Determinar si la población <i>millennials</i> y las posiciones que ocupan dentro de la organización influyen en la estructura organizacional de la empresa.
Motivación	Salarios emocionales; flexibilidad; monotonía; remuneración; estabilidad; espacio físico; condiciones de trabajo y bienestar;	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar aquellos comportamientos y actitudes que caracterizan la generación <i>millennial</i>.

Proyección laboral	responsabilidad social y valores; retroalimentación	2. Analizar las relaciones intersubjetivas entre las diferentes generaciones de la estructura organizacional.
	Competencias; retos laborales; aprendizaje	1. Determinar aquellos comportamientos y actitudes que caracterizan la generación <i>millennial</i> . 2. Determinar si la población <i>millennials</i> y las posiciones que ocupan dentro de la organización influyen en la estructura organizacional de la empresa.

Fuente: tomada de Gonzales-Miranda *et al.* (2016-2017, p. 3).

3.2. Selección de la muestra

3.2.1 *Ámbito de búsqueda*

Hay una tendencia de crecimiento en la publicación de textos relacionados con el tema. Cada año que pasa, hay más *millennials* que hacen parte de la fuerza laboral a nivel mundial. Esto permite hacer más estudios de investigación y, por ende, surgen referencias bibliográficas que exponen nuevos resultados sobre el comportamiento de dicha generación.

Esta revisión bibliográfica sobre los *millennials* se lleva a cabo en un contexto mundial, principalmente en Norteamérica —Canadá, Estados Unidos—, en donde se encontró la mayor parte de la bibliografía referente al tema, y además en algunos países de Europa, Asia, Oceanía, Oriente Medio y en unos pocos latinoamericanos, como Colombia, Perú y Chile, en un rango de tiempo de diez años (2007-2017). Se opta por esta ventana temporal de observación, ya que, como se dijo, la generación *millennials* son los nacidos después de 1980 hasta 1995, y es razonable pensar que los autores empiezan a cuestionarse acerca de ella y a realizar investigaciones cualitativas y cuantitativas para describirlos una década después de ese corte.

En la búsqueda se encontraron artículos tipo ensayo, textos teóricos, investigaciones, estudios de caso, encuestas, relatos de experiencia propia, notas de prensa, artículos periodísticos. Se resalta también que los artículos más numerosos son los de *difusión*, entendidos como aquellos de corto tamaño que tratan ideas y conceptos personales, y que son encontrados en blogs, periódicos e internet, a diferencia de los *artículos académicos*, que

hablan acerca de investigaciones cuantitativas y cualitativas, proyectos y ensayos, y que exigen el cumplimiento de normas específicas tanto en su estructura general como en su contenido, normalmente publicados en revistas reconocidas e indexadas.

Para la selección de los artículos académicos se utilizaron las bases de datos de Scopus, Proquest, ISI Web of Science y Science Direct, y para algunos otros, Google Scholar y otras referencias académicas. Para respaldar mejor la revisión, la búsqueda en las diferentes fuentes se hizo tanto en español como en inglés, y se tuvo en cuenta el nivel de citación de los artículos. También se usó el motor de búsqueda Google, para revisar artículos de difusión, blogs, columnas, revistas y periódicos, como *Dinero*, *Portafolio*, *Harvard Business Review*, *New York Times*, *Deloitte* y *Forbes*.

Los términos de búsqueda fueron “Millennials”, “Millennial”, “Generación Y”, “Gen Y” y “nativos digitales”. Se analizaron también las referencias bibliográficas de los artículos seleccionados, con el fin de tener en cuenta otros estudios potencialmente incluíbles para la revisión.

3.2.2 Selección de los textos

Tras decidir lo anterior, la selección de textos se guio bajo los criterios de las dos dimensiones de la generación *millennial* enunciadas en el apartado anterior: la social y la organizacional.

Inicialmente se localizaron 171 artículos, entre académicos y de difusión, publicados entre 2007 y 2017, a nivel mundial, en las principales revistas, blogs y bases de datos académicos.

A esa búsqueda la siguió una clasificación que tuvo en cuenta las siguientes variables:

- Tipo de fuente: libros, artículos académicos en bases de datos o indexados, revistas reconocidas, columnas y textos de difusión (periódicos, blogs).

- Título del artículo.
- Resumen del artículo.
- Palabras clave.
- Amplitud: países o regiones.
- Tiempo: fecha de publicación artículo.
- Dimensión social (y sus categorías)
- Dimensión organizacional (y sus categorías).

De los resultados obtenidos se centró la atención en los académicos, extraídos de bases de datos reconocidas, para darle así mayor soporte académico a la muestra, por estar respaldada por autores que se basan en investigaciones serias y reconocidas en su contexto.

Luego, en una segunda etapa, se procedió a la lectura y la codificación de los artículos, para identificar aspectos del discurso en el estudio de las organizaciones y la sociedad, y mostrar los principales aportes de la literatura procesada. Se identificaron 104 artículos entre los de difusión y académicos que, después de analizados, se ajustaban al tema de estudio, calidad, pertinencia y grado de interés. A continuación, entre estos, se eligieron, para una revisión más detallada, 45 textos resultados de investigaciones. Esta última selección, dirigida a obtener un segundo nivel de priorización en la fase de revisión de los documentos, se hizo teniendo en cuenta cómo categorizaban y caracterizaban a los *millennials*, su relación con la organización y con otras generaciones, qué esperaban en el mundo laboral y social, sus aspiraciones, entre otros. Estos filtros se realizan con el fin de enfocar la revisión y poder profundizar en su caracterización.

Como se puede observar, en esta segunda etapa se hicieron tres filtros. De 171 artículos encontrados, entre académicos y de difusión, se leyeron y revisaron 104, y de allí se redujo a 45 artículos, distribuidos de la siguiente manera: 25 artículos de Scopus y Web of Science, 1 de Science Direct, 2 de Proquest, 10 de otras referencias académicas, 3 libros y 4 artículos de difusión.

