

MILLENNIALS Y SU RELACIÓN LABORAL CON EL LÍDER
Millennials and their working relationship with the leader

DANIEL FELIPE RODRIGUEZ ARIAS
Trabajo de investigación

Asesor
Diego René Gonzales-Miranda

UNIVERSIDAD EAFIT
ECUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN 2020

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
SITUACIÓN EN ESTUDIO.....	8
JUSTIFICACIÓN	11
OBJETIVOS	12
GENERAL	12
ESPECÍFICOS	12
MÉTODO DE SOLUCIÓN	13
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	17
TEORÍAS GENERACIONALES.....	17
INFLUENCIA DE LOS MEDIOS EN LAS GENERACIONES	19
CRÍTICAS A LAS TEORÍAS GENERACIONALES.	21
GENERACIONES	23
ESTUDIOS DE LA GENERACIÓN Y	25
RELACIÓN CON SUS PADRES.	33
<i>MILLENNIALS</i> EN EL DEL TRABAJO	34
RESULTADOS Y ANALISIS.....	37
COMPROMISO	37
LIDERAZGO	42
LEALTAD	48
RESPETO	53
Comunicación	56
Desempeño	60

Balance trabajo / vida personal	64
Tensiones	67
Resumen hallazgos.....	72
Recomendaciones relacionales.....	74
CONCLUSIONES	76
Referencias.....	77

LISTA DE FIGURAS

<i>Tabla 1. Fragmento categoría compromiso</i>	15
<i>Tabla 2. Fragmento categoría liderazgo.</i>	15
<i>Tabla 3. Resumen resultados categoría compromiso</i>	42
<i>Tabla 4. Resumen condiciones para trabajo extra.</i>	42
<i>Tabla 5. Comparación entre líder positivo y negativo</i>	48
<i>Tabla 6. Resumen categoría Lealtad.</i>	53
<i>Tabla 7. Situaciones irrespetuosas para los Millennials</i>	56
<i>Tabla 8. Comunicación con el líder</i>	60

RESUMEN

La generación Y, o como se le denomina comúnmente, *millennial*, constituye hoy en día la fuerza laboral más importante, trayendo consigo grandes retos para las empresas. La integración generacional, la falta de motivación y alta rotación del personal son algunos de los desafíos más relevantes, puesto que, si no son gestionados oportunamente, la productividad y rentabilidad de las empresas se verán afectadas. Bajo esta situación se considera de gran importancia estudiar detalladamente las características de esta generación. En el presente trabajo se analizó la relación laboral entre el *millennial* y su respectivo líder, identificando las diferentes tensiones que se pueden presentar con el fin de buscar la mejor forma de afrontarlas y minimizar sus impactos negativos.

Para lograr este objetivo se realizó un análisis cualitativo a través del estudio de un grupo de personas pertenecientes a la generación Y, las cuales participaron de una entrevista semiestructurada con preguntas relacionadas con su experiencia laboral, convivencia con superiores y pares y prioridades personales. Se espera que este trabajo pueda aportar a las empresas que deseen contratar personas jóvenes (*millennials*) para lograr un ambiente laboral apropiado, motivar correctamente a sus empleados y logren retener el talento humano.

Palabras clave: Millennials, generaciones, líder, relaciones laborales, integración generacional.

ABSTRACT

Generation Y or as it is commonly called, millennial, is today the workforce, bringing with it great defies and challenges for companies. Generational integration, lack of motivation and high staff turnover are some of the most relevant since if they are not managed in a timely manner, the productivity and profitability of companies will be affected. Under this situation, it is considered of great importance to study in detail the characteristics of this generation. In this paper, the working relationship between the millennial and their respective leader was analyzed, identifying the different tensions that may arise in order to find the best way to deal with them and minimize their negative impacts.

To achieve this objective, a qualitative analysis was carried out through the study of a group of people belonging to generation Y, who participated in a semi-structured interview with questions related to their work experience, coexistence with superiors and peers, and personal priorities. It is expected that this work can contribute to companies that wish to hire young people (millennials) to achieve an appropriate work environment, correctly motivate their employees and retain human talent.

Keywords: Millennials, generations, leader, working relationships, generational integration.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el panorama de las empresas atraviesa un periodo muy complejo. Por un lado, deben concentrar todos sus esfuerzos para sobrevivir y mantenerse en el mercado, el cual cada día es más exigente y competitivo. Y por el otro, deben enfrentar los comportamientos, expectativas y exigencias de los integrantes de su fuerza laboral. Bajo esta situación las organizaciones deben estar pendientes, no solo de los cambios del mercado y de la economía global, sino también deben prestar atención especial a los cambios de la fuerza de trabajo y planear su estrategia de acuerdo a las modificaciones que se puedan presentar (Workforce 2020. Oxford Economics, s.f.).

Aunque estos dos puntos están fuertemente relacionados, el presente texto se concentrará en el segundo, ya que el fenómeno de la nueva generación de trabajadores está ganando bastante interés por parte de gerentes y de la academia ya que su patrón de comportamiento ha sido distinto al usualmente esperado por las organizaciones. Su estilo particular de afrontar el diario vivir, es el que ha motivado a muchos investigadores a realizar estudios con el fin de conocer a profundidad el comportamiento de este grupo de personas, ya que no solo están cambiando las tendencias de consumo, sino también los modelos de estudio y trabajo tradicionales, forzando a las instituciones a modificar sus procesos para cumplir con sus expectativas (Irizarry-Hernández, 2009).

Para lograr que las organizaciones afronten exitosamente la incursión de la nueva fuerza laboral es necesario que se esfuercen por conocer las expectativas de sus empleados, saber cómo poder interactuar con ellos con el fin de perseguir los mismos objetivos y maximizar esfuerzos en pro del bien común.

El presente estudio concentró los esfuerzos en conocer en mayor detalle la generación Y o *millennials*, haciendo énfasis en el tema laboral. Se realizó una investigación cualitativa, realizando entrevistas a un grupo determinado de *millennials*, con el fin de recolectar la mayor información posible para analizar la relación con sus superiores y la mejor forma de afrontar los diferentes inconvenientes que se puedan presentar.

SITUACIÓN EN ESTUDIO

En el desarrollo empresarial, las teorías organizacionales han tratado de estudiar las diferentes estrategias por las cuales una organización puede llegar a ser más rentable y productiva. Aunque existe una gran variedad de factores que influyen en este proceso, uno de los más críticos es el manejo del talento humano (López, 2005). Estudios realizados por varios investigadores han demostrado que las empresas de alto desempeño son las que se preocupan por entender y desarrollar las habilidades de su personal, razón por la cual las instituciones se están preocupando por generar mejores prácticas para el reclutamiento, retención y motivación del personal (Chirinos, 2009).

Si bien es cierto que las empresas colombianas están haciendo un gran esfuerzo por desarrollar técnicas para motivar a sus colaboradores, como lo demuestra la gran tendencia de sesiones de coaching, también es cierto que estos programas no tienen el mismo efecto en todas las personas. Una de las principales razones de acuerdo con el psicólogo argentino Martín Cuesta se debe a que estas herramientas no están enfocadas o diseñadas de acuerdo con las características y personalidades de cada miembro de la organización, sino que consideran todo el grupo de individuos como una sola entidad sin tener en cuenta la diversidad de culturas, edades y perfiles que se encuentran al interior de la institución (Cuesta, 2012).

Como se mencionó anteriormente, una de las ventajas competitivas que puede tener una empresa frente a su competencia, es un capital humano capacitado, entrenado y preparado, pero si la empresa desconoce con qué tipo de trabajador cuenta no va a ser capaz de desarrollarlo y retenerlo.

De acuerdo con los estudios del Dr. Eliel B. Irizarry-Hernández, actualmente la fuerza laboral está conformada por cuatro generaciones: Generación tradicional (nacidos antes de 1945), Baby Boomers (1945 – 1964), Generación X (1965 – 1980) y generación Y (1981 – 2000), donde las dos primeras están en etapa de retiro, la tercera se encuentra en su auge laboral, y la última está ingresando al mercado laboral, situación que representa un gran

desafío para las empresas, pues tendrán que lidiar con la convivencia de varias generaciones en un mismo sitio de trabajo, lo que puede llegar a generar conflictos entre los individuos.

Estudios realizados sobre las diferentes generaciones indican que una de las más complejas para los directivos de las empresas es la generación Y, también conocida como *millennials*, ya que sus integrantes presentan características propias con diferencias muy marcadas respecto a sus antecesores. Laboralmente son reconocidos por su deseo de mejorar profesionalmente, alcanzar un equilibrio entre vida laboral y vida social, alto sentido ético, innovadores, emprendedores y tecnológicos; aunque también sobresalen su inestabilidad, su cuestionamiento frente a la autoridad y la idea recurrente de lograr sus objetivos en el corto plazo (Philpott y Prenafeta, 2018). Este conjunto de atributos no solo la diferencia de sus antecesores, sino que marcan un cambio drástico en la forma de percibir un estilo de vida y, por ende, su forma de trabajar, en algunos casos trayendo como consecuencia disgustos o tensiones con sus respectivos líderes.

Aunque en la actualidad existen varias investigaciones y trabajos sobre la nueva generación (*millennials*), la mayoría de estos se han concentrado en Norteamérica y Europa. Con los estudios de Howe y Strauss (2000) se da inicio al estudio de la influencia de las características generacionales en la historia americana. Posteriormente los investigadores van tomando otro rumbo enfocándose en la influencia de las generaciones en el ámbito laboral, prestando gran atención a la generación Y. La importancia de esta generación ha sido de tal magnitud que los estudios, no solo toman como referentes organizaciones de Norteamérica y Europa, sino que han empezado a involucrar la población latinoamericana. Instituciones como Deloitte, Telefónica y Universum presentan estudios globales, teniendo en cuenta países de todos los continentes, mostrando las tendencias tanto laborales como personales que tiene la generación de los *Millennials*. Por su parte en Colombia, la Universidad EAFIT ha realizado diversas investigaciones para caracterizar y describir el perfil del *Millennial* colombiano, entre muchos otros ejemplos.

Por lo mencionado anteriormente, el presente trabajo se concentró en el estudio de la relación laboral entre la nueva generación que está ingresando a la fuerza laboral colombiana y sus líderes, investigando qué tipo de inconvenientes se pueden llegar a presentar y cómo llegar a

intervenirlos adecuadamente. Se espera que la investigación colabore a las empresas cuya gestión del talento humano no ha sido tan eficiente para la retención, desarrollo y motivación de los *millennials*.

JUSTIFICACIÓN

Una de las principales razones por las cuales se decidió realizar esta investigación, es la importancia que tiene el talento humano al interior de la organización. Si el personal no se encuentra a gusto en su sitio de trabajo, no será capaz de aportar todo su potencial a la empresa, y por ende, la producción de la misma se verá afectada. Como se mencionó anteriormente en la situación de estudio, uno de las generaciones más complejas es la generación Y pues sus características hacen que trabajar con ellos sea todo un desafío, comprometiendo la eficiencia de las organizaciones. Los resultados obtenidos en este estudio permitirán conocer las expectativas laborales de los Millennials, sus preferencias laborales y las prioridades en su vida personal, información que será de gran importancia para las organizaciones ya que les permitirá desarrollar estrategias para reclutar, retener y entrenar a su personal más joven. Entre las estrategias se involucra directamente la gestión del desarrollo humano junto con los principios de dirección y liderazgo, aspectos de gran importancia para los actuales gerentes

OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos generales y específicos de la investigación.

GENERAL

- Analizar la relación laboral entre el *millennial* colombiano y su líder, mediante un análisis cualitativo con el fin de vislumbrar aspectos a mejorar en la gestión de esta generación.

ESPECÍFICOS

- Describir las características principales de la generación “Y” en Colombia a nivel laboral.
- Identificar las posibles tensiones laborales generadas a partir de la relación de subordinación entre un líder y un *millennial*.
- Proponer recomendaciones relacionales para gestionar de una manera más adecuada las tensiones entre el líder y el *millennial*.

MÉTODO DE SOLUCIÓN

Con el fin de recolectar datos e información para la presente investigación, se realizó como primera medida, una revisión documental de la evolución de las teorías generacionales. Posteriormente, se indagó acerca de la influencia de este concepto en las investigaciones de ámbito social, para finalmente concentrarse en documentos relacionados con los rasgos característicos y el perfil de los millennials, así como también de estudios realizados a este grupo de personas, las cuales se enfocaron en el ámbito laboral. Se analizaron publicaciones e investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional, teniendo como punto de partida las realizadas en Argentina y en Colombia.

Una vez finalizada esta primera parte, se reunió suficiente información para desarrollar las preguntas adecuadas que ayudaron a construir los instrumentos de recolección de información como la entrevista semiestructurada del trabajo, la cual se constituyó como la herramienta principal de recolección de datos para analizar la relación laboral de la generación Y con sus líderes.

Con base en los datos obtenidos se identificaron siete categorías fundamentales, cuyo significado o concepto es diferente para las generaciones que se encuentran en un mismo entorno laboral. Estos se mencionan a continuación:

- Compromiso: Enfocado en las situaciones en las cuales se requiere invertir mayor tiempo y esfuerzo para lograr su culminación.
- Liderazgo: Se buscó conocer su relación con su líder y cómo sería su relación ideal con los mismos.
- Lealtad: Orientado en el largo plazo, buscando conocer las condiciones necesarias para que los colaboradores permanezcan en una misma empresa por un periodo prolongado.
- Respeto: Encaminado en conocer aquellas situaciones en las cuales los *millennials* sienten que se vulneran sus derechos o son irrespetados.

- Comunicación: Se indagó la forma en la que los millennials se comunican con sus líderes y cómo les gustaría que fuera.
- Desempeño: Enfocado en la retroalimentación o *feedback* que reciben por parte de sus líderes, buscando conocer la mejor forma para hacerlo.
- Balance trabajo / vida personal: Verificar qué tan importante o relevante es pasar tiempo de calidad con sus familiares y amigos comparado con el tiempo dedicado al trabajo.

Por cada categoría se realizaron dos o más preguntas abiertas relacionadas con situaciones reales, con el fin de conocer a profundidad el comportamiento de los *millennials*. Esta estructura permitió que la entrevista se ejecutara de manera no tan formal, espontánea, dialógica, dando libertad al entrevistado de contar su punto de vista y su experiencia personal. Se hizo énfasis en que la información suministrada será completamente confidencial y que todos los datos se mantendrán anónimos de forma que no exista ningún tipo de represión o cohibición.

La muestra estuvo conformada por un grupo de 20 personas, residentes en la ciudad de Bogotá, cuyas edades se encontraban entre 24 y 34 años ya que uno de los requisitos era tener experiencia laboral de mínimo un año.

Cada entrevista fue grabada con la previa autorización de los entrevistados, quienes firmaron el consentimiento para ello. Posteriormente se transcriben sus respuestas para su estudio y análisis. Para esto se elaboró un cuadro de ideas y observaciones, el cual permitió identificar una serie de categorías emergentes con sus respectivas definiciones y complementos, sustentadas cada una de estas por diferentes Verbatim.

A continuación, se presentan dos pequeños segmentos para las categorías de Compromiso y liderazgo respectivamente.