A continuación, en la tabla 3, se relacionan esos 45 trabajos, señalando la referencia de la fuente (la base de datos de donde se tomó), el autor, el título del artículo y la fecha de su

publicación, por orden alfabético del nombre del autor. Las referencias completas se presentan en el apartado final de “Referencias”.

Tabla 3: *Artículos seleccionados para la revisión de literatura*

N.º	Autor	Título	Año
<i>Scopus e ISI Web of Science</i>			
1	Ahmad, H., e Ibrahim, B.	Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction	2015
2	Akhavan, A. R., Abzari, M., Isfahani, A. N., y Fathi, S.	Generational differences in job engagement: A case study of an industrial organization in Iran	2017
3	Baker, N. R., y Hastings, S. O.	“Texting in their pockets”: Millennials and rule violations in the hospitality industry	2016
4	Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Y., y Solnet, D.	Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda	2013
5	Cabra F., y Marciales, G. P.	Mitos, realidades y preguntas de investigación sobre los “nativos digitales”: una revisión	2009
6	Cennamo, L., y Gardner, D.	Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit	2008
7	Chaudhuri, S., y Ghosh, R.	Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the Boomers engaged and Millennials committed	2012
8	Chi, C. G., Maier, T. A., y Gursoy, D.	Employees’ perceptions of younger and older managers by generation and job category	2013
9	Duffett, R. G.	Facebook advertising’s influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials	2015
10	Fyall, A., Leask, A., Barron, P., y Ladkin, A.	Managing Asian attractions, Generation Y and face	2017
11	Graybill, J. O.	Millennials among the professional workforce in academic libraries: Their perspective on leadership	2014
12	Hernaus, T., y Pološki Vokic, N.	Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics	2014
13	Hershatler, A., y Epstein, M.	Millennials and the world of work: An organization and management perspective	2010
14	Kapoor, C., y Solomon, N.	Understanding and managing generational differences in the workplace	2011
15	Levenson, A. R.	Millennials and the world of work: An economist’s perspective	2010
16	McGinnis, J., y Ng, E. S.	Money talks or Millennials walk: The effect of compensation on nonprofit Millennial workers sector-switching intentions	2016
17	Myers, K. K., y Sadaghiani, K.	Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials’ organizational relationships and performance	2010
18	Ng, E. S., Schweitzer, L., y Lyons, S. T.	New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation	2010
19	Rani, N., y Samuel, A.	A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India	2016
20	Schullery, N. M.	Workplace engagement and generational differences in values	2013
21	Stratton, M. T., y Julien, M.	Xtranormal learning for Millennials: An innovative tool for group projects	2014
22	Twenge, J. M., y Campbell, S. M.	Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace	2008
23	Weber, J.	Discovering the millennials’ personal values orientation: A comparison to two managerial populations	2015
24	Weeks, K. P., Weeks, M., y Long, N.	Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes	2017

25	Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B. J., Baltes, B. B., Early, B. J., y Shepard, A.	Generational differences in work ethic: Fact or fiction?	2016
Science Direct			
1	Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., y Buckley, M. R.	What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation	2017
Proquest			
1	Holt, S., Marques, J., y Way, D.	Bracing for the Millennial workforce: Looking for way to inspire Generation Y	2012
2	Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., y Quain, B.	Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century	2014
Otras referencias académicas			
1	Ahmed, R. I., Scott-Young, C. M., Ahmed, E., y Fein, E. C.	Profiling generation Y: A review of the literature	2013
2	Baldonado, A. M.	Motivating Generation Y and virtual teams	2013
3	Begazo, J. D., y Fernández, W.	Los <i>millennials</i> peruanos: características y proyecciones de vida	2015
4	Brack, J.	Maximizing Millennials in the workplace	2012
5	DeVaney, S. A.	Understanding the Millennial generation	2015
6	Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W., y Norelus, A.	Millennials in the workplace: Positioning companies for future success	2015
7	Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., y Kaifi, M. M.	A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials	2012
8	Thompson, N. W.	Managing the millennials: Employee retention strategies for Generation Y	2011
9	Tolbize, A.	Generational differences in the workplace	2008
10	Varela, H. G.	Los “Y” ó [sic] <i>millennials</i> : atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo	2009
Libros			
1	Sujansky, J. G., y Ferri-Reed, J.	Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it	2009
2	Taylor, P.	The next America: Boomers, Millennials, and the looming generational showdown	2014
3	Winograd, M., y Hais, M. D.	Millennial makeover: Myspace, YouTube, and the future of American politics	2008
Difusión			
1	Cole, N.	9 brutal truths every Millennial looking for job needs to hear (It will put things in perspective)	2017
2	Madland, D., y Teixeira, R.	New progressive America: The Millennial generation	2009
3	Stein, J.	Millennials: The Me Me Me Generation	2013
4	Hewlett, S. A., y Snyder, J.	Research: Millennials Can’t afford to job hop	2016

Fuente: elaboración propia.

4. Hallazgos

Ese proyecto parte de una conjetura que enuncia que hay una evidente diferencia generacional en cuanto al comportamiento y las motivaciones de los *millennials* en lo social y en lo organizacional. En la dimensión social, se busca comprender a esta generación en cuanto a su cultura, a sus comportamientos y sus costumbres; además, se quiso averiguar cómo estos influyen en su quehacer diario. Por otro lado, en el contexto organizacional, se indaga por la

interacción de esta generación con otros miembros dentro de la empresa, otras generaciones, y particularmente por las aspiraciones y motivaciones que los *millennials* tienen.

4.1. Dimensión social

Aunque en esta dimensión no se logra encontrar información que permita caracterizar esta generación y poderla comparar mundialmente, se alcanza a evidenciar que los autores la describen como socialmente consciente y responsable, participante activa en temas de política y diversidad, y en la búsqueda de igualdad y derechos humanos. Además, unos autores, como Alarcón y Larraz (2015), Anderson *et al.* (2017), Bolton *et al.* (2013) y Carvallo (2014), describen a sus miembros de manera no tan positiva, como narcisistas, individualistas, egocéntricos y poco altruistas, mientras otros, como Hernaus y Pološki Vokic (2014), Brack (2012), Madland y Teixeira (2009), y Graybill (2014), por el contrario, caracterizan a esta generación, en la dimensión social, como liberales y de mente abierta, socialmente conscientes y responsables, y señalan que son personas que piensan y protegen el medio ambiente.

4.1.1 Religión

Los *millennials*, a nivel mundial, son menos religiosos que otras generaciones. En un estudio hecho en Estados Unidos, Taylor, Halstead y Moal-Ulvoas (2017) concluyen que las afiliaciones religiosas de los *millennials* son “débiles” (p. 4) y que casi el 30% de ellos dicen que no pertenecen a ninguna religión (Taylor, Halstead y Moal-Ulvoas, 2017). Estos mismos autores también se atreven a decir que aquellos son “la generación menos conectada religiosamente en la historia americana moderna” (p. 30). El porcentaje de personas no

afiliadas a ninguna religión es apenas de un 9% en la generación *Silent*,⁴ 15% en los *Baby Boomers* y el 21% en los *Gen Xers* (Taylor y Pew Research Center, 2014). Según los estudios de Madland y Teixeira (2009), es poco probable que los *millennials* admitan que creen en un dios.

4.1.2 Política

Desde el punto de vista político, los *millennials*, a nivel mundial, están a favor de los gobiernos demócratas, en los que se habla de igualdad y justicia, y donde todos tienen participación. Sus filosofías políticas son diferentes a las otras generaciones.

Los *millennials* actualmente están preocupados para que el Gobierno estadounidense apruebe leyes que protejan a trabajadores, niños y mujeres, y que disminuyan la brecha social en cuanto a las clases sociales y sus ingresos. Anhelan, además, una sociedad más justa y equitativa, y lo solicitan a los representantes del Estado.

Una tendencia de los *millennials* que se hizo evidente en la revisión de los artículos fue que estos no quieren estar afiliados a algún partido político, como se vio en el caso de la religión; estos jóvenes no quieren pertenecer a ningún partido, pero son activos cuando se trata de votar. El asunto es que la mitad de los *millennials* en Estados Unidos, por ejemplo, se reportan como independientes políticamente, en vez de registrarse como demócratas, republicanos u otros (Taylor, Halstead y Moal-Ulvoas, 2017). En Irán, los *millennials* son conocidos por no mostrar interés en la política. Akhavan, Abzari, Isfahani y Fathi (2017) dicen que son “apáticos” frente a esta y que, en general, son más “cínicos”, “desconfiados” y “poco optimistas” (p. 110).

⁴ La generación *Silent* son clasificados como nacidos entre 1925 y 1945.

Esta generación creció en medio de conflictos políticos, económicos y sociales, desconfían de los gobiernos y sus representantes; por lo mismo, son activos cuando se trata de elecciones y de votar para elegir a su representante, ya que no quieren conformarse con simplemente ser espectadores de la historia, pues ellos quieren escribirla, y por eso participan en partidos y ocupan cargos políticos, para poder ser parte de las decisiones que se deben tomar para conducir un país. Sujansky y Ferri-Reed (2009) enuncia que no es fácil para el *millennial* identificarse con los partidos políticos, pero tienen claro que quieren que sus acciones y decisiones se vean reflejadas en la mejora del mundo. Ellos son “más cívicos en su idealismo” y prometen cambiar el panorama político (Sujansky y Ferri-Reed, 2009, p. 134).

4.1.3 Tiempo libre

Los *millennials* demuestran una alta conexión entre su crianza con la tecnología y sus gustos de entretenimiento cuando se refieren al tiempo libre. Esta generación se formó con el uso de computadores, celulares, videojuegos e internet. Por lo mismo, manejan estas tecnologías con habilidad y naturalidad, en comparación con generaciones anteriores.

Sujansky y Ferri-Reed (2009) anotan que los *millennials* pasan en promedio 6,5 horas diarias en algún tipo de medio, es decir, redes sociales, internet, WhatsApp o videojuegos, y que un 26% de ellos usa más de uno de estos medios al mismo tiempo, es decir, pueden estar escribiendo por WhatsApp en el celular, mientras que en el computador revisan las redes sociales y se hacen búsquedas en internet. Esta es una realidad que se ve en las aulas de clase, cuando se conduce, en reuniones de trabajo, en el cine o en salidas a restaurantes; constantemente se pretende estar conectado, lo que puede dar pie a malos entendidos, falta de concentración, disgustos y, en el peor de los casos, accidentes (Sujansky y Ferri-Reed, 2009).

Marc Prensky (2001a), uno de los primeros autores que escribió acerca de los *millennials*, resalta las miles de horas al año que esta generación gasta frente a la televisión, usando sus teléfonos celulares y ocupados en los videojuegos. Aunque no presenta cifras exactas, hace énfasis en la importancia que se le dan a estos medios para comunicarse y divertirse.

Para esta generación, el balance entre la vida personal y laboral prima por encima de otras motivaciones. Valoran el horario flexible en sus sitios de trabajo, y su tiempo libre, para poder dedicarlo al entretenimiento, al ocio y la diversión, como: salidas a cine, restaurantes, pasar tiempo en familia y con sus amigos, estudiar y viajar por el mundo, aunque la mayor parte del tiempo están conectados.

4.1.4 Estrato socioeconómico

En cuanto a la clasificación de la generación *millennial* con respecto al estrato socioeconómico, según Bolton *et al.* (2013), en el contexto de la tecnología, esta varía según ciertas condiciones. El uso de las redes sociales y en general del internet se da de maneras diferentes, ya que los entornos pueden ser distintos en lo que respecta a cultura, nivel de educación y accesibilidad. Se pone como supuesto que entre más bajo sea el nivel de educación, menor dominio de la tecnología puede haber, ya que no tuvieron desde el nacimiento un acercamiento a ella.