Categoría	Preguntas	Categorías Emergentes	Definición	Complemento	Verbatim
Compromiso	<p>¿Qué consideras debe hacer la empresa para generar mayor compromiso?</p> <p>¿Bajo qué circunstancias te quedarías trabajando en horario extra?</p>	¿Cómo se genera o cómo se propicia?	Beneficios Remunerados	Salario y carga laboral adecuado Bonos	<p>La empresa debería ofrecer un salario de acuerdo a las funciones que realiza y una carga laboral adecuada. Entrevista 1</p> <p>Puede ser monetario, en cuanto al proyecto si cumple las fechas o si cumple los hitos entonces al final año un bono monetario, entonces eso obviamente motiva. Entrevista 9</p> <p>Podría ser también un bono de horas extras, aunque hay cargos que no cobran horas extra yo creo que sí deberían pagarse. Entrevista 12</p> <p>Es obviamente el salario, un buen salario. Entrevista 16</p>
			Beneficios NO remunerados	Horario Flexible / Acuerdo de tiempos Plan de Bienestar Plan de carrera / Estabilidad Actividades Integración Actividades con la familia Bienestar Laboral Reconocimiento de logros	<p>Debe brindarme beneficios, debe tener un buen plan de bienestar y debe brindarme comodidad dentro de las funciones que realiza. Beneficios como horarios flexibles. Entrevista 1</p> <p>Yo considero que la empresa debería brindar estímulos en los trabajadores y de pronto crear acuerdos, por ejemplo con el tema de la hora del almuerzo, con el fin de cuadrar tiempo si toca quedarse un poquito más. Entrevista 3</p> <p>Una de las grandes incentivos es que hace muchas actividades en familia, a final de año hacen actividad y la genta va con su familia, hacen rifas, juegos, hacen algunos eventos corporativos que son extra curriculares a las que invitan las empleadas y los involucran de otra manera con la empresa. Entrevista 5</p> <p>Reconocimiento de los logros, no necesariamente económico. Entrevista 8</p> <p>además por ejemplo que los viernes salimos temprano entonces todos los días tenemos que estar cumpliendo horario y obviamente un extra para los viernes salir temprano eso obviamente motiva porque ya el viernes tenerlo libre es una motivación. Entrevista 9</p> <p>que te den flexibilidad de trabajar como a veces en la casa o en diferentes horarios. Entrevista 10</p> <p>Pues yo pienso inicialmente que una empresa debe tener incentivos para poder motivar a su empleado a su personal a que pueda quedarse en horas extras podría ser la cena o una merienda, el transporte en taxi para su casa. Entrevista 12</p> <p>Para mí la motivación se da cuando tienes un beneficio a posterior.....tu sabes que esta semana te vas a quedar una horas más diaria pero sabes que la próxima vas a tener esas 5 horas de regalo o las vas a poder usar por la mañana. Entrevista 15</p> <p>Tratar de darme comodidades, restaurantes o bonos de comida, canchas de juego para relajarse, les permiten trabajar cualquier hora del día, el enfoque es mas de resultados o fechas límite y uno maneje su tiempo. Entrevista 16</p>

Tabla 1. Fragmento categoría compromiso

Categoría	Preguntas	Categorías Emergentes	Definición	Complemento	Verbatim
Liderazgo	<p>¿Qué entiendes por liderazgo?</p> <p>¿Qué tipo de liderazgo te gustaría que ejercieran contigo?</p>	Qué es	Capacidad de dirigir un equipo de trabajo.	<p>Conocer al equipo de trabajo e identificar cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles. De acuerdo a esto asignar las tareas.</p> <p>Escuchar a sus colaboradores</p> <p>Saber tratar a las personas</p> <p>Manejo de personal / Motivación</p> <p>Comunicación.</p>	<p>Para mí una persona líder, es la que sabe llevar el grupo. Cuando surgen esas preguntas yo lo relaciono mucho con un equipo de fútbol, entonces el líder es como el capitán del equipo, que sabe cómo mover sus fichas, y sabe qué persona desempeña un mejor rol y lo pone en esa parte. Entrevista 2</p> <p>Es una persona que orienta el grupo de trabajo, es una persona que sabe escuchar, una persona que sabe mediar entre diferentes formas de trabajar, que sabe tomar decisiones por el bien común, en pro de un objetivo. Entrevista 5</p> <p>Líder es esa persona que entre un grupo sobre sale porque es capaz de identificar las capacidades de cada uno de sus individuos y de direccionarlos a hacer una labor en la que esa persona se va a desempeñar de buena manera, es esa persona que puede explotar su potencial. Entrevista 6</p> <p>Para mí un líder es la persona que logra que otras personas hagan lo que le quiere o lo que tiene planeado....y pues para que lo logre tiene que ser muy asertivo en la comunicación y pues motivar a su equipo. Entrevista 7</p> <p>Es la persona que motiva y guía al equipo o a su grupo de trabajo. Entrevista 8</p> <p>Poder tener buena comunicación con el equipo. Entrevista 11</p> <p>es cuando un equipo marcha perfectamente, cuando se le ve rendimiento. El líder es la cabeza, es una persona, apta, idónea, con las capacidades para poder llevar a cabo que un equipo cumpla unas metas unos objetivos. Entrevista 12</p> <p>El líder es como la persona o el ente que con su forma de actuar y de ser es capaz de guiar a las personas, no es dar órdenes sino que con sus actitudes la gente le camine y le siga. Entrevista 14</p>
			Colaboración por el cumplimiento de objetivos	<p>El líder hace parte del equipo y participa junto a ellos en las actividades.</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Se preocupa por su equipo de trabajo y los motiva</p> <p>No implica orden jerárquico</p>	<p>Es la capacidad que tiene una persona en guiar a un grupo de trabajo bajo los mismos objetivos para lograr una meta en común. Entrevista 1</p> <p>El líder casi que se ve como un trabajador más y de alguna manera se pierde un poco esa barrera entre jefe y subordinado sino que simplemente él es uno más en el equipo que está participando y está ayudando a la consecución de la meta. Entrevista 2</p> <p>Básicamente es la figura de una persona que lleva a cumplir un objetivo y cumple con todas las bases laboralmente hablando para lograr esa meta. Entrevista 3</p> <p>tiene que entender muy bien el trabajo en equipo y tiene que obviamente guiar con el equipo porque si solamente manda y da instrucciones pero no ejecuta....ni tampoco da ejemplo pues no me sentiría identificada con ese líder. Entrevista 9</p> <p>Los que siempre están ahí para supervisar, muchas veces no juzgar si lo hiciste mal sino guiarte y ayudarte. Entrevista 10</p> <p>También es estar dispuesto en el caso que sea necesario a estar más implicado con la obtención del objetivo.....como ser parte del equipo y ayudarlo. Entrevista 18</p>

Tabla 2. Fragmento categoría liderazgo.

Por lo descrito anteriormente se contempla que la presente investigación es de tipo descriptivo ya que se observó, describió y analizó comportamiento de un grupo de personas sin influir sobre estos.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

En la presente sección se hace un breve repaso por la evolución del concepto de generación, desde los estudios de Auguste Comte, pasando por Karl Mannheim y Philip Abrams, mostrando la importancia de las generaciones en el estudio de las sociedades. También se hace una corta mención de cómo los medios de comunicación juegan un papel importante en la construcción de las identidades de las generaciones. Luego, se presenta un punto de vista interesante, el cual resalta el riesgo de generalizar los comportamientos de las generaciones basándose en el estudio de un grupo limitado de participantes. Finalmente, se procede a describir las principales características de las cuatro generaciones presentes en la fuerza laboral, concentrándose en la generación *millennial*.

TEORÍAS GENERACIONALES

Desde el Siglo XIX, el concepto de generación ha sido un tema relevante que ha contribuido al estudio de los fenómenos sociales y culturales a través de los diferentes periodos de la historia. Uno de los primeros en profundizar en su significado fue el pensador francés Auguste Comte (1839), quien no solo consideraba una generación como la simple sucesión genealógica, sino que también su planteamiento abarcaba un sentido social, es decir, no solo contemplaba un grupo familiar, sino un conjunto de personas que tenían una fecha de nacimiento común. En sus investigaciones se concentró en buscar el tiempo de duración de cada generación de tal forma que al ser reemplazada por la siguiente se genere un equilibrio y de este modo se alcanzaría el progreso de la sociedad (Leccardi, Feixa, 2011). Posteriormente, el filósofo alemán Wilhem Dilthey criticó la teoría de Comte, asegurando que la sucesión de generaciones no tiene tanta importancia. Indicaba que lo relevante son los vínculos que unen a los miembros de una generación, los cuales se forjan mediante la vivencia compartida de los mismos momentos históricos (Leccardi, Feixa, 2011).

Con los primeros avances de Comte y Dilthey, precedieron los trabajos de varios investigadores del siglo XX, entre los cuales se encuentran José Ortega y Gasset, Francois Mentré, Wilhem Pinder, el alemán Karl Mannheim y el inglés Philip Abrams, quienes

desarrollaron teorías basadas en la experiencia de los grupos juveniles y la relación existente entre los miembros de una generación y la conciencia generacional producida por estas vivencias (Kortti, 2011).

Uno de los autores más representativos, fue el sociólogo Mannheim gracias a su artículo “El problema de las generaciones” publicado en 1927, donde tratando de explicar la sociología del conocimiento, presenta el análisis de la relación existente entre los cambios sociales, estilos de pensamiento de la época, los acontecimientos históricos y las generaciones (Leccardi, feixa, 2011). Mannheim consideraba que para conformar una generación no es suficiente compartir una fecha de nacimiento, también se debe compartir y experimentar un mismo contexto histórico de forma que se generen formas comunes de ver, sentir y vivir la vida (Ghiardo, 2004). A estos momentos los denominó *situación de generación*, los cuales se pueden entender como aquellos acontecimientos de la historia - ocurridos en una etapa formativa - que marcan profundamente la percepción de la realidad, influyendo en la conciencia y comportamiento de las personas. De esta forma “el surgimiento de una nueva generación depende completamente de la acción desencadenante de los procesos sociales y culturales” (Rintala, 1979, pp. 8-9, Mannheim, 1972). Entre mayor sea el cambio social será más fácil reconocer la diferencia entre generaciones.

Al continuar con los avances de Mannheim, el sociólogo Philip Abrams incluyó en sus estudios el concepto de identidad, definiéndolo como el vínculo existente entre sociedad e individuo, considerando una generación como “periodo de tiempo en el que se construye una personalidad con base en los recursos y significados social e históricamente disponibles” (Abrams, 1982). Bajo esta definición se puede entender cómo la formación de una generación crea una identidad diferente a la antecesora. Este concepto también ayuda a comprender por qué la duración de una generación no se puede determinar o predecir, ya que estas finalizan cuando el impacto de un suceso histórico es de tal magnitud que logra borrar el contenido del sistema anterior (Caballero y Biagorri, 2013).

Es así como la noción de generación se ha venido modificando y complementando a través de los años con el fin de seguir contribuyendo al análisis de los fenómenos sociales. Para los intereses del presente trabajo y en ánimo de esclarecer este concepto, se toma como referencia el punto de vista del politólogo estadounidense Ronald Inglehart, quien expone que los integrantes de una generación tienen la tendencia a ser similares entre sí gracias a la influencia de diversos eventos sociales, políticos y económicos que ocurrieron durante sus años de formación. Tales vivencias permiten desarrollar conjuntos de valores, creencias, expectativas y comportamientos particulares diferentes a las generaciones previas que dan como resultado una identidad generacional (Inglehart, 1997).

INFLUENCIA DE LOS MEDIOS EN LAS GENERACIONES

Al tener en cuenta las teorías mencionadas anteriormente, se puede observar cómo los diferentes autores han considerado los acontecimientos históricos como factores decisivos en la formación de las generaciones, pues su impacto en las personas contribuye en el proceso de construcción de su identidad. Desde esta perspectiva es importante analizar la forma en que estos hechos son experimentados y vividos por los integrantes de una generación, señalando que en este aspecto los medios masivos de comunicación han jugado un papel fundamental.

A partir del desarrollo de la radio y posteriormente el televisor, los medios de comunicación han participado activamente en la formación de identidad de las generaciones ya que son los encargados de presentar los sucesos históricos de cada época. Su intervención en este proceso es aún más decisiva ya que tienen el poder de elegir cuáles eventos presentar y a su vez pueden controlar el enfoque que se le da al mismo. Una misma noticia puede tener dos o más perspectivas dependiendo de los intereses de quien lo presente. De cierto modo se podría afirmar que los medios masivos, no solo son capaces de informar, sino también de desinformar llegando al punto de querer manipular y producir un efecto determinado sobre sus receptores.

Con el desarrollo tecnológico y de las comunicaciones, los medios han venido adquiriendo cada vez más relevancia en la formación de identidad y en el espíritu de las generaciones, no

solo han conseguido crear modelos y estereotipos de comportamiento, sino que han sido capaces de extender su cobertura, llegando a mayor cantidad de receptores, demostrando ser un canal eficiente para influenciar el consumo y la opinión pública.

El poder de sugestionar e influenciar el espíritu de una generación ha permitido conseguir cambios en los comportamientos, costumbres y tradiciones de una comunidad llegando al punto de convertir la cultura en objeto de manipulación evitando su desarrollo como un proceso natural. Referente a esta cuestión, el profesor Cruz Kronfly expone cómo en las últimas décadas, con el auge del sistema económico neo-liberal y su consigna de alta productividad que a su vez se transforma en un mayor consumo, la cultura se ha convertido en producto manipulado, un proceso fabricado industrialmente en el cual se crean símbolos, imágenes y modos de actuar para controlar la sociedad y estructurar tendencias de consumo (Cruz, 1995). En este sentido – continúa el profesor Cruz Kronfly – el entorno cultural es importante a nivel empresarial ya que permite identificar oportunidades y amenazas pues el consumo de bienes y servicios está directamente relacionado con patrones culturales. En este caso, para la sociedad postmoderna, dominada por el sistema capitalista, se han reforzado los conceptos de libertad e igualdad. Sin embargo, su sentido se ha distorsionado de tal forma que solo se es igual en la medida que se consume lo que los demás consumen. Aquel que no es capaz de adquirir productos de marca se siente diferente y marginado, mientras quien tiene los recursos para hacerlo se sentirá realizado y con ínfulas de pertenecer a un grupo selecto con estatus social. Es así como se crean diferentes estrategias para incentivar el consumo hasta el punto de adquirir bienes o servicios que no son necesarios para la supervivencia (Cruz, 1995). Específicamente, para el caso de la población juvenil, el profesor Kronfly los describe como personas hedonistas, quienes buscan satisfacer sus deseos y necesidades de forma inmediata, como si el futuro no existiera. Esta predilección por el presente junto con la búsqueda continua de placer son los factores que fomentan una conducta consumista y a su vez, refuerzan el concepto de fugacidad, lo que permite dinamizar la moda, y por lo tanto, aumentar la velocidad de consumo (Cruz, 1995). Estos aportes refuerzan el concepto de modernidad líquida creado por el filósofo y sociólogo Zygmunt Bauman, en donde explica cómo los tiempos modernos están llenos de transformaciones e incertidumbre, donde lo único

seguro es el cambio constante, y tanto la cultura como la moda no son la excepción. El marketing, a través de los medios de comunicación, logra aprovecharse de su poder y manipula la información para crear modelos y patrones de consumo, lo cual se complementa y es totalmente compatible con el sistema económico actual.

CRÍTICAS A LAS TEORÍAS GENERACIONALES.

Aunque las teorías generacionales han contribuido al estudio de la sociedad, también han existido quienes critican estas investigaciones argumentando que solo sirven para generalizar y crear estereotipos de acuerdo al comportamiento de un grupo selecto.

Por ejemplo, el profesor Chileno Felipe Ghiardo (2014), cuestiona el hecho de pertenecer a una generación solo por nacer en determinado año, ya que de ser así el grupo abarcaría toda una fracción completa de una sociedad sin tener en cuenta su ubicación, entorno familiar, nivel educativo y demás factores que contribuyen a la formación de la personalidad de los individuos. Diferentes investigaciones han demostrado que más que el factor etario, son los factores demográficos, económicos y sociales los que influyen en mayor medida en la visión del mundo o filosofía de vida de la persona (Ghiardo, 2014) por este motivo la homogeneidad de una generación es una insensatez (Criado, 2005).

En este mismo sentido, el español Martín Criado presenta otro inconveniente en el estudio generacional y de la juventud, ya que muchos investigadores basan sus estudios en encuestas, tomando los valores de la mayoría como un dato absoluto, y, por lo tanto, consideran esta opinión como la forma de pensar de toda la población encuestada sin tener en cuenta la totalidad de la información. De esta forma reducen el análisis generacional a un asunto de mayorías (Ghiardo, 2014).

El sociólogo francés Pierre Bourdieu refuerza la idea que la edad, aunque es importante, no es determinante para la creación de un sistema de principios generadores de prácticas, apreciaciones y percepciones comunes – o como él mismo lo denominó: un *Habitus* – (Criado, 1998), como sí lo es la posición que se ocupa socialmente. Para Bourdieu el

concepto de generación involucra las formas en que se producen los sujetos, pero esto no sucede de manera homogénea, pues cada grupo social lo afronta de manera diferente dependiendo de su posición o su nivel de dominación. Esta noción se basa prácticamente en la distribución de capital y lo que su poder adquisitivo pueda brindar. De ahí se van creando límites de formación de un *habitus*. En consecuencia, y de acuerdo con este punto de vista, pertenecer a cierto grupo social puede restringir o aumentar las opciones para construir su estilo de vida, forzándolas a pasar por situaciones comunes (Ghiardo, 2004).

La desigual distribución de capital, que a su vez ha contribuido con la estratificación socioeconómica, es una de las causas por las cuales no toda la población tiene acceso a los mismos recursos y oportunidades. Vivir en un vecindario tranquilo y con seguridad privada no genera las mismas experiencias que se pueden presentar en los barrios suburbanos. Así mismo se pueden presentar grandes contrastes entre la calidad brindada por un colegio público y uno privado, o peor aún en quienes no tienen acceso a la educación. Continuando con este enfoque, el acceso a los últimos avances tecnológicos también juega un papel importante. Quienes tienen la posibilidad de tener un computador o cualquier dispositivo con conexión a internet tendrán acceso inmediato a la búsqueda de información, tanto a nivel nacional como internacional ampliando la visión que tienen de la vida. Por este motivo, no todos los integrantes de una generación pueden tener el mismo modo de vivir pues no comparten las mismas condiciones y oportunidades. Sobre esta cuestión, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en una de sus investigaciones realizadas en Chile, concluye que “la distribución desigual de recursos culturales se traduce en un diferencial de recursos para definir y realizar sus proyectos de vida” (PNUD, 2003).

Como complemento a estas ideas, el sociólogo español Martín Criado plantea que cada persona experimenta diferentes sentimientos, emociones e impresiones ante un mismo hecho histórico social. Incluso si se hace parte de la misma generación, cada acontecimiento histórico tiene diferentes efectos en los individuos dependiendo de la estructura del campo y la posición en la que se hallen los sujetos (Criado, 1998). Es así como la vivencia de un

mismo hecho histórico no necesariamente implica la pertenencia a un grupo específico con similares preferencias, ideales y expectativas.

Por su parte, Jukka Korti explica que las teorías generacionales están basadas en el estudio de grupos selectos de personas con características comunes y no incluyen al total de esta población, específicamente expone que los resultados de los estudios de Karl Mannheim están basados en los grupos juveniles modernos y educados de su época, y a partir de allí se generaliza su identidad con el resto de los demás grupos coetáneos.

En conclusión, se puede observar cómo algunos autores consideran las teorías generacionales como una forma de crear estereotipos basados en el comportamiento de un grupo selecto de individuos, idea reforzada por los medios masivos de comunicación, los cuales en las últimas décadas se han desempeñado como un mecanismo para crear identidad generacional, así como un lugar para moldear la imagen de las generaciones (Korti, 2011).

GENERACIONES

De acuerdo con los anteriores planteamientos se puede inferir que cada individuo posee características únicas y diferentes respecto a sus contemporáneos. No obstante, es importante mencionar que se han logrado identificar tendencias o patrones de comportamiento, ideales y preferencias comunes, que, si bien no son similares para toda la población etaria, sí pueden estar presentes – en cierto grado – en un segmento representativo de su respectiva cohorte. Estas semejanzas – como se describió anteriormente – originadas al compartir las mismas experiencias y al presenciar los mismos eventos económicos, políticos y sociales, son las que han permitido agrupar a las personas nacidas en fechas cercanas en generaciones, las cuales, en la mayoría de los casos reciben su nombre gracias al mayor hito histórico que haya sucedido en su respectiva época (Ghiardo, 2004). Es así como en los últimos años, varios investigadores se han encargado de clasificar, nombrar y definir las diferentes generaciones del siglo XX otorgando características distintivas a cada una de estas. Es importante mencionar que cada autor define tanto el rango de fechas como las particularidades de cada generación – incluyendo tanto los aspectos positivos como negativos – por lo tanto, la

información que se encuentra en la literatura en ocasiones puede coincidir como en otras puede ser contradictoria. En lo que la mayoría de los estudios concuerdan es en la clasificación de las principales generaciones del siglo pasado, las cuales se describen brevemente a continuación de acuerdo con los estudios de Martinson (2013) y Chirinos (2009).

- **Generación tradicional:**

Nacidos antes de 1945, crecieron durante la era de la depresión, rodeados de crisis, preocupación, inestabilidad y pérdida familiar. En su momento ingresaron a hacer parte de la fuerza laboral bajo deplorables condiciones de trabajo. Son considerados como una generación bastante leal, llegando al punto de realizar actividades inseguras y prohibidas solo por el pedido de sus jefes (Martinson, 2013).

- **Baby Boomers**

Generación compuesta por personas nacidas entre 1945 y 1960. Entre los eventos que marcaron su época se encuentran: el desarrollo de la televisión, los derechos civiles, la liberación femenina y la finalización de la segunda guerra mundial. Estos sucesos lograron formar sus rasgos característicos, entre los que se encuentran el optimismo, el positivismo, el idealismo, la moral, ser pretencioso y tener seguridad en sí mismos. Sobresale su creencia en generosos paquetes de compensación como medio motivante y sus aspiraciones de tenerlo todo (Chirinos, 2009).

- **Generación X**

Pertenecen a esta generación los individuos que nacieron entre 1961 y 1980. Se vieron fuertemente influenciados por el escándalo Watergate, las altas tasas de divorcio, la guerra en Irán, crisis de seguridad social, la creación del canal de música MTV, despidos masivos corporativos y Wall Street. Son independientes, escépticos, utilizan el trabajo como medio

para conseguir logros, pragmáticos y orientados hacia obtención de resultados (Chirinos, 2009).

- **Generación Y / *Millennials***

Personas que nacieron entre 1981 y 2000. En este lapso de tiempo se presentaron eventos como el desarrollo tecnológico, sobre todo en la parte de comunicaciones, el calentamiento global, ataques terroristas, actividades extracurriculares y el boom económico de los 90. Se preocupan por buscar la felicidad, les gusta trabajar en equipo, están conectados a las redes sociales todos los días, poseen un pensamiento social y en su mayoría, poseen una buena formación académica (Chirinos, 2009).

Como se puede observar, los autores describen cada generación con una serie de eventos histórico–sociales junto con lo que ellos consideran los patrones de comportamiento que los caracterizan. Los puntos de vista sobre estas generaciones varían dependiendo del enfoque de cada autor, entre los cuales se pueden encontrar tanto actitudes positivas como negativas.

ESTUDIOS DE LA GENERACIÓN Y

Según se ha expuesto a lo largo de este trabajo, los diversos contextos que se presentan durante la época del desarrollo de las personas logran marcar ciertas características en la personalidad de éstas. Es así como los integrantes de la generación Y tienen expectativas de trabajo distintas a la de sus padres pues ambas generaciones crecieron bajo diferentes entornos políticos, sociales y económicos.

El fenómeno de los *millennials* ha generado gran interés a nivel empresarial puesto que su comportamiento al interior de las instituciones ha sido totalmente diferente al de sus generaciones precedentes. Las directivas de las organizaciones se encuentran altamente sorprendidas ya que el comportamiento de estos jóvenes se sale de los esquemas a los que están habitualmente acostumbrados, en algunos casos llegando a considerarse groseros, mediocres, indiferentes, irresponsables y despreocupados por su trabajo. Esta situación viene preocupando cada vez más a las instituciones ya que la generación Y está conformando la

nueva fuerza laboral y su número de integrantes es significativo, mucho mayor que su antecesora, la generación X.

Por estas circunstancias, los estudios sobre los *millennials* han venido en aumento, captando mayor interés por parte de las organizaciones y de la academia generando diferentes hipótesis y teorías al respecto. Por un lado, se pueden encontrar expertos e investigadores que consideran que el comportamiento de estos jóvenes solo corresponde a una etapa normal de inmadurez por lo cual, al pasar el tiempo van a lograr adaptarse a las condiciones de trabajo. De otra parte, están aquellos expertos que se inclinan por reestructurar y modificar las políticas de administración del personal al interior de las empresas con el fin de adaptarse a las nuevas costumbres, comportamientos, estilos de vida y personalidad de la nueva fuerza laboral.

Estos últimos consideran apropiado el estudio de esta generación para comprender, no solo sus comportamientos, sino también sus actitudes y demás características relevantes de su personalidad para poder implementar las acciones respectivas para aumentar el porcentaje de retención y mantener motivados a los *millennials* dentro de sus organizaciones.

Es así como a partir de los historiadores estadounidenses Neil Howe y William Strauss con su libro *Generations* en 1991 y posteriormente en el año 2000 con la publicación del texto *Millennials Rising*, se empieza a dar especial atención a esta generación. La literatura sobre este grupo de personas es tan extensa y diversa que se pueden encontrar autores mencionando sus aspectos positivos, así como otros que se dedican a resaltar sus defectos. A continuación, se presentan algunos de los comentarios comunes que describen a esta generación a nivel mundial.

Se considera a los *Millennials* como la generación más educada, su formación familiar le ha permitido creer que son capaces de hacer cualquier cosa, en el ambiente laboral tienden a favorecer un estilo gerencial donde se tome en cuenta sus opiniones, no están de acuerdo con un sistema gerencial lento y además necesitan retroalimentación inmediata de su trabajo,

realizan un mejor trabajo cuando sus actividades se presentan como un reto y una motivación para alcanzar metas (Lowe, Levitt y Wilson, 2008). Muchos de estos comportamientos tienen su sustento en el hecho que la generación Y está acostumbrada a obtener resultados inmediatos gracias al desarrollo de la tecnología y comunicaciones (Irizarry-Hernández, 2013).

Gracias a su nivel de educación son conscientes que para alcanzar sus metas requieren esforzarse y trabajar duro, además poseen grandes expectativas hacia el futuro personal y laboral. Sin embargo, no son buenos recibiendo críticas lo que puede generar acciones defensivas o incluso agresivas ante comentarios de sus supervisores (Yeaton, 2008). Son personas que prefieren tener tiempo libre para sus actividades que recibir dinero (Eisner, 2005). Gracias a la situación por la que tuvieron que pasar sus padres, sacrificando su vida personal por alcanzar logros laborales, se creó una conciencia por no descuidar su aspecto familiar y sus logros personales. Por tal motivo esta generación prefiere escoger trabajos que les permitan tener el tiempo necesario para pasar tiempo con su familia y tiempo de calidad para sus intereses personales. Los *Millennials* tienden a buscar un balance entre el trabajo y su vida familiar. Las motivaciones salariales no son su única fuente de estímulo, también se preocupan por beneficios extras y horarios flexibles (Yeaton, 2008). No buscan evadir responsabilidades, sino que estén bien definidas. Requieren que el supervisor los oriente, los guíe y les ayude a aclarar sus dudas, buscan que los supervisores se comporten como líderes y entrenadores en vez de figuras de autoridad. En consecuencia, la generación Y se opone a la figura de autoridad impuesta, consideran que el respeto debe ganarse por medio de acciones y tienden a cuestionar y preguntar todo, siempre buscando una manera alternativa de hacer las cosas en pro del mejoramiento continuo.

A nivel de Latinoamérica, entre los estudios realizados sobre esta generación, resalta el del psicólogo argentino Martín Cuesta (2014), donde expone que los jóvenes de la generación Y sobresalen por su capacidad de manejar herramientas tecnológicas, fuertes lazos emocionales con los integrantes de su familia, específicamente padres y abuelos, un buen nivel educativo, vida social activa y su interés por viajar y conocer el mundo.

Nuevamente, es importante resaltar que estas características no representan toda la población de la generación Y debido a que existen varios factores que influyen en el desarrollo de la personalidad de cada individuo como son su entorno social y su entorno físico. Sin embargo, a pesar de estas variables, como describe el psicólogo Cuesta, siguiendo las bases teóricas desarrolladas por Mannheim, se pueden presentar hechos históricos que generen un impacto similar en la mayoría de los integrantes de una generación. A estos sucesos los denominaron eventos generales significativos, los cuales ayudan a comprender el origen de algunos comportamientos y reacciones de las diferentes generaciones.

Específicamente para el caso de los *millennials*, Cuesta identificó cuatro 4 eventos significativos globales, ocurridos en la década de los 80 y los 90 que marcaron la generación Y: El fortalecimiento de la democracia, la consolidación del sistema neo capitalista, el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico. Estos cuatro hechos forjaron las principales características del comportamiento de esta generación, como se explica a continuación.

➤ **Fortalecimiento de la democracia.**

Con el fortalecimiento de la democracia se afianzaron los conceptos de igualdad y libertad, factores que influyeron considerablemente en el aspecto social, especialmente en el entorno familiar, en donde la figura de autoridad excesiva paterna comienza a ser juzgada y criticada generando cambios trascendentales en la crianza de los hijos. Los castigos físicos ejercidos para afianzar la disciplina y obediencia pasaron a un segundo plano, considerándose como actos violentos y de represión.

Este fenómeno se trasladó del aspecto familiar directamente al sistema escolar ya que los colegios también se vieron forzados a modificar la forma de ejercer autoridad, en algunos casos llegando al extremo opuesto de ser totalmente laxos y permisibles. Por este motivo tanto padres como profesores se empezaron preocupar por no ser considerados como autoritarios y represivos (Cuesta, 2012). Es por esta situación que los *Millennials* tienden a

juzgar negativamente a las figuras de autoridad impuestas a la fuerza. Al remitirse al ámbito laboral, se pueden incluir tanto jefes como superiores que no logran demostrar a sus trabajadores por qué están en ese cargo.

➤ **Consolidación del sistema Neo Capitalista.**

A finales de la década de los 80 y a principios de los 90 el sistema económico capitalista se fortalece a nivel mundial gracias al fin de la guerra fría. Con este hecho histórico, los capitalistas encontraron poca resistencia para establecer sus empresas o filiales alrededor del mundo, especialmente en países en los cuales lograron encontrar alguna ventaja competitiva, como disponibilidad de materia prima libre de explotación, mano de obra económica o ausencia de aranceles e impuestos para ofrecer sus productos y servicios (Klein, 2000). Paralelamente a estos acontecimientos, los países latinoamericanos atravesaron una etapa de privatización de empresas públicas fundamentadas en el mejoramiento económico del país y en la reducción de niveles de endeudamiento de la nación (Pampillon, 1998). Con la implementación de la privatización se buscaba aumentar la eficiencia y productividad de las empresas permitiendo al estado ocuparse de tareas más importantes para sus ciudadanos como la disminución de la pobreza, mejoramiento de salud y educación pública y la preservación del medio ambiente (eco-finanzas, sf). Gracias a esta nueva exigencia del aumento de productividad sumado al movimiento excesivo de capitales, el factor económico se convirtió en el eje central de las instituciones, los resultados pasaron a ser los únicos indicadores de medición que se tenían en cuenta por parte de directivas e inversionistas, dejando a un lado la importancia del individuo. La implementación de la privatización en los países latinoamericanos trajo consigo recortes de personal, pero a su vez colaboró con el desarrollo de la tecnología (Cuesta, 2012).

Las personas que quedaron sin trabajo, fueron los abuelos o padres de los *millennials*, quienes tuvieron la oportunidad de observar cómo las organizaciones, sin importar el tiempo de permanencia de sus trabajadores o los logros obtenidos durante sus años de trabajo, fueron despedidos sin ninguna consideración. Este hecho marcó profundamente el concepto de

empresas ya que suponen con anterioridad que las organizaciones tarde o temprano van a terminar su relación laboral sin importar su esfuerzo, dedicación y los logros alcanzados durante su permanencia. Bajo esta premisa, generar o desarrollar en la generación Y sentido de pertenecía y compromiso hacia sus respectivas empresas se convierte en un reto difícil de alcanzar.

➤ **Crecimiento económico.**

Aunque la privatización generó una serie de despidos masivos en estas empresas, la economía de los países latinoamericanos no se vio afectada por este hecho. Incluso, de acuerdo con los datos históricos, el producto interno bruto per cápita a finales de los 80 y durante la mayor parte de la década de los 90 tuvo un ligero aumento produciendo mayor poder adquisitivo de los trabajadores, quienes para esta época eran padres de niños o adolescentes de la generación Y. Esta nueva condición les permitió invertir sus recursos, tanto en educación básica y profesional como en actividades extracurriculares para sus hijos, de la misma forma que les permitió adquirir los dispositivos tecnológicos que se venían desarrollando durante esta época, comenzando por los televisores, seguidos de los computadores y finalmente los teléfonos celulares. La estabilidad económica que se vivió durante este par de décadas permitió a los *Millennials* ser la generación más educada, comparada con sus antecesores, y con mayor acceso y uso de la tecnología, convirtiéndose en ventajas competitivas laborales (Cuesta, 2012).

Más adelante, en el comienzo del nuevo milenio, la situación económica a nivel mundial atraviesa por una etapa de crecimiento o expansión considerable, aumentando la oferta de trabajo y disminuyendo los niveles de desempleo. Justo para este periodo los jóvenes *Millennials* comienzan a ingresar a la fuerza laboral, lo cual les permite darse el lujo de escoger la mejor opción de trabajo, o en el peor de los casos continuar sin trabajar ya que no tienen ninguna necesidad financiera pues sus padres cubren todos sus gastos.

➤ **Desarrollo tecnológico.**

Este evento histórico es uno de los más relevantes para esta generación pues sus integrantes crecieron durante la evolución de los ordenadores y el desarrollo de tecnologías de información y comunicación, lo cual les ha permitido familiarizarse y adaptarse cómodamente al uso cotidiano de dispositivos tecnológicos, característica por la cual han sido reconocidos por las demás generaciones.

Desde su infancia, a principio de la década de los 90s, la mayoría tuvo acceso a dispositivos como radios, teléfonos, televisores, video juegos y computadores, presenciando año tras año la evolución de cada uno de estos con sus diferentes actualizaciones y mejoras. Posteriormente, a finales de esta década, gracias a la evolución de las tecnologías de comunicación se masifica el uso de internet en los hogares, popularizando el uso del correo electrónico y los chats en tiempo real. Para esta misma época comienza a generalizarse el uso de teléfonos celulares, los cuales se han venido convirtiendo en parte fundamental de su vida, ya que a través de ellos pueden acceder a sus cuentas de correo, redes sociales y demás aplicaciones que se puedan encontrar en internet.

Al respecto, la conferencista canadiense Jeanne Martinson, expone que esta situación se pudo presentar gracias a la importancia que globalmente se les dio a los niños durante este período. Los gobiernos a nivel mundial empezaron a preocuparse más por el bienestar de la población concentrando los esfuerzos en mejorar su protección, salud y educación. De esta forma las nuevas familias, a diferencia de generaciones anteriores, se centraron en sus hijos (Martinson, 2013), invirtiendo mayor atención, tiempo y dinero en ellos. Así mismo, continúa Martinson, otra característica que contribuyó a tal situación, fue el número reducido de hijos en la familia, de tal forma el tiempo y los ingresos de los padres podrían distribuirse adecuadamente entre ellos.

Con el uso constante de estos dispositivos junto con el avance de las comunicaciones, especialmente internet, se va formando en los *millennials* un modelo mental mediante el cual comprenden el mundo (Cuesta, 2012) o como dice el profesor Carles Feixa el impacto de la

tecnología es de tal magnitud que ha logrado configurar la visión de la vida de los jóvenes, junto con la visión del mundo (Feixa, 2014). En la mayoría de estudios sobre el tema se puede observar cómo estos convergen en tres percepciones principales.