Duffett (2015) también dice que “las actitudes y el uso de las redes sociales pueden diferir entre los Millennials de los países emergentes en comparación con sus contrapartes más ricos debido a la infraestructura tecnológica y las diferentes culturas” (Duffett, 2015 p. 499). En países donde el nivel de pobreza es superior, la tecnología pasa a un último lugar, ya que las personas tienen otras necesidades básicas, como la alimentación y la vivienda; además, estos países no cuentan con la infraestructura necesaria para acceder a internet (Bolton *et al.*, 2013).

Por otra parte, en un artículo del *Harvard Business Review*, Hewlett y Snyder (2016) siguieron que la retención de los *millennials* está conectada a su estado financiero. Estos mismos autores dicen que el 40% de ellos planean cambiar de empleo dentro de un año si saben que tienen miembros de su familia con la capacidad y que estén dispuestos a apoyarlos financieramente. De lo contrario, solo el 10% de las personas de esta generación que no son “financieramente privilegiados” cambiarían su empleo dentro de un año (Hewlett y Snyder, 2016, § 4). Se puede concluir que los que vienen de un estrato socioeconómico más alto cambian de empleo con más frecuencia que los *millennials* de estratos socioeconómicos más bajos.

4.1.5 Educación y formación

La generación *millennial* es la más privilegiada en cuanto a la formación académica, siendo la generación “más educada de la historia” (Sujansky y Ferri-Reed, 2009, p. 17). Gracias a la tecnología, esta generación tiene mayor acceso a información de manera rápida y global, lo que les permite aprender con autonomía. La tecnología se volvió algo normal en los estudios y puede ser vista como una ventaja (Prensky, 2001b).

Esta generación se caracteriza por trabajar bien en grupos. En un estudio hecho por Stratton y Julien (2014) sobre el aprendizaje “Xtranormal”⁵ de los *millennials*, descubrieron que los proyectos de grupo juegan a favor como fortalezas de las personas de esta generación, en tanto estudiantes “extremadamente sociales y orientados al equipo” (p. 263). Parte de esta fortaleza se debe al estilo de educación que reciben. Es normal que los *millennials* hagan presentaciones y proyectos en grupo en los colegios. Ellos tienen una mentalidad colaborativa

⁵ Xtranormal es un “*text-to-video software*”. *Software* interactivo con el que se puede diseñar clases, ofrecer entrenamiento para empleados, y que tiene acceso a cursos en línea y videos.

y saben que trabajando en equipo pueden conseguir con mayor facilidad los objetivos, porque pueden aprender de los demás (Ng, Schweitzer y Lyons, 2010).

Por otro lado, según McGinnis y Ng (2016), entre más nivel de educación tienen, más impacientes y demandantes son.

Los niveles de educación varían de un país a otro. Según The New Strategist Editors (2006), los asiáticos tienen el nivel de educación más alto, y los hispanos se encuentran al final de la lista. Esto está relacionado con las políticas del país y con el poder adquisitivo, ya que en los países occidentales la educación es prácticamente gratuita y de alta calidad, mientras que, en Latinoamérica, la educación de calidad se ve seguida por un costo asociado a la misma, los cuales todas las personas no tienen la posibilidad de pagar.

Con respecto a la posibilidad de recibir un nivel de educación universitario, las condiciones han cambiado. Años atrás era todo un privilegio poder acceder a estudios superiores; normalmente, en una familia con varios integrantes, solo uno o dos hijos podían tener esta posibilidad; hoy, con la creación de institutos, fundaciones universitarias, y con la virtualización de la educación, esta es mucho más asequible en cuanto a costos y facilidad. Además, es el mismo mercado el que está demandando personas capacitadas y profesionales para obtener un buen empleo.

4.1.6 Diversidad

Debido a la diversidad y a la multiculturalidad de los *millennials*, sus experiencias, interrelación y comunicación a nivel mundial son diferentes que las de generaciones como los *Baby Boomers*, ya que hay una clara aceptación de la raza, la religión, la sexualidad y los derechos de la mujer en el mundo laboral, opiniones más tolerantes y menos tradicionales (Madland y Teixeira, 2009). Esto se evidencia hoy en día con las diferentes marchas y

manifestaciones a nivel mundial. Madland y Teixeira (2009) indican que “es poco probable que esta generación esté presente en futuras guerras culturales” (p. 36). Por su parte, Winograd y Hais (2008) opinan que los *millennials* son una generación mucho más diversa que las generaciones previas.

Analizando la diversidad de *millennials* en Estados Unidos, el número de no hispanos de piel clara está disminuyendo y un gran porcentaje son inmigrantes. Más de un tercio de la población *millennial* tienen ascendencias mixtas o de otros países (The New Strategist Editors, 2006).

Chaudhuri y Ghosh (2012) creen que la globalización y el acceso a internet ha hecho que los *millennials* “abrasen la diversidad” y el “multiculturalismo” (p. 60); y los hace como tolerantes y sensibles frente al tema de la diversidad.

4.1.7 Tecnología y redes sociales

Otra característica particular de los *millennials* es el uso de redes sociales. La mayoría de estos emplean medios como Facebook, Instagram, Twitter o Myspace, como principal medio de comunicación con sus amigos o familiares, convirtiendo sus interacciones en experiencias no presenciales, sino mediadas por la virtualidad. Esta permite a las personas acercarse mundialmente y de este modo mantenerse en contacto y saber uno del otro (Winograd y Hais, 2008).

Salgado (2016) usa datos de una encuesta realizada en el año 2014 por la firma Telefónica, en dieciocho países de tres regiones. Enuncia que el 45% de los *millennials* confirmaron que sienten una dependencia hacia sus teléfonos y la gran mayoría tienen acceso a celulares y computadores portátiles.

La tecnología cumple un rol importante en el tiempo libre de esta generación, por la accesibilidad a videojuegos, y al entretenimiento a través de internet, como películas en línea y series, televisores 3D, entre otros.

El equilibrio entre el tiempo libre y el trabajo es un concepto que esta generación realmente valora (Baker y Hastings, 2016).