En primera medida, el *concepto del tiempo* es diferente a sus antecesores pues la tecnología ha influido en la percepción del mismo, ya que los tiempos de espera se han ido minimizando con el internet y sus diferentes dispositivos. En segundo lugar, las *relaciones interpersonales* cambiaron drásticamente, ya que no se requiere estar presente para generar una conversación. Y finalmente, el *nivel de información* disponible en la red es ilimitada y en ocasiones no les interesa verificar si se trata de una fuente confiable. A continuación, se explica con mayor detalle cada una de estas:

1) Concepto del tiempo.

Al tomar como ejemplo las nuevas plataformas para ver videos, películas y series, el usuario tiene la opción de elegir qué quiere ver y cuándo. No tiene la necesidad de esperar o ser obligado a ver algo que no quiere. Esta situación se convierte en un aspecto controversial porque se acostumbran a recibir una respuesta inmediata. Complementando este punto, Martinson expone que la frase “*la paciencia es una virtud*” no existe para ellos (Martinson, 2013), aún más cuando las tecnologías funcionan en tiempo real. Esta circunstancia ha generado varios conflictos al momento de ingresar al mundo laboral, pues sus compañeros de trabajo de otras generaciones no comprenden este comportamiento.

2) Relaciones interpersonales

Con la llegada de los teléfonos inteligentes, sus aplicaciones y las redes sociales, han desarrollado la habilidad para llevar relaciones interpersonales sin la necesidad de estar presentes, lo cual ha tenido gran impacto en los modelos de socialización y en las competencias de discurso (Cuesta, 2012).

3) Nivel de información.

Con la oportunidad de acceder a internet desde cualquier dispositivo electrónico pueden obtener gran cantidad de información. Sin embargo, no se toman el tiempo necesario para verificar la credibilidad de sus fuentes, considerando cada documento disponible en internet de uso libre, desconociendo el derecho de propiedad intelectual. Sobre ello, el psicólogo Cuesta concluye que los *millennials* no solo evaden el esfuerzo, sino que desconocen las consecuencias (Cuesta, 2012).

RELACIÓN CON SUS PADRES.

Para finalizar esta sección y complementar las razones del comportamiento de la generación Y, resulta importante exponer brevemente la relación que estos jóvenes tuvieron con sus padres ya que como se mencionó anteriormente la sociedad dejó a los niños como centro del hogar, convirtiéndolos no solo en un grupo objetivo para diferentes tipos de mercado (Cuesta, 2012), sino en la razón de ser de sus padres (Martinson, 2013). Esta centralización de atención y concentración de esfuerzos, de acuerdo con los estudios de Martinson, ha desarrollado cuatro aspectos característicos de los integrantes de esta generación:

- **Padres helicópteros:** Hace referencia a aquellos padres que están dispuestos a rescatar a sus hijos frente a situaciones desafiantes o comprometedoras. En los casos donde es necesario corregir y disciplinar, se evita cualquier tipo de castigo físico o regaño verbal. Bajo estas condiciones el adolescente no es capaz de asumir sus responsabilidades ni de tomar conciencia de sus acciones (Cuesta, 2012).
- **Autoestima:** Los padres crían a sus hijos en ambientes donde se fomenta la confianza y se les estimula en creer que ellos pueden lograr cualquier cosa que se propongan. No obstante, los jóvenes no se dan cuenta que todo requiere un proceso y quieren las cosas de forma inmediata. Esto los lleva a generar falsas expectativas de la realidad laboral y no los prepara para los comentarios negativos (Martinson, 2013).

- **Voz y voto:** Estos jóvenes desde pequeños siempre fueron consultados por sus padres antes de tomar una decisión familiar, desde la compra de artículos para el mercado hasta la propuesta de mudarse a otra ciudad. Esta situación los hace sentirse valorados e importantes esperando que los demás grupos sociales se comporten de la misma manera. Sin embargo, al momento de ingresar a una organización y desempeñarse en un entorno laboral, la realidad es distinta. En muchos casos ni sus compañeros, ni sus superiores se interesan por conocer su opinión o comentarios. Esta actitud les resulta incómoda y molesta por lo cual se puede generar un sentimiento negativo hacia la institución.
- **Retroalimentación:** Durante toda su vida han recibido retroalimentación positiva por parte de sus padres sin importar si su desempeño ha sido bueno o malo, por lo tanto, en el ámbito laboral esperan que sus superiores estén en comunicación constante con ellos y no los dejen solos cuando se les asigna cierta tarea.

MILLENNIALS EN EL DEL TRABAJO

A partir de la última década los *Millennials* han empezado a ingresar a la fuerza laboral (Hersahtter, Epstein), trayendo consigo grandes desafíos para las empresas, puesto que no solo tendrán que lidiar con el comportamiento de esta nueva generación, sino con su interacción con las demás generaciones en un mismo sitio de trabajo, lo que puede llegar a generar conflictos entre los individuos (Irizarri – Hernandez, 2009).

Respecto a este tema, el sociólogo español Martín Criado plantea que este tipo de conflictos se origina por la disputa de las posiciones de poder, específicamente por la rivalidad que existe entre los individuos que se encuentran en su etapa de juventud con las personas mayores. Para Criado las luchas de sucesión se definen en términos de jóvenes y viejos. Los individuos que se desempeñan en altos cargos u ocupan posiciones de poder consideran a los aspirantes de estas como personas sin experiencia, irresponsables e imprudentes. Por su parte, los jóvenes los califican como personas demasiado viejas, arcaicos y primitivos (Criado, 2005). Entre tanto, el profesor Adam Conover considera que el conflicto de generaciones se

puede resumir en las constantes quejas de las personas de mayor edad sobre las personas jóvenes. Anteriormente les tocaba sufrir y luchar mucho más para salir adelante, mientras que para los jóvenes la situación cada vez es más fácil (Conover, 2016).

De ahí, que las organizaciones interesadas en esta generación tienen el reto de comprender las expectativas de los *millennials* y entender la fuerte relación de su vida personal con su vida laboral y traducirlas en políticas de gestión del talento humanos (Golik, 2013).

Las características mencionadas en los párrafos anteriores, de cierto modo, ayudan a explicar el comportamiento particular que presenta esta generación al enfrentarse a la realidad laboral, en la cual, de acuerdo con las opiniones de sus compañeros de trabajo, no han logrado adaptarse a esta nueva etapa de sus vidas.

Según los diversos estudios realizados sobre los *millennials*, se puede observar la trascendencia que los *millennials* le dan al tiempo, no solo en el ámbito laboral, sino en el personal, dándole más importancia al tiempo compartido con amigos y familiares (Caraher, 2014). Prefieren aprovechar su tiempo viajando y conociendo el mundo que pasarlo encerrado en una oficina, comportamiento que los lleva a rechazar y evitar laborar horas extras o llevar trabajo para sus casas.

En estas investigaciones, también se observó otro cambio importante para esta generación en el ámbito laboral, relacionado con el concepto de autoridad, específicamente de sus superiores o jefes. El psicólogo Cuesta concluyó que las posturas autoritarias y centralistas son vistas como aspectos negativos por lo que prefieren evitarlos. Estos jóvenes dudan y cuestionan las capacidades de sus superiores, principalmente cuando estos han conseguido su cargo por haber pertenecido a la empresa por mucho tiempo, menospreciando su experiencia y autoridad (Cuesta, 2014).

Así mismo se ha concluido que los jóvenes *Millennials* no tienen la intención de trabajar horas extras o permanecer prolongados periodos de tiempo en una misma empresa ya que

gracias a la experiencia laboral de sus padres o abuelos, la estabilidad laboral no está dentro de sus prioridades (Cuesta 2014).

Aunque para la mayoría de sus compañeros solo se resaltan sus aspectos negativos, también se pueden destacar características positivas como su facilidad para utilizar los diferentes dispositivos tecnológicos, junto con su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios. También se puede resaltar sus competencias de trabajo en equipo y su espíritu innovador (Caraher, 2014).

RESULTADOS Y ANALISIS

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a hacer la transcripción de las mismas. Posteriormente se generó un cuadro en Excel para organizar la información recopilada. Para cada una de las categorías, mencionadas en el apartado 4, se creó un cuadro, en el cual se incluyeron las respectivas preguntas, junto con las categorías emergentes que se generaron a partir de estas. Para un mejor manejo de los datos obtenidos y mayor claridad, se incluyó la definición y complemento de las categorías emergentes, sustentando cada idea con los verbatim más representativos.

En esta sección se presenta el análisis para cada categoría, explicando inicialmente el enfoque que se le dio a cada una de estas para posteriormente exponer el objetivo de las preguntas. Por cada categoría se encontraron diferentes categorías emergentes, las cuales son el resultado de la investigación y análisis de las entrevistas. En los siguientes párrafos se explica con mayor detalle cada uno de los hallazgos, sustentando cada uno de estos con los testimonios de los participantes.

COMPROMISO

Para el análisis de esta categoría se realizaron dos secciones de preguntas. En la primera se consultó a los participantes acerca de cómo las empresas pueden promover el compromiso de sus colaboradores, enfocando el compromiso laboral al trabajo realizado después de la jornada laboral o los fines de semana. Posteriormente, en la segunda sección se consultó sobre las circunstancias por las cuales se quedarían trabajando horas extras.

Para la primera parte se encontraron cinco elementos principales, los cuales se describen a continuación.

La mayoría de los entrevistados consideran que una de las mejores formas de fomentar el compromiso es a través de los *beneficios no remunerados*, resaltando la importancia de un horario flexible, la posibilidad de trabajar desde la casa, la compensación tiempos y actividades de integración. De acuerdo con sus respuestas, entre más cómodos se sientan los

Millennials trabajando, mayor va a ser el nivel de compromiso con las labores a realizar. Es así como lo expresa uno de ellos: “[La empresa] debe brindarme beneficios, debe tener un buen plan de bienestar y debe brindarme comodidad dentro de las funciones que realizo. Beneficios como horarios flexibles (Entrevista 1)”. En la medida que los *Millennials* vean que el trabajo realizado tiene una recompensa se esforzarán por cumplir la meta propuesta: “Para mí, la motivación se da cuando tienes un beneficio a posterior, tú sabes que esta semana te vas a quedar unas horas más, pero sabes que la próxima vas a tener esas horas de regalo o compensación (Entrevista 15)”.

Un segundo elemento concerniente con el compromiso está relacionado con un *trato humano* por parte de las organizaciones. A los *millennials* les parece importante que la empresa se preocupe por el bienestar y comodidad del empleado y no se les considere como máquinas cuya única función es trabajar para la compañía.

A veces los jefes no les importa la parte personal de las personas y eso es algo crucial, entonces cuando la gente no piensa o siente que la compañía no se interesa por ellos como personas, sino solo como una máquina de trabajo, la gente se desmotiva mucho (Entrevista 10).

Para los *millennials* es muy significativo que las organizaciones los vean como seres humanos, como personas con sentimientos y emociones. Les parece muy importante que la empresa se preocupe por su bienestar, que se les respeten los tiempos y que no sean maltratados laboralmente. “Yo creo que la empresa puede llegar a crear un mayor nivel de compromiso en sus empleados en la medida en la que la [organización] también sea comprometida con sus empleados, que tenga el apoyo de la empresa (Entrevista 4)”.

Las organizaciones que ven a los *Millennials* solo como un engranaje o como una pequeña parte de su estructura, no lograrán establecer una fuerte conexión con sus empleados, ya que por un lado esta conducta los hace sentir que pueden ser reemplazados fácilmente y por otro, que a la empresa no le interesa la situación personal del colaborador. Es importante que exista una conexión humana entre empleado y empleador para generar un compromiso mutuo.

Un tercer aspecto que fomenta el compromiso es la *relación con el líder*. Una buena relación basada en la confianza y el respeto permite que los empleados se comprometan más con sus labores y la compañía. Esto se da cuando el líder se encarga de explicar la importancia de la labor que se realiza y se reconoce el esfuerzo del colaborador, haciéndolo sentir parte importante de la organización. Así lo expresa uno de ellos: “depende del gerente, como que lo involucre a uno y se considere como una meta de equipo, eso ayuda a que uno se quede muchas veces a trabajar horas extras para que la meta se pueda cumplir (Entrevista 2)”.

De la misma forma la empresa puede generar mayor compromiso cuando se *confía en la capacidad de los colaboradores* y se les asigna labores acordes a sus capacidades o que impliquen un desafío para ellos mismos:

La semana antes de salir a vacaciones tenía un trabajo importante que entregar, que de hecho fue una responsabilidad que me entregaron y eso me motivó a trabajar, yo estaba trabajando todos los días hasta las 8 o 9 de la noche (Entrevista 18).

El desafío para los *millennials* implica no solo una responsabilidad con la empresa, sino un reto consigo mismo, llegando al punto de romper el equilibrio entre la vida personal y trabajo. En el caso de las personas entrevistadas se logró observar que están dispuestos a trabajar un poco más, lo que se aleja de los referentes europeos y norteamericanos.

Un último elemento que caracteriza el compromiso es el tema de los *beneficios remunerados*. Sin embargo, este factor fue el menos frecuente de los participantes. Algunos de los entrevistados esperan que las labores realizadas después de un horario laboral tengan una compensación monetaria pues consideran que se está haciendo un esfuerzo extra para cumplir con la meta propuesta. Una de sus respuestas fue: “Puede ser un beneficio monetario, en cuanto al proyecto si cumple las fechas o si cumple los hitos. Entonces al final del año la empresa podría darle un bono monetario, entonces eso obviamente motiva (Entrevista 9)”.

Es importante mencionar que, aunque lo común es pensar que el tema del dinero es lo que más prevalece, para el caso del grupo de entrevistados no es así.

En la segunda sección, cuando se realizaron las preguntas para conocer las circunstancias por las cuales se quedarían trabajando en tiempo extra, la respuesta fue muy homogénea, la mayoría de entrevistados contestaron que trabajarían horas extras bajo casos urgentes o críticos, cuando se requiere cumplir con alguna labor que no da espera y que requiere ser entregada lo más pronto posible. Tal como lo indica uno de ellos:

En mí caso si llega algún requerimiento especial, o alguna auditoría que esté pidiendo datos específicos, uno sabe que van a ser 3 o 4 días o una semana que se trabaja más fuerte para poder lograr esos datos y armar el informe, pero se sabe que a la semana siguiente ya vuelve a la normalidad (Entrevista 2).

En mí caso me quedaría trabajando horas extras solamente cuando se trata de un proyecto urgente. Que el cliente solicita un cambio o una información de alguna base de datos para el siguiente día o para el mismo día en la noche, básicamente casos urgentes (Entrevista 4).

La segunda respuesta más común está relacionada con la culminación de tareas para una fecha determinada, indican que se quedarían trabajando para finalizar una labor pendiente con el fin de cumplir con la fecha de entrega de dicho proyecto: “Por ejemplo que yo no haya acabado a cabalidad con mis labores y que mis labores estén estipuladas para una fecha u horario específico entonces hasta no terminar, pues no salgo porque es mi responsabilidad con la empresa (Entrevista 5)”.

En tercer lugar y muy relacionada con los dos casos anteriores, los encuestados consideran quedarse tiempo extra cuando su nivel de responsabilidad implica la dependencia de terceros, bien sea de la misma compañía o externos a esta. Es decir, que de sus actividades dependen más personas. En el caso que no se ejecuten estas tareas, su equipo no va a tener las herramientas o recursos para trabajar, o sus clientes se verán afectados por tareas incompletas:

“Cuando yo sabía que, si yo no hacía eso significaba que once personas no iban a tener su quehacer, sentir que uno tiene esa responsabilidad. (Entrevista 11)”. Así mismo uno de ellos respondió:

Por la importancia de mi trabajo, casi siempre me toca, porque estoy supervisando un contrato y las actividades son diarias, y el contratista debe cumplir con unos compromisos, si no me quedo horas extras, se corre el riesgo que la gente se quede sin atención. Entonces mi estímulo, es que esto afecta muchísimas familias (Entrevista 13).

Las respuestas anteriores demuestran que los *millennials* entrevistados poseen un fuerte sentido de responsabilidad con su trabajo y sus actividades. Están dispuestos a trabajar horas extras, siempre y cuando se trate de casos urgentes o tareas importantes que requieren ser finalizadas o cuando de sus labores dependan más personas. Esta actitud va en contra de los estudios realizados en Norteamérica. Sin embargo, es importante aclarar que en la medida que estas actividades se vuelvan frecuentes, los *millennials* no dudarán en rechazarlas.

A continuación, se presentan dos cuadros en los cuales se puede observar los resultados obtenidos para esta categoría:

Cómo generar mayor compromiso en las empresas	Beneficios no remunerados	Horario Flexible
		Acuerdo de tiempos
		Plan de Bienestar
		Plan de carrera
		Estabilidad
		Actividades integración
		Actividades con la familia
		Bienestar Laboral
		Reconocimiento de logros
	Beneficios Remunerados.	Mayor Salario
		Pago de horas extras
		Bonos monetarios
	Mejorando la relación laboral con el líder.	Una buena relación permite que los empleados se comprometan más con sus labores y la compañía.

		Se espera que se explique la importancia de la labor que se realiza y que se preocupen por su bienestar durante su horario laboral (<i>Trato Humano</i>)
--	--	--

Tabla 3. Resumen resultados categoría compromiso

Condiciones para trabajar en horario extra	Casos urgentes / críticos
	Tarea sin terminar
	Que lo solicite el jefe
	Compromiso con su trabajo
	Le gusta lo que hace
	Horas remuneradas

Tabla 4. Resumen condiciones para trabajo extra.

LIDERAZGO

Para analizar el concepto de liderazgo, se realizaron dos secciones de preguntas con las cuales se buscó conocer el punto de vista de los *millennial* referente a la figura de líder en sus trabajos y las expectativas sobre ellos.

En la primera sección se consultó acerca de la noción propia que tienen los *millennials* sobre el liderazgo, en donde se evidencia que la gran mayoría de los entrevistados lo entiende como la *capacidad de una persona para dirigir un equipo*. Para esto se considera que el líder debe conocer a los integrantes de su grupo de trabajo, identificar sus fortalezas y debilidades para poder delegar adecuadamente las labores y tareas:

Para mí una persona líder, es la que sabe llevar el grupo. Cuando surgen esas preguntas yo lo relaciono mucho con un equipo de futbol, entonces el líder es como el capitán del equipo, que sabe cómo mover sus fichas, y sabe qué persona desempeña un mejor rol y lo pone en esa parte (Entrevista 2).

En este mismo concepto, el líder debe tener la capacidad de saber escuchar a sus colaboradores, tener la inteligencia emocional y la comunicación adecuada para saber tratar

a los trabajadores: “[El líder] Es una persona que orienta el grupo de trabajo, es una persona que sabe escuchar, una persona que sabe mediar entre diferentes formas de trabajar, que sabe tomar decisiones por el bien común” (Entrevista 5) y sobre todo los reconoce como seres humanos con dignidad:

Primero un jefe tiene que ser consciente que está tratando con seres humanos, eso no lo puede dejar a un lado, hay muchas personas que tal vez se les olvida que sus empleados tienen familia o cosas que hacer y en ese orden de ideas comienzan a hacer exigencias completamente ridículas (Entrevista 17).

De lo anterior se puede observar la importancia que los entrevistados le dan al buen trato con su líder, donde una comunicación respetuosa es crucial para la interacción laboral. Igualmente, los gritos, insultos o malas palabras interfieren con los esfuerzos por construir una buena relación profesional entre empleado y empleador. Así mismo, la adecuada asignación de tareas de acuerdo con sus capacidades cumple una función importante, pues se sienten a gusto desempeñando actividades para las cuales se prepararon. Por el contrario, demuestran rechazo a las sobrecargas laborales, las actividades monótonas y repetitivas. También valoran a los jefes que les brindan la confianza suficiente para entablar una conversación sin barreras en la que el orden jerárquico no sea un obstáculo.

Un segundo factor relacionado con el concepto de liderazgo implica la *colaboración del superior para el cumplimiento de objetivos*, consideran que el líder debe hacer parte fundamental del equipo y trabajar con ellos a su lado sin que se note una barrera jerárquica tan marcada: “[El líder] tiene que entender muy bien el trabajo en equipo y tiene que trabajar junto con el equipo, porque si solamente manda y da instrucciones pero no ejecuta, ni tampoco da ejemplo pues no me sentiría identificada con ese líder” (Entrevista 9), “también es estar dispuesto en el caso que sea necesario a estar más implicado con la obtención del objetivo, como ser parte del equipo y ayudarlo” (Entrevista 11).

Para el *millennial* un buen líder es aquella persona que sin importar su cargo se involucra activamente en el desarrollo de las actividades, consideran que el respeto y la autoridad se adquieren y no se exige. Por lo tanto, aquellos jefes que demuestran sus capacidades y

conocimientos a través de la ejecución son percibidos como una influencia positiva que motiva y aporta para la consecución de metas o resolución de problemas.

Un tercer factor que los *millennials* relacionaron con el liderazgo es *la capacidad de compromiso*, contemplan que el líder debe ser la persona más involucrada en la obtención de los objetivos dando ejemplo con su comportamiento: “Para mí es como la persona que está comprometida, que muestra ese compromiso con el trabajo y con cumplir los objetivos” (Entrevista 9).

Relacionado con el segundo factor de los párrafos anteriores, los *millennials* esperan que los líderes por medio de su comportamiento demuestren el interés que se tiene por llevar a cabo una actividad de la mejor manera posible. No están de acuerdo con aquellos superiores que solo se encargan de delegar tareas dejando a un lado su responsabilidad esperando que su equipo de trabajo realice todas las acciones respectivas.

En la segunda sección de preguntas se consultó acerca de la preferencia del comportamiento del líder o el estilo de liderazgo preferido, en donde la mayoría está de acuerdo que el estilo preferido es el *participativo*, donde el líder es aquella persona que escucha y tiene en cuenta la opinión de los colaboradores pues les parece muy importante que los escuchen y valoren sus aportes, así mismo consideran relevante que la persona al mando sea receptiva a sugerencias. De esta forma lo expresa uno de ellos: “Prefiero un tipo de liderazgo participativo, que tenga en cuenta mi opinión o la del equipo de trabajo para tomar decisiones, esa persona tiene la última palabra, pero debe tener en cuenta las opiniones de los demás” (Entrevista 1). “Que sean personas muy receptivas díganos a sugerencias, que sepan escuchar” (Entrevista 5).

Un aspecto clave para los *millennials* entrevistados es el de sentirse escuchados, percibir que las demás personas solicitan o tienen en cuenta su opinión, tiene un gran efecto en su percepción de su papel en la compañía, pues se siente valorado e incluido en la toma de decisiones.

Un segundo estilo de liderazgo está basado en la *confianza*. Aquí se encuentran los jefes que confían en su grupo de trabajo, el líder que cree en las capacidades de las personas de tal manera que puede asignar tareas de mayor complejidad o responsabilidad porque conoce el potencial de cada uno de sus integrantes:

En mi caso, mi jefe me asignó nuevas labores, me dieron más responsabilidades de acuerdo con mis capacidades, le dieron más valor a mi palabra por decirlo así, entonces ya muchas veces mi jefe ya no revisaba cosas que yo hacía, sino las mandaba así, directo para la gerencia. Entonces eso me motivaba a que hiciera las cosas mejor, porque ya era el mismo gerente el que iba a ver mi trabajo, y no el de él. Me dio esa confianza de decir yo te puedo entregar cosas bien de calidad (Entrevista 10).

En esa misma orientación, un líder que confié en los colaboradores, permitiéndoles realizar sus funciones, dándole mayor importancia a los resultados en vez de desgastarse revisando si están cumpliendo su horario de trabajo.

Un buen líder es aquella persona que permite a sus trabajadores empoderarlos, básicamente dejarles que tomen su propia iniciativa cuando tienen que hacer su trabajo, no controlarlos exageradamente, que les pueda dar la libertad e independencia de tomar sus propias decisiones (Entrevista 16).

Los *millennials* se sienten agobiados cuando los supervisores se fijan más en el cumplimiento de un horario laboral en vez de enfocarse en el logro de objetivos. Ellos consideran más importante la eficiencia y eficacia de sus actividades sobre la idea de cumplir los horarios laborales, lo cual está directamente relacionado con su preferencia por los horarios flexibles.

Un tercer estilo de liderazgo es el *colaborativo*, el cual incluye a los líderes que cooperan y tienen la capacidad de resolver dudas o situaciones complejas. Están enfocados en el trabajo en equipo y saben que ellos son su soporte. Están dispuestos a apoyar al grupo en todo momento, aunque ello implique involucrarse en actividades que se encuentran por debajo de su orden jerárquico: “A mí me gusta que el líder trabaje con uno, como si no existiera ese orden jerárquico, sino que trabaje de la mano, asignado responsabilidades y reconociendo la importancia de mi trabajo” (Entrevista 9). Sobre todo, que tengan los conocimientos, experiencia y el criterio necesario para tomar decisiones:

Para mí un líder tiene que tener mucho conocimiento, o sea, tiene que ser alguien que está aportando nuevos conceptos y es alguien que admire porque no solo tiene mucha experiencia sino también comprensión del tema, además de una buena preparación académica (Entrevista 11).

A los entrevistados les gusta ver en los líderes una actitud colaborativa, se sienten a gusto cuando los superiores sugieren diferentes formas de ejecutar una tarea específica o incluso llevan a cabo las actividades en equipo, reforzando la teoría donde se indica que los *millennials* prefieren líderes que se comporten como guías o tutores. Para lograr este acercamiento, es fundamental que los superiores cuenten con una combinación de conocimiento y experiencia.

Un cuarto estilo de liderazgo está relacionado con aquellos quienes ejercen un *trato igualitario*, es decir, un superior que trate a sus colaboradores sin barreras jerárquicas, que no sientan que hay obstáculos para poder entablar una conversación laboral y que tampoco sientan que tienen menos atributos solo por estar en una posición más baja en la organización:

Para mí, mi líder ideal, tiene que verme como una igual, o sea partiendo del hecho de que va a considerar mis aportes hacia la empresa y mis ideas, en la misma medida en la que se lo puede ocurrir a otros compañeros con diferentes cargos, entonces la primera característica es que tengamos una relación muy horizontal, obviamente desde el respeto, no un amiguismo porque yo entiendo que es mi jefe, pero que sí haya una cuestión de que sea una escucha activa, de que sea una persona a la que yo le pueda comentar de pronto alguna idea que tengo o de pronto incluso alguna queja (Entrevista 4).

Un factor fundamental para los *millennials* en el ámbito laboral, específicamente en relación con su superior, es que este interaccione de forma cálida y humana, donde la diferencia de cargos no implique un trato preferencial o discriminante. Aprecian las organizaciones cuya cultura empresarial está basada en relaciones horizontal y el respeto ya que como se ha mencionado anteriormente, los *millennials* se sienten a gusto en una compañía cuando se sienten escuchados y valorados.

El quinto liderazgo son los jefes que *motivan* al personal, los superiores que se preocupan porque los colaboradores entiendan la importancia de su trabajo, son los que reconocen el

esfuerzo de los trabajadores y en situaciones complejas tiene la comunicación adecuada para subir el ánimo: “Desde mi punto de vista, prefiero un líder que reconozca mis habilidades, reconozca mis logros y que me motive a cumplir y a ser una mejor profesional” (Entrevista 8).

Los *millennials* aprecian a los jefes que constantemente reconocen el trabajo realizado por los colaboradores. El simple hecho de recibir un comentario positivo sobre las acciones ejecutadas tiene en ellos un efecto motivador, pues consideran que están ejecutando sus funciones de la mejor manera y que aportan a los objetivos de la compañía. En este mismo sentido, los *millennials* valoran a los líderes que les explican la importancia de su trabajo, lo relevante que son para la estructura de la compañía y que en los momentos adecuados tienen la actitud y el comportamiento adecuado para motivarlos.

En último lugar se encuentran los líderes planificadores, los entrevistados argumentan que en la medida que los proyectos o tareas se programen adecuadamente y se realice todo de forma organizada se minimizaran horarios extras:

La líder que tengo ahorita de auditoría, creo que es lo máximo y nos permite entender que el proyecto va a un tiempo determinado, se maneja fechas, se manejan trabajos muy específicos y generales. El buen liderazgo nos ha permitido organizarnos, ella es la que nos organiza de forma que no se presentan trabajos en horas extras (Entrevista 15).

Gracias a las diferentes respuestas obtenidas en esta sección se logró agrupar una serie de características que permiten describir un líder positivo y uno negativo como se muestra a continuación:

<i>Líder Positivo</i>	<i>Líder Negativo</i>
Hace parte del equipo y colabora.	No se involucra en las actividades. Solo da órdenes.
Conoce su equipo y delega de acuerdo con las destrezas de cada persona.	No conoce a su equipo de trabajo y no sabe delegar funciones.

Obtiene el cargo por méritos.	Llega al cargo por influencia.
Se gana el respeto.	Exige que lo respeten.
Escucha a su equipo de trabajo. Es receptivo a nuevas alternativas.	No tiene en cuenta opiniones y considera que es el único que sabe.
Demuestra conocimiento sobre el tema. Da indicaciones sobre como comenzar la tarea y propone alternativas para solucionar inconvenientes.	Demuestra falta de conocimiento y no colabora en la resolución de problemas.
Se concentra en hacer seguimiento de tareas en vez de preocuparse por el horario laboral.	Está pendiente del cumplimiento del horario laboral.
Tiene empatía y carisma.	Poco trato humano, no tiene sensibilidad por problemas de los empleados
Posee inteligencia emocional y comunicación asertiva.	No tiene buena comunicación con los trabajadores.
Da ejemplo.	No cumple horarios o las normas de la empresa.
Gran sentido ético.	Falta de ética laboral.

Tabla 5. Comparación entre líder positivo y negativo.

LEALTAD

En esta sección se realizaron preguntas relacionadas con la lealtad hacia el empleador. Se buscó conocer los motivos por los cuales los *Millennials* permanecen en su cargo actual y cuáles son las razones por las que quieren ser parte activa de las empresas.

Los motivos *no salariales* fueron la respuesta más común, sin embargo, se observa que existe gran variedad en esta categoría. Se logró identificar que una de las razones más frecuentes para seguir trabajando en su actual organización es la *pasión* que les genera las actividades que están desarrollando, han encontrado trabajos que están muy relacionados con sus profesiones y gustos personales, lo que les permite disfrutar lo que están haciendo: “La principal razón [para permanecer en la empresa] es que encuentro que lo que estoy haciendo

es profesionalmente enriquecedor, que ahorita como supervisor siento que he adquirido nuevas destrezas, he aprendido muchísimo, y me gusta lo que hago” (Entrevista 13).

Cuando los *Millennials* se sienten identificados con los valores de la empresa y desarrollan actividades acordes a su filosofía de vida y creencias pueden llegar a generar una gran pasión, no solo por las labores, sino por su empresa. Como efecto colateral se motivarán cada día por hacer sus tareas de la mejor manera pues tienen un valor significativo.

Un segundo elemento para seguir laborando en la empresa es un *buen ambiente laboral*, enfocado en el aspecto social, consideran que la relación entre compañeros y el líder de grupo es un punto clave para permanecer en una compañía, valoran las relaciones basadas en el respeto y con cierto grado de confianza que les permita expresarse sin cohibirse. En algunos casos llegan al punto de comprometerse o valorar más al líder que a la misma empresa:

Para mí [la lealtad] está un poco ligada a la lealtad con mi jefe, él me dio un voto de confianza muy grande cuando me contrato, él tuvo que meter mucho la mano para que a mí me dieran el puesto. Yo lo aprecio y valoro mucho yo me siento afortunada con el jefe que tengo y el a mí me está dando muchas oportunidades de crecer y de experimentar y de aprender (Entrevista 17).

Los encuestados son conscientes que pasan más tiempo en las oficinas que en sus hogares, por lo tanto, esperan pasarlo de la mejor manera posible. De acuerdo con los comentarios de los entrevistados la relación con su jefe es de vital importancia, pues consideran que lidiar con pares molestos no es tan grave como tener una mala relación laboral con su jefe.

Como tercer factor se encuentra el *plan de carrera*, en la medida que sientan que están estancados o que no existe ninguna posibilidad de ascender dentro de la organización no van a dudar en buscar una nueva oportunidad. Esperan que la empresa pueda brindar ese tipo de opciones para continuar trabajando con ellos:

Básicamente espero [que la empresa] tenga un proyecto de vida, que Ud. sepa que está construyendo o forjando algo, que Ud. es una persona que la organización contempla que va estar cerca de ellos por un largo periodo de tiempo, además que Ud. sienta esa posibilidad de crecimiento (Entrevista 6).

Los *millennials* que participaron en la encuesta aspiran tener cargos de mayor responsabilidad una vez obtengan los conocimientos y experiencia necesaria. Sin embargo, no están dispuestos a permanecer en el mismo cargo por un periodo muy extenso. Los *millennials* esperan encontrar en las empresas un plan de carrera que les permita pensar en un proyecto de vida. De lo contrario solo verán a su actual empresa como un sitio para obtener experiencia y buscar mejores empleos en un futuro cercano.

Como cuarto factor está la *estabilidad laboral*. Los *millennials* prefieren empresas que puedan ofrecer contratos laborales a término indefinido para que de cierto modo les asegure su estadía dentro de la empresa por un largo periodo: “En estos momentos la empresa me ofrece estabilidad, desde que uno haga lo que tiene que hacer, no hay problema” (Entrevista 14).

Dicho factor está muy relacionado con el anterior (plan de carrera) ya que las respuestas de los entrevistados demuestran que sí les interesa permanecer en las empresas por largos periodos de tiempo y pueden llegar a ser comprometidos con las organizaciones en la medida que sientan que el interés es correspondido. Lo anterior va en contravía de los estudios realizados en países industrializados donde los *millennials* no se comprometen o no tienen interés en permanecer en las empresas por más de un año.

Un quinto elemento y relacionado con el factor anterior se encuentra el *miedo o el temor a no encontrar otro trabajo*. algunos *millennials* permanecen en la empresa porque consideran que la situación actual del país no se presta para conseguir otra oportunidad laboral con las mismas o mejores condiciones: “Otra razón [para permanecer en la empresa] es que es muy difícil en este momento conseguir un trabajo con un buen salario, en la ubicación que quiero, en la ciudad que quiero” (Entrevista 1).

Este factor demuestra que hay un porcentaje de *millennials* que se encuentran trabajando en empresas en las que no se sienten cómodos, pero que aun así están dispuestos a permanecer en ella y seguir haciendo lo mismos actividades, justifican su respuesta informando que

tienen cierto tipo de necesidades y no pueden darse el lujo de renunciar a su trabajo y no recibir ningún tipo de ingresos.