4.2. Dimensión organizacional

En la dimensión organizacional se encontró mayor información sobre esta generación. Son identificados como individuos que buscan flexibilidad y realimentación constante, enmarcada en las categorías “Motivación” y “Liderazgo”. Además, se los caracteriza como hombres tecnológicos por naturaleza, por lo que las redes sociales y los medios digitales son sus mejores aliados, conceptos relacionados con la categoría “Tecnología y redes sociales”, enmarcada en la dimensión social; son pragmáticos, por lo que no se complican con la búsqueda de soluciones; también son emprendedores, y esto da pie a especular que no tienen estabilidad laboral, ya que su proyecto de vida es ser su propio jefe y crear empresa.

En esta dimensión se reconoce que las motivaciones y proyecciones de esta generación difieren de las de generaciones anteriores, ya que los *millennials* son escépticos con respecto a los compromisos a largo plazo en el mundo laboral y desean una mayor flexibilidad en sus carreras y en el manejo de sus horarios (Begazo y Fernández, 2015). Ellos no parecen valorar la estabilidad en sus trabajos (Varela, 2009).

4.2.1 Autoridad

Con respecto a este tema, los *millennials* desean tener un mentor o *coach* disponible para ellos en las organizaciones, que esté al lado guiándolos, tratando de minimizar los errores,

corrigiéndolos, pero al mismo tiempo alentándolos (Chaudhuri y Ghosh, 2012; Thompson, 2011).

Autores como Wilson (2004), reconocen que los *millennials* aceptan la autoridad, contrario a Stein (2013), que expone que los *millennials* no respetan ni validan a las personas que están por encima de ellos en la estructura jerárquica.

Esta generación cree que las estructuras burocráticas están en desuso, y predominan las estructuras planas o flexibles, donde no hay un jefe, sino líderes y todos están al mismo nivel.

4.2.2 Conocimiento e innovación

Entre los artículos revisados, el conocimiento e innovación no fue un tema predominante. Sujansky y Ferri-Reed (2009) describe a los *millennials* como la generación más innovadora que el mundo ha visto, muy en concordancia con la evolución de las tecnologías. Esta generación busca constantemente tener ideas de negocios y emprendimientos, crear nuevos procesos e inventar productos o servicios útiles para la comunidad, pero sobre todo con un fin muy específico y es ser independientes, ser sus propios jefes, y manejar una independencia económica.

Jerome, Scales, Whithem y Quain (2014) opinan algo semejante. Estos predicen que muchos de los *millennials* serán emprendedores y “tendrán éxito a partir de su creatividad e innovación” (Jerome *et al.*, 2014, p. 9).

Por último, Huyler, Pierre, Ding y Norelus (2015) hablan sobre el pensamiento del *millennial* y lo denominan como “la innovación continua”, ya que constantemente están en búsqueda de soluciones novedosas y analizando qué no hay en el mercado, para ellos sacarlo o inventarlo (p. 5).

4.2.3 Liderazgo

Desde su niñez, los *millennials* han participado en muchas actividades extracurriculares, en las que estaban expuestos a posiciones de liderazgo, juegos de roles y trabajo en equipo (Twenge y Campbell, 2008). Es por eso por lo que tienen la reputación de que trabajan bien en equipo, en donde buscan establecer amistades y alianzas de largo plazo con sus compañeros.

Los *millennials* buscan puestos de liderazgo en las organizaciones, debido no solo a su crianza, sino también a sus deseos de crecer rápidamente en posición y cargo dentro de las compañías, lo que tiene que ver con su proyección laboral.

Los miembros de esta generación tienen una alta capacidad de escucha activa, ven a todos como semejantes. Además, saben que los *Baby Boomers* ya se están retirando y alguien debe ocupar esos lugares (Schweitzer, 2010).

Otro cambio que se está viendo en la fuerza laboral es el incremento en número de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo y bien remuneradas, hecho que cambia por completo la historia, debido a que anteriormente se pensaba que solo podían ocupar posiciones medias o bajas (Ferri-Reed, 2009).

4.2.4 Comunicación

La forma en que los *millennials* se comunican es distinta a la de las generaciones anteriores, debido, en parte, a la influencia que tiene la tecnología en sus vidas.

Las diferencias más notorias se dan porque los *millennials* son “más adeptos” al uso de la tecnología y dependen de medios digitales, como mensajes de texto y de voz, correos electrónicos, redes sociales y blogs para comunicarse. En cambio, otras generaciones anteriores

todavía prefieren el contacto personal y métodos “más tradicionales de comunicación, como las conversaciones cara a cara” (Weeks, Weeks y Long, 2017, p. 35).

La comunicación ha cambiado con esta generación, ya que todo es instantáneo, se da con rapidez e inmediatez, y en segundos; basta con ver una conversación en un grupo de chateo para darse cuenta de que lo que se comunicó hace 15 minutos cambió y se tomó otra decisión.

Sujansky y Ferri-Reed (2009) predicen que en unos años se va a ver un aumento en tipos de comunicación como teleconferencias y reuniones virtuales, debido en gran parte al avance en las nuevas tecnologías y la conectividad.

Esta generación, nativa digital y tecnológicamente bien informada, demanda a las organizaciones un tipo de comunicación más “abierto” y bidireccional (Weber, 2015).

4.2.5 Motivación

A los *millennials* los motiva tener un impacto en sus organizaciones. Este grupo de individuos quiere ser escuchado, marcar una diferencia y tener un papel protagónico en las organizaciones, como contar con la oportunidad de tomar decisiones importantes que generen alto recuerdo dentro de las mismas (Caraher, 2014).

En un estudio en China (Yang, 2011) se muestra cómo los hombres *millennials* se motivan por tener más responsabilidades que les implique un esfuerzo adicional, y las mujeres *millennials*, por tener reconocimiento en su buen trabajo, es decir, que les valoren el aporte que hacen en las organizaciones y validar su necesidad dentro de las mismas.

Esta generación se aburre fácilmente si no tiene diferentes tareas que cumplir y proyectos que realizar. Necesita tener su tiempo ocupado en cosas que la motiven, la reten y la inspiren.