Aunque los motivos no salariales fueron un factor que la mayoría de los entrevistados prefirió, también hay un porcentaje considerable que sostiene que los *motivos salariales* son factores importantes para seguir trabajando con su empresa. Los *millennials* que se encuentran en este grupo están de acuerdo que el salario debe ser acorde a las labores desempeñadas y a la responsabilidad adquirida, además valoran las empresas que les ofrecen bonos extrasalariales.

Siempre tiene que estar el tema económico y de beneficio, que uno tenga un salario que lo satisface, puede que no sea tanto, no tiene que ser muchísimo, pero tiene que uno sentirse que está ganado suficiente dinero por lo que está haciendo (Entrevista 15).

Esto demuestra que sí hay un interés por el tema económico donde el salario juega un papel significativo a la hora de escoger o decidirse por una opción laboral. Es importante resaltar que estos *millennials* no esperan recibir un monto salarial demasiado alto, pero sí esperan que el salario se encuentre en un nivel que corresponde al esfuerzo realizado.

Una vez finalizada la primera sección de preguntas, se procedió a indagar sobre los motivos por los cuales los *millennials* podrían dejar su trabajo actual para aceptar una nueva oferta laboral. Los resultados obtenidos no se diferencian de los factores presentados en la sección anterior. Para los entrevistados es claro que el aspecto económico es uno de los más relevantes. Sin embargo, son conscientes que un salario elevado implica mayor atención y dedicación por lo tanto buscan un equilibrio entre un buen salario y condiciones laborales adecuadas. Esto demuestra el gran valor que tiene el tiempo libre, no están dispuestos a sacrificar el tiempo de calidad con familiares o amigos por un mejor salario:

En mi caso particular si me ofrecen un salario mucho mejor busco lo que es mejor para mí, lo que me permita estar más cómodo, aunque si esto implica extenderse en la jornada laboral o algo así ya lo pensaría dos veces, para mi particularmente los fines de semana son muy sagrados para tenerlos libres y pasarlo con la familia (Entrevista 17).

Otro elemento por el cual cambiarán su trabajo es por uno que pueda ofrecer horarios flexibles, lo cual está acorde con su filosofía de vida, pues quieren dedicar su tiempo libre a diferentes actividades, consideran que la vida no es solo trabajo y esperan aprovecharla al máximo, bien sea para disfrutar con amigos o para continuar con sus estudios o hobbies.

Los *millennials* entrevistados también dejarían su trabajo por una oportunidad en donde se les asignen mayores responsabilidades o donde puedan tener un cargo superior, tienen deseos de superación personal y profesional, pero también porque los motiva sobremanera enfrentarse a nuevos desafíos.

Un plan de carrera y estabilidad laboral son los otros dos factores que los entrevistados contestaron como elementales para poder cambiar de trabajo. Contrario de algunos estudios, se pudo percibir que los *millennials* entrevistados estarían dispuestos a pasar varios años en una misma empresa siempre y cuando ellos vean que es posible ascender o desempeñar distintos roles dentro de la organización. De la misma forma, por lo situación actual del país valoran empresas que puedan ofrecer contratos indefinidos, por lo que se puede inferir que la estabilidad es elemento importante en sus vidas.

Motivos para permanecer en una empresa	No salariales	Adquirir experiencia
		Temor a no encontrar empleo
		Facilidad de transporte / Ubicación
		Actividades de integración
		Horario laboral flexible
		Estabilidad / contrato laboral
		Plan de carrera
		Buen ambiente laboral / Buena relación con el con el jefe
		Hacer lo que les gusta
	Salariales	Mejor sueldo
		Bonificaciones

Tabla 6. Resumen categoría Lealtad.

RESPETO

Definir el valor del respeto para los entrevistados fue una tarea compleja por lo cual las preguntas realizadas se enfocaron en averiguar las situaciones bajo las cuales se han sentido respetados o irrespetados por sus superiores. De esta forma se logró recopilar información relevante para el análisis de las relaciones laborales entre esta generación y sus respectivos jefes.

Como se ha venido explicando en las categorías anteriores, una de las principales características que debe tener un buen jefe es la capacidad para escuchar a su grupo de trabajo. Los *millennials* se sienten irrespetados cuando no se tiene en cuenta su opinión o son menospreciados por tener poca experiencia o por el hecho de ser jóvenes.

Me molesta que me minimicen, porque eso para mí es súper irrespetuoso, entonces porque lo ven a uno joven todo el mundo me va a ignorar y uno es como una tabula rasa, ahí en blanco como que no sabe nada (Entrevista 4).

Un segundo factor clave para los *millennials* es el trato humano, y aquí intervienen varios componentes, ya que no solo es crucial un uso adecuado del lenguaje, incluyendo el tono de voz, sino también el reconocimiento de la condición humana de los trabajadores junto con su dignidad. Para los *millennials* es irrespetuoso el uso de malas palabras, más aún si están acompañadas de fuertes exclamaciones. También consideran una falta de respeto la asignación de tareas cuando no se tiene en cuenta la carga laboral o las calamidades domésticas. Esperan que los jefes sean capaces de entender estas situaciones, y especialmente, que dejen a un lado el orden jerárquico para lograr una comunicación lo más horizontal posible:

[El respeto] Es sencillamente comprender que, sin importar el contexto de subordinación, de capacitación, de formación académica o nivel económico o lo que sea, en todo momento que estoy hablando indicando lo que sea con una persona estoy hablando con un igual, entonces esa persona tiene los mismos derechos, los mismos deberes, los mismos privilegios que tengo yo (Entrevista 6).

Laboralmente, también se sienten irrespetados cuando se les asigna actividades que no corresponden a las funciones de su cargo, especialmente si son labores muy sencillas como monótonas poco retadoras. Creen que los jefes deben tener en cuenta el rol que se está desempeñando y establecer el alcance de las responsabilidades de cada cargo. Se sienten vulnerados cuando la tarea a realizar se encuentra por debajo de sus capacidades:

Para mí es que respeten para qué estás en la compañía, como tus funciones, tus roles y que no se salga de eso ni para menos ni para más, porque pues para eso estás tú ahí, cumpliendo unos roles específicos y unas responsabilidades en específico (Entrevista 9).

Aunque los *millennials* anhelan una relación de confianza con el líder, creen que debe existir una barrera que separe los aspectos personales de los laborales. Los líderes que tratan de inmiscuirse demasiado en sus cuestiones personales son tildados como irrespetuosos y no son vistos amigablemente. Valoran que estos líderes se preocupen por su estado de salud, por la carga laboral, por su comodidad en el trabajo, que tengan en cuenta las posibles calamidades personales, pero ven como irrespetuoso cuando los jefes tratan de involucrarse, más a fondo, en su vida privada pues es algo que fácilmente se presta para malos entendidos.

Sentirme con gente confanzuda, o sea sentirme que no excedan el ámbito laboral, no me gustaría que por ser joven entonces quieren que salga con ellos o que uno quiere estar de fiesta o le va a aceptar un café a todos los hombres de la oficina, o que tuvo que haber coqueteado con alguien para que lo asciendan, creo que el ámbito del respeto en las cuestiones personales para mí es fundamental (Entrevista 4).

Relacionado con este factor, el tema del contacto físico también es crítico. Los entrevistados mencionaron como una falta de respeto a aquellas conductas o compañeros que van más allá de un saludo de mano. Abrazos excesivos, y sobre todo los besos, pueden llegar a considerarse actos irrespetuosos, llegando al punto de ser tomados como acoso sexual.

Los *millennials* han demostrado gran interés por pasar tiempo de calidad con familiares y amigos. Por este motivo, las labores asignadas a última hora, las reuniones que se demoran más de lo programado, correos o mensajes relacionados con el trabajo fuera del horario

laboral o cualquier actividad que interrumpa la salida de su lugar de trabajo, son situaciones que son calificadas como irrespetuosas. De lo anterior se puede analizar cómo los *millennials* hacen un gran esfuerzo por tratar de separar el aspecto laboral del personal, una vez que terminan su jornada de trabajo quieren desconectarse completamente de la oficina y empezar a disfrutar su tiempo libre.

Para los *millennials* que ocupan cargos intermedios es básico que los integrantes de su grupo no pasen por alto su posición y no le reporten directamente sus observaciones, quejas o comentarios, sino que se dirijan a la siguiente persona al mando. Lo consideran como una falta de respeto ya que no se está teniendo en cuenta la autoridad o la importancia del cargo, más aún cuando se hace el esfuerzo de crear espacios y condiciones para facilitar la comunicación.

A mí algo que me parece realmente irrespetuoso es saltarse los protocolos, o el conducto regular de las cosas, eso realmente me parece que es como la mayor muestra de irrespeto a la autoridad a la persona que realmente Ud. tiene que reportar (Entrevista 7).

Manifestaron que se pueden sentir frustrados al no lograr consolidar una figura de liderazgo, argumentando que son vistos como personas muy jóvenes en sus lugares de trabajo que prefieren tener una relación abierta y basada en la confianza, en vez de asumir una actitud autoritaria reforzada por el castigo y el miedo.

Otra situación que también se ha presentado en los *millennials* de cargos intermedios, es cuando los integrantes del grupo de trabajo no cumplen a cabalidad con las instrucciones dadas, realizando la tarea de la forma que ellos creen conveniente y sin previo aviso. Lo anterior se considera como una actitud irrespetuosa ya que, de acuerdo con los comentarios de los entrevistados, no se está teniendo en cuenta su conocimiento y su experiencia. Aclaran que cómo líderes jóvenes están abiertos a cualquier discusión de los procedimientos a realizar y escuchar las diferentes propuestas, pero les parece una falta de respeto que no sean consultados antes de la ejecución de las tareas:

Tenga en cuenta que, en ese momento, cuando estamos hablando que es mi papel de jefe, a si suene feo, en ese momento, es una orden directa, son las indicaciones que se dan porque es un proceso por el cual ya pasé y conozco los inconvenientes que se pueden presentar, pero cuando ellos se saltan las instrucciones, pues obviamente no están respetando nada su autoridad (Entrevista 6).

En general los *millennials* esperan que se asignen las labores de acuerdo a las capacidades de cada persona, aunque reconocen que existe un nivel jerárquico y ocupan cargos de subordinación aspiran que se utilice una forma cordial de solicitar las tareas, preferiblemente que se pida el favor en vez de exigirlos como una orden.

Situaciones consideradas como irrespetuosas	No se tiene en cuenta su opinión
	Se menosprecia el trabajo realizado
	Sobre carga de tareas
	Saltarse los protocolos
	Sobrepasarse en relaciones laborales
	Lenguaje / Tono de voz no adecuado
	Asignación de actividades a última hora
	Asignación de tareas que no le corresponden
	No seguir las instrucciones dadas
	No pedir el favor para realizar una tarea

Tabla 7. Situaciones irrespetuosas para los Millennials

COMUNICACIÓN

La comunicación es un tema transcendental para el correcto funcionamiento de las organizaciones, en la medida que exista mayor claridad en la transmisión de los mensajes se lograrán evitar malos entendidos y se recibirán instrucciones de forma concreta. Así mismo, el tono o la forma de expresarse tendrá impacto sobre el receptor. Por este motivo, esta sección se concentró en conocer cómo es la comunicación de los *millennials* con sus jefes, cómo esta interacción influye en su desempeño y qué cambios realizaría para lograr una comunicación ideal.

En general los *millennials* aseguraron tener buenas relaciones con sus jefes, declararon que la comunicación con ellos se lleva a cabo de forma directa y presencial, basándose en la formalidad y el respeto. Aunque las respuestas de los entrevistados presentaban semejanzas, fue posible diferenciar dos tipos de relaciones entre los *millennials* y sus superiores.

Por un lado, se encuentran los líderes cuya forma de comunicación es demasiado formal, en donde los temas de conversación se concentran en asuntos estrictamente laborales y tácitamente se impone su figura de autoridad. Los *millennials* cuyos jefes presentan este tipo de actitud, sienten que la relación con su líder no es favorable. Si bien es cierto que existe una interacción respetuosa, consideran que bajo estas circunstancias se pueden llegar a crear barreras entre las dos partes, pues perciben que se enfatiza en el orden jerárquico, resaltando la diferencia entre subordinado y superior, lo cual impide que dicha relación esté basada en la confianza. Este grupo de entrevistados expresó que evita al máximo cualquier contacto con su líder por temor a ser regañados y por no ver encontrar en ellos un apoyo para el desarrollo de sus actividades.

Por otro lado, están los líderes que permiten una relación más cercana, tratan de tener una comunicación más horizontal sin que se noté la diferencia de los cargos y se preocupan o demuestran interés por conocer el estado de ánimo de sus colaboradores.

[La comunicación]De alguna manera es formal porque se entiende que es el jefe, pero por su forma de ser, hace que la comunicación sea muy relajada, entonces él puede llegar y saludar a todo el mundo, a veces cuenta un chiste o manda algún meme. Él tiene como la misma forma de ser de uno, tampoco busca que le digan doctor, ni nada de ese tipo de cosas, nos dice que lo llamemos por el nombre. Él no es tan viejo, entonces él se mueve y se comunica de la misma forma, lo hace igual con todas las personas, sabe el nombre de las personas, le llama a uno por el nombre (Entrevista 17).

Ratificando el comportamiento hasta aquí descrito, era de esperarse que los *millennials* se sintieran más cómodos cuando la relación con el jefe está basada en la confianza, sobre todo cuando perciben que se interesan por su bienestar y comodidad dentro de la organización, donde el nivel jerárquico se encuentra en un segundo plano y se les permita expresarse

libremente sin temor a recibir un llamado de atención. Un aspecto interesante por mencionar, es la percepción que tienen respecto a la edad de los líderes ya que consideran que este puede ser un factor fundamental para lograr una comunicación fluida y amena, los *millennials* se sienten más cómodos con superiores relativamente jóvenes, o por lo menos dentro de su mismo rango de edad.

La comunicación con mi jefe es buenísima, muchísimo, es una comunicación activa y es una comunicación muy directa no necesito intermediarios. También sabes que influye, que mi jefe es una persona joven, tiene como 35 máximo, entonces realmente la comunicación es muy fácil, además está disponible cuando lo necesite (Entrevista 8).

Los jefes de avanzada edad son considerados como personas muy conservadoras con las cuales es muy difícil llegar a entablar una comunicación horizontal, pues creen que su personalidad está arraigada en costumbres y valores acordes a su época de formación, donde el orden jerárquico, la autoridad, el respeto y demás valores se interpretaban distinto a como se entienden actualmente. Ese fuerte rechazo al cambio es la característica que más entra en choque con la personalidad de los *millennials*.

Lo que pasa es que la gente, cuando es muy mayor, cree que se las sabe todas y no quiere que le vuelvan a hablar de un tema porque creen ya saben cómo se hace y no existe otra forma mejor de hacerlo, no tienen en cuenta que son otras épocas y hay diferentes herramientas o nueva tecnología (Entrevista 15).

Adicionalmente uno de los entrevistados comenta:

Nuestros gerentes generales son dos personas muy mayores, con mentalidad de los 80s, entonces es difícil romper con esa mentalidad, además es muy jerárquico, es extremadamente jerárquico, entonces el hecho de que sea mujer, ya me pone en una desventaja gigante (Entrevista. 12).

La asertividad es esencial durante la comunicación directa. Los *millennials* valoran que los mensajes sean transmitidos de forma cordial, respetuosa y lo más claro posible, sobre todo al momento de asignar actividades con el fin de evitar confusiones y malos entendidos.

La comunicación con su líder a través de correos electrónicos no se encuentra dentro los medios preferidos, utilizan esta herramienta cuando se trata de temas claves como entregas de documentos, solicitud de requerimientos o para establecer tareas y responsabilidades. En general, cualquier tema que consideren importante para tener una evidencia escrita o para realizar un seguimiento o trazabilidad.

Las diferentes aplicaciones de chat se utilizan principalmente para la creación de grupos empresariales más que para tener un contacto directo con líder. Aquellos *millennials* cuyos jefes presentaban actitudes fuertes y no existía una relación cercana, afirmaron crear grupos alternos en donde no se incluyera al supervisor para poder tener charlas más informales y relajadas.

Con mis compañeras también tenemos un grupo de WhatsApp diferente al que se tienen con nuestra jefe, acá tratamos temas que no podríamos tratar directamente con ella, o cuando existe algún problema tratamos de arreglarlo primero por ahí antes de consultar con la jefe (Entrevista 9).

Los *millennials* que prefirieron este medio de comunicación, así como las llamadas telefónicas, es porque el líder se encuentra en un lugar diferente y es muy difícil tener una comunicación directa. Finalmente, los entrevistados informaron que prefieren tener reuniones bien sea presenciales o virtuales solamente en situaciones especiales, cuando se requiera tener alguna explicación o aclaración de cierto proceso.

		Informal / Basada en la confianza	Se sienten más cómodos cuando el jefe es más cercano y existe un buen nivel de confianza. No se percibe una jerarquía marcada.
	Presencial	Ligeramente formal	El líder trata que la relación sea cercana, sin embargo, se fija un

Tipo de comunicación con el líder		límite entre cuestiones laborales y personales.
	Estrictamente formal	Se trata de usted. Solo se comunican para temas laborales.
	Asertiva	Se espera que las instrucciones o las tareas a desempeñar sean lo más clara posible.

Tabla 8. Comunicación con el líder

DESEMPEÑO

Para analizar esta categoría se realizaron tres secciones de preguntas. La primera se concentró en averiguar el tipo de retroalimentación que actualmente tienen con los superiores junto con las recomendaciones para mejorar esta herramienta. La segunda sección estuvo enfocada en las actividades laborales que les generan mayor satisfacción, y finalmente se consultó acerca del impacto de las capacitaciones en su desempeño.

Los resultados de la primera sección demostraron que los *millennials* esperan recibir una retroalimentación de forma positiva, es decir, que los comentarios acerca de su desempeño destaquen los logros obtenidos y el esfuerzo realizado. Este tipo de retroalimentación es altamente valorado por los *millennials* ya que de esta forma los hacen sentir parte importante de la empresa. Le encuentran sentido a las actividades desarrolladas y los mantienen motivados para potencializar sus habilidades y ser mejores profesionales, además de despertar en ellos gratitud hacia la organización, hacia el líder y hacia ellos mismos como personas capaces y competentes.

Siempre espero que, así como me hacen ver los errores, me hacen ver lo que estoy haciendo mal, yo creo que al ser humano le encanta y le fascina que le hagan ver que está haciendo las cosas bien, yo creo que también es una motivación que lo lleva a uno cada día a seguir creciendo laboral y profesionalmente (Entrevista 12).

Por otra parte, no solo los aspectos positivos son de gran valor para los entrevistados. Se evidencia de igual manera que uno de los elementos que marcan una pauta importante, tiene que ver con los comentarios de crítica constructiva, donde se informe qué acciones se están realizando incorrectamente, y más importante aún que se brinde una guía o soporte de cómo mejorar o ejecutar la actividad de forma correcta. El *millennial* estima al líder que se comporta como un tutor y con quien encuentra un gran apoyo en situaciones difíciles. Esto demuestra que los entrevistados tienen el deseo de hacer un buen trabajo, de aportar a la organización y de seguir formándose profesionalmente.

Me gusta que él [El jefe] se comunique conmigo y me dé mucho *feedback*, de lo bueno y de lo malo. Siempre le pregunto si hice algo mal o en que puedo mejorar y en los emails me gusta mucho decirle si quedó bien por favor házmelo saber o si no también, pero me gusta que me digan no solo qué quedo mal sino como lo puedo mejorar, que me den opciones, así sea para un simple gráfico. El hecho que él me diga: por ejemplo, puedes hacer A, B, o C, a mí ya me da una idea y me ayuda mucho para hacerlo mejor después (Entrevista 16).

Un punto importante de destacar en esta categoría es la forma cómo las empresas están llevando a cabo las evaluaciones de desempeño. Esta herramienta puede ser un gran apoyo para realizar las retroalimentaciones. Sin embargo, las organizaciones no le sacan provecho y se convierten en formatos que se diligencian de forma automática sin analizar a consciencia el desempeño del colaborador. De acuerdo con los comentarios de los entrevistados, este tipo de evaluaciones solo se realizan para cumplir con un indicador en donde la retroalimentación es nula. Los *millennials* esperan que las observaciones o comentarios de este proceso no se remitan a la entrega de un reporte, sino que exista una interacción presencial entre líder y subordinado, donde se tenga la confianza suficiente para poder expresar lo que se está haciendo y sobretodo que se den sugerencias para mejorar el trabajo.

En las evaluaciones de desempeño que hacen en la empresa, se supone que el jefe debe sentarse con uno a hacerlas, pero solo se llena el documento, lo firma, lo entrega y ya. Me gustaría que me dijeran exactamente cuál fue el error y hacer como un plan de apoyo para que uno sepa cómo actuar en caso que se vuelva a presentar esa situación (Entrevista 10).

Por su parte un grupo reducido de *millennials* informa que en sus respectivas organizaciones se realiza una modalidad de evaluación conocida como 360, donde intervienen el jefe inmediato, compañeros del área y personal subordinado, en la cual se busca contar con diferentes puntos de vista sobre el actuar del colaborador para tener una visión global y evitar cualquier tipo de sesgos que se puedan presentar. Los entrevistados coinciden en que los resultados se deben discutir personalmente con su líder y de forma privada sin hacer pública las observaciones.

A mí me parece que siempre es muy importante tener una retroalimentación, en la empresa hay un programa donde te evalúa todo el mundo, entonces tú recibes comentarios de todos los lados y pues es importante porque uno puede estar cometiendo errores o no siendo tan eficiente o receptivo en algunas cosas. Es importante que te hagan las observaciones de buena forma, pero eso debe ser muy personal, donde más que regañarte, te pregunten porque está pasando y se busque la solución (Entrevista 2).

En la segunda sección de preguntas se buscó conocer aquellas actividades con las cuales los *millennials* se sienten a gusto desarrollando, ya que en la medida que disfruten de sus labores su desempeño, compromiso y motivación se verán positivamente influenciados.

Una de las respuestas más comunes, es el deseo de trabajar en aquello por lo que sienten gran pasión, labores que están directamente relacionadas con su filosofía de vida, y cuyos objetivos o resultados son significativos para su formación personal y profesional.

El gusto mío es recurso humano, entonces me gusta todo lo que tenga que ver con el tema de inducción, también me interesaría liderar dar los talleres formativos, que le permita crear herramientas a los trabajadores para ser mejores en el trabajo a desempeñar (Entrevista 3).

Los *millennials* entrevistados también prefieren ejecutar tareas que contribuyan a los objetivos de la empresa, y que por lo tanto sean significativos. Esto demuestra que los *Millennials* tienen un interés por superarse a sí mismos toda vez que se plantean retos que llevan a cumplir su meta, es decir, que su papel dentro de la empresa tiene valor y pueden sentirse responsables por un tema específico.

En general lo que me gusta, son las cosas de análisis, que no sea mecánica, me gusta dar sugerencias o explicar el porqué de algo y le proporciono el apoyo a la gerencia o sea yo soy como el canal para resumir lo que paso en el mes en un tema específico (Entrevista 11).

En tercer lugar, Los *millennials* quieren llegar a realizar tareas de mayor complejidad y responsabilidad, labores que impliquen un desafío y no sean monótonas. Esperan que el jefe confíe en sus capacidades les puedan entregar mayores responsabilidades: “Que me den la oportunidad de empezar a manejar personas, como manejar un equipo pequeño y de pronto retos nuevos. Hacer algo que no sea rutinario” (Entrevista 9).

Por último, gracias a la tercera sección de preguntas se logra comprobar la trascendencia de las capacitaciones para los *Millennials*. Para todos los entrevistados se considera esta herramienta como básica e indispensable para toda organización ya que según sus respuestas les permite:

- Mejorar el desempeño de sus labores.
- Aprender nuevos temas.
- Conocer más acerca de la empresa y sus procesos.

Lo anterior demuestra que son trabajadores responsables, pues se interesan por realizar sus actividades de la mejor manera posible. Son conscientes que los conocimientos y habilidades adquiridos durante su etapa de formación son apenas el primer escalón para el progreso de su carrera profesional, y por lo tanto las capacitaciones podrían colaborar en gran medida a reducir la curva de aprendizaje y minimizar errores durante este proceso.

[Las capacitaciones]Son muy importantes, yo creo que nadie sale de su lugar de estudio con todos los conocimientos requeridos para un trabajo puntual. Todo trabajo tiene su especialidad y solo lo va a adquirir dentro de la organización, entonces obviamente es deber de la empresa dar todas las actividades para que el empleado sepa cómo desempeñarse (Entrevista 6).

Es relevante mencionar que los entrevistados informaron que, aunque es bien conocido el impacto positivo de las capacitaciones, las empresas no enfocan adecuadamente sus recursos

para desarrollar esta herramienta de la mejor manera posible. En ocasiones se concentran en dictar cursos cuya temática es muy básica y de poca aplicación en sus cargos y roles. Los *millennials* esperan que las empresas constantemente tuvieran programas para poder capacitarse en diferentes áreas y conocer nuevos temas que fortalezcan el nivel profesional de cada empleado y así, poder aportar mayores conocimientos en las diferentes actividades que realizan en pro de cumplir objetivos, sentirse más útil dentro de la empresa y formarse como mejor profesional.

En casos donde las empresas no se preocupan por dictar estas capacitaciones, los *millennials* entrevistados están dispuestos a prepararse por su propia cuenta. Saben que esto implica invertir tiempo y recursos propios, sin embargo, manifiestan que las organizaciones deberían ser las más interesadas en preparar a su personal y buscar los espacios para realizarlas.

Considero que podría auto capacitarme, pero tendría que hacerlo con mis propios recursos, con mi dinero y mi tiempo, y se supone que eso debería darlo la empresa. Sé que hay mucha información en internet, pero sería mucho mejor si la empresa nos facilitara los medios para hacerlo (Entrevista 1).

BALANCE TRABAJO / VIDA PERSONAL

Uno de los aspectos que más ha llamado la atención dentro del estudio de la generación “Y” es la importancia que los *millennials* le dan al balance entre la vida personal y la vida laboral. Por este motivo esta última categoría se enfocó en corroborar dicha información y al mismo tiempo, conocer las circunstancias por las cuales se verían forzados a sacrificar su tiempo libre para realizar actividades netamente laborales.

Como primera medida se averiguó por la situación actual laboral. Se buscó conocer si la carga o el horario de trabajo les permitían disfrutar tiempo libre, o si, por el contrario, presentan ciertas restricciones en ese sentido. En su mayoría, los entrevistados respondieron afirmativamente, se sienten afortunados de tener trabajos cuyas jornadas y responsabilidades les brinden flexibilidad para tener la opción de salir más temprano de la oficina o trabajar desde la casa, de la misma forma consideran relevante la ubicación de la empresa pues buscan evitar gastar mucho tiempo en su recorrido. Gracias a sus respuestas se logró evidenciar que

los *millennials* buscan empresas con esas condiciones, preferiblemente que tengan libertad de horarios y con una carga laboral que no los asfixie y les dé tiempo para realizar sus actividades personales. Con lo anterior se logra comprobar la relevancia del tiempo de calidad con sus seres queridos, llegando al punto de rechazar ofertas laborales que impliquen mayor dedicación y no están dispuestos a sacrificar su tiempo por dinero.

Sin embargo, es importante mencionar que no todos los entrevistados tienen trabajos con estas condiciones. Un pequeño grupo manifestó que su jornada laboral se puede extender un par de horas más, lo cual tiene un impacto negativo en tiempo compartido con familiares o amigos. Aunque desafortunadamente en su organización no disfrutaban de estos beneficios, sí tienen claro que, para los trabajadores, en general, es necesario desconectarse de sus actividades laborales y dedicar tiempo de calidad para su uso personal.

Yo como soy el líder de la sede a mí me toca fuerte, mi horario general es de 8 am hasta las 6pm, pero hay días en los que me quedo hasta las 8pm y los sábados tengo que estar todo el día. Entonces casi no tengo tiempo libre y es algo que yo sí considero fundamental para los trabajadores, yo dentro del tema de bienestar laboral encuentro y tengo la creencia que un trabajador funciona mucho mejor siempre y cuando tenga también espacio para él, para su familia tiempos de ocio, descanso, para cualquier cosa (Entrevista 5).

Finalmente, planteando una situación particular con respecto a sacrificar tiempo en familia por atender y resolver temas laborales, se encontró que la gran mayoría estaría dispuesta a hacerlo siempre y cuando existan una serie de características especiales.

Una de estas situaciones, es cuando se presentan labores de carácter urgente, Los *millennials* consideran que pueden hacer un esfuerzo e invertir más horas con el fin de cumplir con su deber y entregarlo a buen término. No obstante, lo anterior va ligado al tipo de actividad que haya sido programada con la familia y con el tipo de actividad laboral que deba ser atendida.

Depende de la actividad hay que analizar, porque digamos el cumple años de un primo lejano es diferente al cumpleaños de la mamá, o, por ejemplo, una reunión que uno sabe que no va aportar nada

comparado a una presentación de algún proyecto o algún trabajo que este por entregarse pues obviamente hay que saber analizar esa situación (Entrevista 7).

De igual manera, se identifica que existe una población que no tiene ningún inconveniente con disponer de tiempo familiar para atender asuntos laborales. La razón por la cual sucede esto, radica en que hay un factor clave que muchos consideran y es por que encuentran pasión con lo que realizan dentro de la organización. Por ende, no tienen problema en continuar su vida laboral aún en espacios para familia y amigos.

Sí, todo el tiempo lo hago. La verdad es que a mí me gusta yo he cancelado planes súper chéveres por dar charlas o por cuestiones laborales, yo siento que es porque me gusta mucho mi trabajo entonces lo hago más que quiero que por compromiso con la empresa (Entrevista 4).

La responsabilidad entra a jugar un papel significativo porque algunos manifiestan que, por este factor, deben disponer de ese tiempo para continuar con las tareas de carácter laboral.

Yo soy de los que diría no, para mi primero lo familiar pero siempre lo termino haciendo, siempre lo hago y no de mala gana entonces siempre saco tiempo. Sí he sacrificado fechas familiares o tiempo que puedo estar con mis seres querido por trabajo (Entrevista 5).

En contraste, hay una porción que manifiesta negarse a tomar tiempo en familia por realizar labores de la empresa. Cabe anotar que existe una diversidad en este aspecto del balance porque se presentan diferentes circunstancias a las cuales los *Millennials* se ven enfrentados y tienen varias opciones que ponen en consideración a la hora de poner en una balanza familia y trabajo. “Si la actividad ya está planeada no. Sin embargo, no tengo problema con algunas veces dejar de hacer planes por el trabajo” (Entrevista 8).

TENSIONES

Durante el desarrollo de la entrevista, específicamente en la sección para analizar los conceptos de respeto y autoridad, se preguntó a los entrevistados si en algún momento de su carrera laboral habían experimentado inconvenientes con sus respectivos jefes durante la asignación de tareas o si habían tenido alguna dificultad con los subordinados, en caso que ellos fueran los líderes de grupo. Con ello se logró obtener información de las posibles situaciones o condiciones que pueden generar tensiones dentro del grupo de trabajo.

Una de las situaciones que más se comentó entre los entrevistados fue la de asignaciones de tareas minutos antes de finalizar su jornada laboral. Como se ha comentado anteriormente, los *millennials* otorgan gran importancia a su tiempo libre por lo tanto su actitud bajo estas condiciones puede llegar a ser renuente y rebelde. Es posible que en algunas ocasiones acaten la orden y realicen el trabajo. Sin embargo, son enfáticos al asegurar que si esta situación es recurrente no dudarán en negarse y dejar la tarea para el siguiente día.

Cuando trabajé en una empresa con un señor extranjero, era muy frecuente que cada semana se le ocurría que nos teníamos a quedar a terminar algo, y casi siempre era una o dos horas antes de salir. Las primeras veces uno lo hacía, pero cuando ya era cosa de todas las semanas, ahí si yo lo siento, pero yo ya no lo hacía, él nos pedía que fuéramos organizadas, pero él no lo era, entonces eso desgastaba un poco (Entrevista 11).

Continuando con el trabajo de horas extras, los *millennials* se han sentido incómodos o molestos cuando se les solicita realizar una tarea urgente, pero una vez finalizada se dan cuenta que no era una prioridad. El hecho de haber invertido tiempo libre para culminar una labor que a final de cuentas no resultó ser prioritaria, genera en ellos sentimientos negativos hacia el superior, considerándolo inexperto, desinformado y desorganizado.

Otro elemento que puede generar tensiones en los *millennials* es la sobrecarga laboral. De cierta forma opinan que el exceso de tareas implica trabajar más allá de su horario laboral y en casos extremos llevar trabajo a la casa. Bajo su perspectiva la sobrecarga de trabajo no solo interfiere con su tiempo de descanso, sino que también genera estrés: “Hay unos días en

los que uno de verdad no tiene un segundo porque uno tiene mucho trabajo, entonces que el jefe te recargue de trabajo, eso me parece terrible, eso también me he generado conflictos” (Entrevista 4).

Relacionado con la carga laboral, algunos *millennials* han entrado en conflicto cuando se les asignan labores que no corresponden a sus funciones, más aún cuando dichas actividades le corresponden a un par. Esperan que las tareas sean asignadas de forma justa y equitativa sin que nadie tenga algún tipo de ventaja o desventaja: “yo he tenido problemas porque en este momento en mi caso, no hay o no están tan claras las funciones y responsabilidades de cada rol, eso hace que unas personas estén más sobrecargadas que otras laboralmente” (Entrevista 9).

Por su parte, algunos *millennials* han pasado por situaciones difíciles al momento recibir asignaciones cuyos tiempos de entrega son demasiado cortos. Para los entrevistados lo anterior es sinónimo de falta de conocimiento por parte del líder, pues se está considerando que la actividad es demasiado sencilla y que se ignora todo lo que implica el desarrollo de la misma.

He visto jefes que no saben de lo que están hablando y les parece fácil pedir trabajos de un día para otro, como si minimizaran la tarea y eso es una de las razones por las cuales exigen cierta fecha sin tener conocimiento de cuanto se pueda demorar. Además, que pone en aprietos a estas personas (Entrevista 17).