La motivación de un *millennial* es progresar y saber que está contribuyendo de manera positiva a la organización donde trabaja. Al mismo tiempo, este individuo busca horarios

flexibles y la posibilidad de “tener un equilibrio en sus vidas” (Thompson, 2011, p. 13), respetando su parte personal y familiar (Thompson, 2011). Esta es una generación que quiere mayor participación en proyectos importantes y de alto impacto dentro de la compañía, y buscan el trabajo en equipo; pretenden mayor reconocimiento que el que les da un salario; quieren separar sus vidas privadas de sus vidas laborales; buscan su realización personal como prioridad principal, lo que a veces los cataloga de egoístas y narcisistas (Baldonado, 2013; Cennamo y Gardner, 2008; Kaifi *et al.*, 2012).

Ahora que los *millennials* están en el mundo laboral, en muchos casos demandan un *coach* (Ahmad e Ibrahim, 2015) que los motive, alague y diga en qué son buenos, pero también que tienen que mejorar, una especie de guía y hasta psicólogo, como se había mencionado anteriormente.

Otro conflicto que puede producirse en las organizaciones con esta generación es que los *millennials* son impacientes, quieren todo y lo quieren al instante; por eso, no conciben estar en una organización por largo periodos de tiempo en el mismo cargo, con las mismas funciones, sino que quieren escalar de manera rápida posiciones para mejorar su calidad de vida en organizaciones que los reten constantemente a ser mejores y superiores.

4.2.6 Proyección laboral

Esta generación, que se caracteriza por ser impaciente, sobre todo con los ascensos laborales, quiere crecer profesionalmente y hacer carrera al interior de las empresas, para tener cargos donde sean parte de la toma de decisiones importantes y con mayores responsabilidades. Esto es un incentivo para esta generación para quedarse más tiempo en las organizaciones (Begazo y Fernández, 2015; Cole, 2017; Williams, 2014). Según Thompson (2011), las “Oportunidades de ascenso y ascenso laboral son las más importantes iniciativas de retención

efectiva” (p. 38). Si las organizaciones no saben manejar esto, puede tener consecuencias negativas, ya que a mediano plazo crean una falta de lealtad y compromiso de estos, al notar que no obtienen rápidamente el estatus deseado.

En un estudio realizado por McGinnis (2016), este enuncia que en menos de dos años los *millennials* esperaban una promoción a una posición más altamente remunerada. En este estudio también se dice que esta generación cambia de trabajo seis veces antes de cumplir 30 años de edad, lo que puede demostrar la inestabilidad de los *millennials*.

Chaudhuri y Ghosh (2012) afirman que los *millennials* “prefieren múltiples movimientos de trabajo a lo largo de su carrera” (p. 58). Tolbize (2008) reporta que solo el 20% de aquellos desean quedarse por el resto de sus vidas en las empresas donde trabajan actualmente. Es importante hacer un énfasis especial en esta afirmación, ya que esto depende de la situación, la motivación y hasta del estrato socioeconómico. La decisión de continuar o no en una empresa está relacionada directamente con un nivel de ingresos, con los compromisos financieros y familiares, sus aspiraciones a corto, mediano y largo plazo, y, por último, con el estilo de vida que aspira.

Esta generación tiene altas expectativas con respecto a las organizaciones a las que se vinculan laboralmente, lo que se convierte en todo un reto para las mismas. Estos manifiestan que es absurdo trabajar en una misma empresa toda su vida, como lo hicieron sus padres (Varela, 2009).

Los *millennials*, en búsqueda de su independencia, libertad y estabilidad, deciden irse de sus trabajos si encuentran algo que les parece mejor y satisface a mediano plazo sus expectativas. Ellos son “más propensos a dejar el trabajo” cuando las organizaciones no logran llenar sus expectativas (Rani y Samuel, 2016, p. 1702).

5. Reflexiones finales

Son pocos los artículos académicos e indexados, y no es muy abundante la bibliografía relacionada con los *millennials* en Colombia y Latinoamérica; esa escasez es la que no nos permite comprender a esta generación en su totalidad en un contexto regional ni local.

A lo largo de la revisión se evidencia la importancia que ha adquirido la Generación Y o *millennials* en varios campos, lo que se expresa en los diferentes artículos académicos, textos de revistas reconocidas, pero, sobre todo, en los innumerables artículos de difusión de diferentes autores que tratan de conceptualizar y dar un panorama general a los comportamientos y las características de los *millennials*. Al mismo tiempo, la revisión ha permitido observar una división, entre diferentes autores, en cuanto a la categorización de estos nativos digitales, que lleva a pensar nuevamente que mucho se habla de ellos, pero poco se conoce en profundidad de los mismos.

Uno de los temas que genera mayores cuestionamientos es la amplia generalización en la que caen los diferentes autores al referirse a los *millennials* como tecnológicos por naturaleza, como predispuestos al trabajo en equipo, inestables laboralmente, en búsqueda de empresas con flexibilidad horaria, que les permita equilibrio entre su vida personal y laboral, como personas multitareas. Los autores dan por hecho, en general, que toda esta generación está conectada permanentemente y que utiliza a la perfección las redes sociales.

Esta revisión ha permitido establecer una aproximación más cercana al comportamiento actual de esta generación, que sirvió para detallar cómo se comportan, qué esperan, qué los caracteriza y cuál es su proyección a nivel organizacional y social a un nivel muy global. La búsqueda fue reveladora en categorías como “Autoridad” y “Liderazgo”, ya que si bien se sabe que los *millennials* no quieren líderes autoritarios y dominantes que impongan sus ideas, se desconocía su necesidad de retroalimentación constante de los mismos y su búsqueda de aprobación para crecer profesionalmente. Para futuras investigaciones, se sugiere profundizar

en estos dos temas, que involucran el quehacer diario de los empleados en una organización y que hacen parte de su ser y sus aspiraciones.

Mirándolo desde la perspectiva de los *millennials*, surge la pregunta de qué tan malo puede ser querer crecer profesionalmente, querer impactar a las organizaciones y recibir retroalimentación constante, con el fin de mejorar profesionalmente. Aunque la interpretación de algunos es que dicha generación es egoísta, la sociedad debería celebrar estos comportamientos, porque son señales de interés, curiosidad, potencial y crecimiento. Si las empresas son capaces de crear espacios que los rete, les de flexibilidad, los entrene, pero al mismo tiempo dé la libertad de enseñar a las generaciones mayores como la Generación X y los *Baby Boomers*, quizás se quedarían más tiempo en sus organizaciones. Un puesto o cargo que los rote al interior de la organización sería una forma adecuada de darles la oportunidad de crecer laboralmente y sentirse capaces de impactarla de manera significativa y positivamente.

Además, cuando se observa el comportamiento de los *millennials* en la dimensión organizacional, falta identificar las diferencias entre los que trabajan en multinacionales, multilatinas, pequeñas y medianas empresas (pymes) o micropymes. Por naturaleza, entre más pequeña sea la organización, más impacto directo podrá tener el empleado. Esto es algo que los *millennials* buscan. Falta explorar en estas organizaciones qué otros factores los motiva. En Colombia, el 80% de la industria del país está conformada por pymes y micropymes (*Dinero*, 2016). Esto señala una mayor posibilidad de que esta generación pueda participar en la toma de decisiones y tener mayor influencia en sus organizaciones, por el tamaño de la misma.

Se puede concluir, entonces, basadas en los autores consultados, que los *millennials* son una generación, aunque abordada por muchos escritores, poco explorada por los mismos desde la perspectiva social, ya que no presentan una clara diferenciación de los mismos en cuanto al estrato socioeconómico y en relación con su lugar de procedencia; es como si los *millennials* de la India fueran los mismos de Canadá, cuando en realidad tienen una cultura y costumbres

totalmente diferentes. Por lo mismo, se considera como una oportunidad para otros autores abordar a los *millennials* desde una perspectiva netamente social, es decir, explorar y ampliar la investigación según su procedencia, estrato socioeconómico, nivel cultural y género. De esta manera se tendría un concepto más completo y amplio de esta generación.

6. Limitaciones

Aunque las bases de datos consultadas albergan información en temas relacionados con los *millennials*, se presenta un inconveniente y es no encontrar suficientes datos para contextualizar al *millennials* en campos como la religión, la política, la economía y la estratificación socioeconómica. Este hecho no permite profundizar adecuadamente en una diferenciación de esta generación a partir de su cultura, estrato socioeconómico, costumbres y procedencia, para relacionarlas con sus motivaciones, aspiraciones, expectativas y puntos de vista.

Por otro lado, otra restricción que se sobrellevó fue la falta de artículos académicos sobre los *millennials* colombianos específicamente. Por el contrario, se encontraron numerosas encuestas como la de Telefónica, Deloitte o artículos de difusión, pero realmente evidenciamos en los mismos una generalización de lo que ya otros autores de investigaciones y artículos académicos habían mencionado sobre esta generación.

Por último, pero no menos importante, la revisión genera una gran duda. Es evidente que el tema de la evolución de las generaciones ha tenido gran impacto en las organizaciones. ¿Será que el reto hoy es que los *millennials* entiendan la forma de ser de las organizaciones y se acoplen a las mismas o, por el contrario, el reto es para las organizaciones, y son estas quienes deben enfocarse en cómo atraer y retener esta impredecible generación, ajustándose y adaptándose a sus necesidades, motivaciones y aspiraciones? Esto es algo a lo que solo el tiempo dará respuesta.

Referencias

- Ahmad, H., y Ibrahim, B. (2015). Leadership and the characteristic of different generational cohort towards job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 14-18. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.104>
- Ahmed, R. I., Scott-Young, C. M., Ahmed, E., y Fein, E. C. (2013). Profiling generation Y: A review of the literature. *Proceedings of 23rd International Business Research Conference*, 1-10.
- Akhavan, A. R., Abzari, M., Isfahani, A. N., y Fathi, S. (2017). Generational differences in job engagement: a case study of an industrial organization in Iran. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 106-115. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2016-0068>
- Alarcón, D., y Larraz, I. (2015, mayo). Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta? *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15860315>
- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., y Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen)Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Baker, N. R., y Hastings, S. O. (2016). “Texting in their pockets”: Millennials and rule violations in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 33-40.
- Baldonado, A. M. (2013). Motivating Generation Y and virtual teams. *Open Journal of Business and Management*, 1, 39-44. <http://dx.doi.org/10.4236/ojbm.2013.12006>
- Begazo, J. D., y Fernández, W. (2015). Los *millennials* peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15.
- Beltrán G., O. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 60-69.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Y., y Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: A review and research agenda. *Journal of Service Management*, 24(3), 245-267.
- Brack, J. (2012). Maximizing Millennials in the workplace. UNC Executive Development, 1-14.
- Cabra, F., y Marciales, G. P. (2009). Mitos, realidades y preguntas de investigación sobre los “nativos digitales”: una revisión. *Universitas Psychologica*, 8(2), 323-338.