La falta de información al asignar las tareas o cuando las indicaciones no son suficientemente claras también es un factor que puede producir tensiones entre jefe y subordinado ya que al momento de culminar con la tarea el resultado no va a hacer el esperado, por lo cual ambas partes van a entrar en discusión, cada uno defendiendo su posición desde su punto de vista. Los entrevistados son conscientes que estas situaciones se pueden presentar. Por este motivo prefieren que cuando se asignen las diferentes labores siempre exista un correo o una evidencia escrita de lo que se está solicitando, de esta forma se podrían evitar mal entendidos y discusiones.

Mi jefe por ejemplo me manda los preliminares de las personas y solo me manda los archivos y asume que yo entiendo qué se debe hacer o qué pasos siguen, por ejemplo, si van a continuar proceso de selección o algo así. En cambio, por correo es mucho más específico más detallado, yo prefiero por correo porque tengo pruebas de todo, tengo un soporte (Entrevista 18).

En caso que se llegara a presentar una tarea mal ejecutada o que se cometiera algún error durante el desarrollo de sus actividades, los *millennials* esperan recibir una retroalimentación de la mejor forma, anhelando que el líder se dirija a ellos con un lenguaje y una actitud adecuada. Si por el contrario se encuentran con una actitud fuerte y soez se generarán tensiones que entorpecerán las relaciones laborales, afectando el ambiente laboral, y por ende, la motivación del colaborador.

[Mi jefe] para provocar, como para decir que era una inútil, comenzó a mandar correos pesados o simplemente imprimía las hojas y las botaba en el escritorio con una nota de: arréglole. Entonces esa parte de comunicación se rompió y ahí fue cuando tuvimos un problema porque yo sin darme cuenta o sin quererlo empecé a tomar también una mala actitud con esa tarea que me tocaba hacer (Entrevista 10).

Los *millennials* entrevistados hablaron también de las situaciones en las cuales los superiores no escuchan sus observaciones o comentarios, haciéndolos sentir excluidos del grupo laboral y desmeritando su conocimiento. Bajo este contexto el *millennial* pierde el interés por volver a participar activamente y por lo mismo su motivación se verá afectada negativamente, desvinculando cualquier intento de forjar un sentimiento de pertenencia hacia la institución, pues se siente ignorado y poco valorado. Esperan que los superiores los escuchen y en caso de que su aporte no sea una alternativa viable se les comunique porque no podría funcionar.

El problema es cuando uno comunica las observaciones y no son tenidas en cuenta, ni siquiera se da una explicación de porqué no sirven o porqué se hace de tal manera, entonces ahí uno pierde cualquier interés y ya hace las cosas como las diga el jefe (Entrevista 7).

Otra situación relacionada con el punto anterior tiene que ver con los jefes nuevos que llegan a imponer su forma de trabajo sin conocer a su equipo y sin dar ningún tipo de explicación por las acciones llevadas a cabo. El líder debe entender que su nuevo equipo estaba

acostumbrado a otra forma diferente de trabajo y si se realizan cambios o ajustes tan pronto se ocupa el nuevo rol, las personas no van a ser tan receptivas. En esos momentos es crucial la buena comunicación acompañada de buenos argumentos que sustenten los cambios propuestos:

El jefe nuevo entró a hacer cambios y a dar órdenes y se percibía de mala forma todo lo que decía, pero era porque, primero la persona la pusieron en un rol que no sabía y se le notaba, entonces uno percibía de mala forma las cosas como las decía. En vez de tratar de ser más amigable, el entro a mandar, como diciendo: “yo soy el jefe, me hacen caso”, y eso también pasa porque era una persona muy mayor (Entrevista 2).

Por su parte los *millennials* con cargos intermedios han experimentado situaciones conflictivas cuando los integrantes de su equipo de trabajo cuestionan sus decisiones y ponen en duda su autoridad. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, dichas tensiones se dan cuando están comenzando a asumir su nuevo rol de líder y por lo tanto los colaboradores desconocen su forma de trabajo y sus capacidades. Argumentan que la mayoría de críticas se presentan porque los subalternos los consideran muy jóvenes y sin las competencias necesarias para el cargo que se encuentran desempeñando. Aunque esta situación es complicada para los *millennials*, es conocido para ellos que el respeto y la autoridad se tienen que ganar, por lo tanto, llegar al punto de ser un buen líder es un proceso que no ocurre de un día para otro, sino que existe una curva de aprendizaje. Saben que deben demostrar con hechos y resultados sus conocimiento y habilidades además de evitar una actitud desafiante con el equipo. Si es el caso, realizar conjuntamente las actividades, explicando y sustentando sus acciones.

Mi equipo podría trabajar cualquier día de la semana, pero generalmente lo hacían entre semana y descansaban sábado y domingo. Pero cuando nos comenzamos a atrasar yo les sugería que trabajaran con mayor eficiencia de lunes a viernes, pero ellos no salían. Hasta que me tocó ponerme el chaleco y salir con ellos para distribuir las entrevistas y las rondas. Para que me hicieran caso tenía que demostrarles que yo sí era capaz de hacerlo (Entrevista 11).

En sentido contrario, Los *millennials* con personas a cargo han tenido inconvenientes con sus colaboradores cuando estos últimos no poseen los conocimientos o habilidades básicas para desarrollar las tareas asignadas. Generalmente esta situación se presenta con personas mayores a las cuales se les dificulta el manejo de un computador y la tecnología. Para los *millennials* el uso de tecnología ha estado presente durante su crecimiento, por lo tanto, están familiarizados con sus aplicaciones y creen que el uso de programas como Word o Excel es una habilidad muy sencilla, así como el uso dispositivo electrónicos y sus respectivas funciones.

Yo pienso que uno de los problemas es la edad, porque anteriormente tenía una señora ya mayor y aunque en la parte de respeto no había ningún problema, no era tan eficiente en su labor, me tocaba explicarle muchísimas veces como procesar la información y su almacenamiento. Igual yo tengo la paciencia para hacerlo, pero se perdía mucho tiempo (Entrevista 5).

RESUMEN HALLAZGOS

Los *millennials* entrevistados mostraron ciertos comportamientos que se desvían de los estándares descritos en investigaciones norteamericanas y europeas. Este grupo demostró que puede llegar a ser laboralmente responsable ya que se preocupan por entregar sus tareas a tiempo, así esto implique trabajar en horario extra o fines de semana. Igualmente, informaron que pueden ser leales con sus organizaciones siempre y cuando los *Millennials* sientan que sus empleadores se preocupen por ellos y puedan ofrecer una serie de beneficios como planes de carrera, bonificaciones, horarios flexibles entre otras, comprobando que la estabilidad laboral juega un rol importante en su vida profesional. En este mismo sentido, los entrevistados manifestaron dar gran relevancia al salario. Sin embargo, son conscientes que entre mayor sea la remuneración, mayor será la dedicación y por lo tanto prefieren trabajos donde la carga laboral les permita disfrutar de tiempo libre.

En concordancia con las investigaciones extranjeras se confirmó que los *millennials* valoran excesivamente el balance entra la vida laboral y la vida personal. Esperan desconectarse de sus trabajos tan pronto terminan su jornada para dedicar tiempo a sus actividades personales. Su concepto de disfrutar la vida no está basado en el trabajo, sino en sus familiares y amigos.

La relación de los *millennials* con su líder es un factor clave para generar mayor compromiso, lealtad y motivación dentro de la organización. La figura de líder se percibe como aquella persona cuyo papel es enseñar o guiar al trabajador durante sus actividades laborales ya que se considera más como un apoyo que un símbolo de autoridad. En ese orden de ideas se sienten más cómodos con jefes que interactúan como tutores, quienes se encarguen de explicar la relevancia de las actividades y quienes los puedan ayudar en caso de no saber cómo desarrollar una tarea.

Para lograr una buena relación con el jefe es fundamental una comunicación horizontal basada en la confianza y el respeto. Los *millennials* se sienten más cómodos trabajando cuando el orden jerárquico dentro de la organización es casi imperceptible y no hay barreras

que puedan impedir una buena comunicación. De esta manera, podrán expresarse libremente sin ningún tipo de temor.

En la construcción de la relación entre jefe y subordinado es importante entender que los *millennials* aprecian que sus líderes los escuchen y presten atención a sus observaciones. Es esencial hacerles sentir parte del equipo y explicarles su trascendencia dentro de la organización.

La retroalimentación positiva es altamente apreciada por los *millennials*. Resaltar lo que se está haciendo bien es un factor motivacional de gran impacto, pues les gusta que se reconozca el trabajo y el esfuerzo realizado. Así mismo, esperan una retroalimentación constructiva donde se analice su desempeño y se sugieran nuevos métodos o procedimientos para ejecutar mejor sus labores. Los comentarios deben realizarse de forma personal, en privado y asertivo.

El nivel de compromiso de los *Millennials* aumenta cuando realizan labores significativas, anhelan que los líderes confíen en ellos y les puedan asignar tareas de mayor complejidad y responsabilidad, evitando asignaciones monótonas y poco desafiantes.

Como parte de la formación laboral, los *Millennial* consideran que las organizaciones deben brindar las diferentes capacitaciones que les puedan permitir mayor conocimiento para llevar a cabo sus funciones.

RECOMENDACIONES RELACIONALES

En el presente capítulo se presentan algunas recomendaciones relacionales obtenidas a partir de las respuestas dadas por los participantes en las entrevistas, con el fin de gestionar de mejor manera las tensiones entre líder y millennial, o en el mejor de los casos, evitarlas.

En este sentido, una de las primeras recomendaciones para gerentes y líderes, tiene que ver con la asignación de tareas, específicamente con la explicación de los trabajos a realizar. Se sugiere que los líderes se tomen el tiempo para describir detalladamente cada uno de los procesos involucrados en las actividades, así como la definición de los resultados esperados junto con las fechas o plazos límites. Es importante mencionar que los jefes o supervisores no deben suponer que el colaborador sabe cómo hacer sus deberes, sin importar la complejidad de las actividades. Estas se deben explicar y además se debe verificar que el Millennial comprendió las instrucciones. En síntesis, se propone que los líderes aclaren las funciones y roles de los colaboradores.

Con relación al punto anterior y para generar un mayor compromiso del colaborador, se recomienda que se explique al millennial la importancia de las labores a realizar. Se debe mostrar cómo su papel dentro de la empresa contribuye a la consecución de logros, metas u objetivos. O en casos específicos, mencionar cómo sus actividades pueden influir en un proceso o en el trabajo de algún compañero.

En línea con esta idea, es recomendable que los gerentes conozcan su grupo de trabajo, que tengan la capacidad para identificar fortalezas y debilidades con el fin de asignar las labores de acuerdo con las características de cada colaborador. Es de vital importancia que los líderes o supervisores se dirijan a sus colaboradores por el nombre y no por alguna particularidad de su aspecto físico o vestimenta. Se recomienda solicitar las labores de forma cordial. Aunque se entiende que son órdenes, pedir el favor no está de más, siempre agradeciendo lo realizado.

La disponibilidad también es un factor relevante para los millennials. Se sugiere a los líderes crear espacios durante el horario laboral para resolver dudas o consultas. Así mismo se

recomienda que ocasionalmente se ayude o se participe activamente en las tareas del equipo de trabajo, de esta forma se podrá afianzar en su rol de líder ya que tendrá la oportunidad de demostrar su conocimiento y experiencia.

Los millennials también valoran aquellos líderes que los tienen en cuenta. Por este motivo se recomienda que los gerentes y líderes desarrollen la capacidad de escuchar a sus colaboradores y realicen observaciones sobre sus comentarios. Felicitar al millennial cuando su aporte es significativo o en caso contrario, tomarse el tiempo para explicarle por qué sus propuestas no aplican a la situación en cuestión. En cualquier caso, se sugiere animarlos para que sigan colaborando proactivamente con sus ideas y comentarios.

También es fundamental reconocer los logros obtenidos y el buen trabajo realizado. Se sugiere felicitar al millennial cuando se generan los resultados esperados, o por el contrario, hacer una retroalimentación positiva de su desempeño, usando siempre lenguaje y tono adecuado, tratando de mostrar la forma correcta de hacer sus actividades o las diferentes alternativas que se puedan presentar.

En cuanto al desempeño, se recomienda buscar capacitaciones que se ajusten al perfil del colaborador y a las actividades que desarrollarán, que sean significativas para su formación dentro de la empresa y que se puedan aplicar diariamente.

De ser posible, si el tipo de trabajo lo permite, coordinar con el millennial un horario laboral flexible, preferiblemente, que se fijen indicadores o metas basados en resultados, y no tanto en el cumplimiento de un horario. Es decir, que la supervisión del líder se concentre en aspectos netamente laborales en vez de estar pendiente de la hora de llegada o salida del colaborador.

Finalmente, se sugiere a los líderes construir una relación laboral cercana con sus colaboradores, donde la confianza sea la base de la interacción entre las dos partes.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos, el proceso de investigación permite evidenciar la necesidad de continuar llevando a cabo estudios generacionales ya que la información obtenida dista de la teoría consultada, sobre todo de los trabajos realizados en Estados Unidos y Europa.

En la población de la generación millennial, se puede encontrar actualmente, personas que están pasando a ejercer roles de mayor importancia dentro de la organización, están adquiriendo mayores responsabilidades y convirtiéndose en los nuevos líderes de las empresas. Este ascenso trae consigo un cambio comportamental pues los nuevos compromisos así lo requieren.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, se presentó la pandemia generada por el virus COVID-19, coyuntura que sin duda afectó las respuestas de las personas entrevistadas ya que las condiciones laborales se vieron afectadas considerablemente. El trabajo en casa o el incremento del mismo por dicha circunstancia condicionaron los resultados obtenidos, los cuales podrían tener una connotación diferente bajo situaciones normales.

Una de las limitaciones del trabajo se presenta al analizar solamente a aquellos millennials que se encuentran laborando, dejando a un lado la población sin empleo o que se encuentra estudiando, que constituye un grupo considerable que puede aportar demasiado a este tipo de investigaciones.

En este sentido, también existe un sesgo en la investigación, ya que solo se evaluó la relación del millennial con sus respectivos líderes, dejando a un lado su interacción con pares y demás compañeros de trabajo, situación que complementaría en gran medida.

Las categorías analizadas en el presente trabajo se desarrollaron a partir de las respuestas obtenidas por los millennials que participaron en la investigación. Sin embargo, es posible que bajo otro punto de vista y un enfoque diferente puedan generarse otras categorías que puedan aportar a la investigación de la generación millennial.

REFERENCIAS

- Caballero, M y Baigorri A. (2013). ¿Es operativo el concepto de generación? Aposta. Recuperado de: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/mcgl.pdf>
- Caraher, L. (2014). Millennials en la oficina. Ciudad De México, México. Ediciones culturales Paidós S.A de C.V.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores . Su impacto en lo laboral Generational characteristics and values . Their impact in the labor field, 2, 133–153.
- Conover, A. (2016). Millennials Don't Exist! Adam Conover at Deep Shift [Video]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=-HFwok9SlQQ>
- Criado, M. (2005). La construcción de los problemas juveniles. *Nómadas (Col)*, (23), 86-93.
- Cruz, F. (1995). Consideraciones generales sobre el entorno cultural. *Cuadernos de administración* N 21. Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Cuadernos de Administración. Universidad del valle*. No 27
- Cuesta, M (2012). *El impacto de la generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época*. Distrididactika.
- Cuesta, E. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Gestión de Las Personas Y Tecnología*, 17–31. Recuperado de <http://www.revistaidea.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1472>
- Ghiardo, F. (2004). Generaciones y juventud: Una relectura desde Mannheim y Ortega y Gasset. *Última década*, 11-46
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de administración*. 107 – 133.
- Inglehart, R. (1997). Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies. Princeton, New Jersey: Princeton University Press
- Irizarry-Hernandez, E. (2009). LA GENERACIÓN Y O GENERACIÓN MILENARIA : Eliel B . Irizarry-Hernández Catedrático Auxiliar Recinto de Arecibo Universidad

- Interamericana de Puerto Rico , 5(2), 10–25.
- Klein, N (2000). No Logo, el poder de las marcas. Barcelona, España. Editorial Planeta.S.A
- Kortti, J. (2011). The problem of generations and media history. *Broadband Society and generational changes*. Vol 5. 69-93
- Martinson, J (2013). Generation Y and the new work ethics. Saskatchewan, Canada. A Wood Dragon Book.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de La Facultad de Ciencias Administrativas*, 8(15), 25–36.
- Leccardi, C. y Feixa, C (2011). EL concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última década*. 11-32
- Lowe, D., Levitt, K.J., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the work place. *Business Renaissance Quarterly*, 3, 43-57
- Pampillon, R. (1998). ¿Son necesarias las privatizaciones en America Latina?. *Síntesis* No. 29/30, 115-130
- Philpott, J. y Prenafeta, M. (2018) *Liderar Millennials. ¿Utopía o realidad?*. España. editorial Caligrama.
- PNUD (2003): Transformaciones culturales e identidad juvenil en Chile. Santiago: PNUD/INJUV
- Workforce 2020 > Research - Oxford Economics. (n.d.). Retrieved November 3, 2015, from <http://www.oxfordeconomics.com/workforce2020>
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the “why” Generation: Gen Y. *The CPA Journal*, 78 (4), 68 – 72.
- Zygmun, B. (2000). *Modernidad Líquida*. Buenos Aires, Argentina: Fondo de cultura económica.