- Caraher, L. (2014). *Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Cennamo, L., y Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- Chaudhuri, S., y Ghosh, R. (2012). Reverse mentoring: A social exchange tool for keeping the Boomers engaged and Millennials committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76.
- Chi, C. G., Maier, T. A., y Gursoy, D. (2013). Employees' perceptions of younger and older managers by generation and job category, *International Journal of Hospitality Management* 34, 42-50.
- Cole, N. (2017, abril). 9 brutal truths every Millennial looking for job needs to hear (It will put things in perspective). *Inc*. Recuperado de <https://www.inc.com/nicolas-cole/9-brutal-truths-every-millennial-looking-for-a-job-needs-to-hear-this-will-put-t.html>
- DeVaney, S. A. (2015). Understanding the Millennial generation. *Journal of Financial Service Professionals*, 69(6), 11-14.
- Dinero* (2016, septiembre). Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Duffett, R. G. (2015). Facebook advertising's influence on intention-to-purchase and purchase amongst Millennials. *Internet Research*, 25(4), 498-526. <http://dx.doi.org/10.1108/IntR-01-2014-0020>
- Fyall, A., Leask, A., Barron, P., y Ladkin, A. (2017). Managing Asian attractions, Generation Y and face. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 32, 35-44.
- Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., García, G., y Román, J. P. (2016-2017). Los millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización. Informe de investigación. Medellín: Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT, Unidad académica de Alta Dirección Universidad EAFIT.
- Graybill, J. O. (2014). Millennials among the professional workforce in academic libraries: Their perspective on leadership. *The Journal of Academic Librarianship*, 40(1), 10-15.
- Hempel, S., Xenakis, L., y Danz, M. (2016). *Systematic Reviews for Occupational Safety and Health Questions: Resources for Evidence Synthesis*. Santa Mónica, CA: RAND Corporation. Recuperado de http://www.rand.org/pubs/research_reports/RR1463.html.

- Hernaus, T., y Pološki Vokic, N. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 615-641.
- Hershatter, A., y Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
- Hewlett, S. A., y Snyder, J. (2016, agosto). Research: Millennials can't afford to job hop. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2016/08/research-millennials-cant-afford-to-job-hop>
- Holt, S., Marques, J., y Way, A. (2012), Bracing for the millennial workforce: looking for way to inspire generation Y. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(6), 81-93.
- Howe, N., y Strauss, W. (2000). *Millennials Rising. The Next Great Generation*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=To_Eu9HCNqIC&printsec=frontcover&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Huyler, D., Pierre, Y., Ding, W., y Norelus, A. (2015). Millennials in the workplace: Positioning companies for future success. s. d. Florida International University, 1-7.
- Jerome, A., Scales, M., Whithem, C., y Quain, B. (2014). Millennials in the workforce: Gen Y workplace strategies for the next century. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 5(1), 1.
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., y Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88-93.
- Kapoor, C., y Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318.
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: An economist's perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 257-264.
- Madland, D., y Teixeira, R. (2009). *New progressive America: The Millennial generation*. Center for American Progress. Recuperado de http://www.donblake.com/nea/resources/millennial_generation.pdf
- McGinnis, J., y Ng, E. S. (2016). Money talks or Millennials walk: The effect of compensation on nonprofit Millennial workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 283-305.

- Myers, K. K., y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L., y Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. doi: 10.1007/s10869-010-9159-4
- Prensky, M. (2001a). Digital natives, digital immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(6), 1-6. <http://dx.doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Prensky, M. (2001b). Digital natives, digital immigrants Part 2: Do they really think differently? *On the Horizon*, 9(6), 1-6. <http://dx.doi.org/10.1108/10748120110424843>
- Rani, N., y Samuel, A. (2016). A study on Generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of Generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>
- Salgado, C. M. (2016). Los *millennials* su forma de vida y el *streaming*. *Gestión y estrategia*, (50), 121-137. Recuperado de <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/570/552>
- Schneider, J. (2015). How to market to iGeneration. Recuperado de <https://hbr.org/2015/05/how-to-market-to-the-igeneration>
- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business and Professional Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Stein, J. (2013, mayo). Millennials: The Me Me Me Generation. *TIME*. Recuperado de <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Stratton, M. T., y Julien, M. (2014). Xtranormal learning for Millennials: An innovative tool for group projects. *Journal of Management Education*, 38(2), 259-281.
- Sujansky, J. G., y Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Syrett, M., y Lamminman, J. (2004). Advertising and millennials. *Young Consumers*, 5(4), 62-73.
- Taylor, P. (2014). Millennials in Adulthood. Recuperado de <http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>
- Taylor, P., y Pew Research Center (2014). *The Next America: Boomers, Millennials, and the Looming Generational Showdown*. Nueva York, NY: PublicAffairs.

- Taylor, V. A., Halstead, D., y Moal-Ulvoas, G. (2017). Millennial consumer responses to Christian religious symbols in advertising: A replication study. *Journal of Empirical Generalizations in Marketing Science Open Access*, 17(1), 1-18.
- Telefónica (2013). *Telefónica global millennial survey: Global results*. Recuperado de <http://survey.telefonica.com/globalreports/>
- The New Strategist Editors (2006). *The Millennials Americans Born 1977-1994* (3.^a ed.). Ithaca, NY: New Strategist Publications, Inc.
- Thompson, N. W. (2011). *Managing the Millennials: Employee retention strategies for Generation Y* (CMC Senior Theses. Paper240). Recuperado de http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/240
- Tolbize, A. (2008). *Generational differences in the workplace*. Research and Training Center of Community Living. Recuperado de https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Twenge, J. M., y Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877, <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Varela, H. G. (2009). Los “Y” ó [sic] *millennials*: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. *Universitas Psychologica*, 8(2), 323-338.
- Weber, J. (2015). Discovering the millennials’ personal values orientation: A comparison to two managerial populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517-529.
- Weeks, K. P., Weeks, M., y Long, N. (2017). Generational perceptions at work: In-group favoritism and out-group stereotypes. *Equality, Diversity and Inclusion. An International Journal*, 36(1), 33-53.
- Williams, R. (2014). How the Millennial Generation will change the workplace. *Psychology Today*. Recuperado de <https://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201403/how-the-millennial-generation-will-change-the-workplace>
- Wilson, M. E. (2004). Teaching, learning, and millennial students. *New directions for student services*, (106), 59-71.
- Winograd, M., y Hais, M. D. (2008). *Millennial Makeover: Myspace, YouTube, and the Future of American Politics*. New Jersey, Estados Unidos: Rutgers University Press.
- Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: An in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5(3), 272-297.

Zabel, K. L., Biermeier-Hanson, B. B. J., Baltes, B. B., Early, B. J., y Shepard, A. (2016).
Generational Differences in Work Ethic: Fact or Fiction? *Journal of Business and
Psychology*. Springer. doi:10.1007/s10869-016-9466-5.