

Millennials. El nuevo reto para las organizaciones.

Ana María Yepes Gaitán

Universidad Católica Luis Amigó

Especialización Gerencia del Talento Humano

2017

Resumen

En un mundo como el actual donde observamos constante cambio, debido a la introducción de nuevas tecnologías, Internet, dispositivos electrónicos y nuevos estilos de vida, es fundamental contemplar dentro de todo ello, los nuevos cambios generacionales que están teniendo lugar principalmente en los jóvenes, resultando importante plantearnos como se dimensionará una generación como los Millennials en las organizaciones, revisando sus características principales, de donde provienen, que piensan y como las empresas se pueden empezar a preparar para esta nueva fuerza laboral, la cual en algún momento entrará a formar parte casi en 100% de su talento humano y su llegada a las empresas es indiscutible, planteando nuevos cuestionamientos desde la alta gerencia y percibiéndose como un reto para quienes gestionan el talento humano de las organizaciones.

Palabras Clave

Millennials, organizaciones, edad, motivación, expectativas, tecnología, talento, perspectivas de las empresas.

Abstract

In a world like today where we see constant change, due to the introduction of new technologies, Internet, electronic devices and new lifestyles, it is fundamental to contemplate within all of this, the new generational changes that are taking place mainly in the young, It is important to plan how a Millennials generation will be measured in organizations, reviewing their main characteristics, where they come from, what they think and how companies can begin to prepare for this new workforce, which at some point will become part almost 100% of its human talent and its arrival to the companies is

indisputable, raising new questions from the top management and perceiving itself as a challenge for those who manage the human talent of organizations.

Keywords

Millennials, organizations, age, motivation, expectations, technology, talent, business perspectives.

Introducción

Actualmente el mundo de las organizaciones se encuentra con varios cuestionamientos frente a los cambios que se vienen presentando continuamente, especialmente con influencias proporcionadas por la globalización, las diferencias entre generaciones y la inserción de las nuevas tecnologías, lo que ha dado como resultado la llegada de nuevo personal a las empresas, específicamente la inserción de la generación millennials, la cual también ha sido denominada generación Y o generación net. Las diferentes etiquetas que se utilizan para denominar a esta generación hacen alusión a la importancia que tienen para ella el uso de Internet y la llegada del tercer milenio (Monteferrante, 2010).

Quienes representan esta generación son personas que nacieron entre 1981 y 2000, de acuerdo a Jabary, son ya el 34% de nuestra fuerza laboral, serán el 50% en 2020 y el 75% en 2025, y no estamos preparados para ello. Son diversas las razones por las cuales representantes de las organizaciones consideran se presenta conflicto ante la inmersión de la generación millenium. Una de las principales razones es la percepción de dicha generación como diferente, presentando diversas características que hacen compleja su adaptación, fidelización y compromiso con las empresas, lo que genera en las organizaciones dificultades para cultivar, gestionar y formar los talentos de esta nueva generación, teniendo en cuenta que cada vez el futuro de las empresas se ve más en las manos de estos jóvenes y quienes no se flexibilicen ante las nuevas perspectivas, ideologías y estilos de vida de los millennials, se podrían ver afectados por la falta de capital humano.

Y es que esta generación presenta características diferentes a las que se hayan visto antes en las organizaciones, puesto que no se habían marcado tantos cambios como en la actualidad, entre las principales descripciones que se hallan acerca de este nuevo grupo de personas, encontramos que se encuentran fuertemente influenciados por la tecnología, lo cual

hace que sean mucho más virtuales de lo que se haya presenciado antes, todo esto también debido a la facilidad en el acceso a internet, teléfonos inteligentes, computadoras, tablets y hasta relojes que permiten acceder a aplicaciones, que en sumatoria lo que ha producido es una hiperconectividad, haciendo de la vida personal un tema público mediante las redes sociales, comunicaciones e internet y posibilitando que los estilos de vida se vean cada vez más influenciados por nuevas tecnologías.

Los Millennials en la organización.

Para los jóvenes, las ideas tradicionales sobre la estabilidad organizacional y la longevidad de los empleados son, en gran medida irrelevantes. Así mismo, exigen meritocracia, buscan asumir responsabilidades y no están demasiado dispuestos a esperar si las condiciones no les satisfacen. Son personas que cuestionan, pues están acostumbrados a tener más información que nunca (Torrado, 2015). Apoyando esta idea se une la directora general para Latinoamérica de la consultora de recursos humanos Manpower, Mónica Flores, citada por Torrado, diciendo “Ellos lo que quieren es un balance vida-trabajo. No estarse amarrados a un jefe. Quieren que se les tome en cuenta como individuos, que puedan trabajar desde donde quieran y a la hora que quieran porque la tecnología así se los permite”.

Otra de las razones por las cuales la acogida de la generación millennials en las organizaciones ha sido compleja, es por las diferencias generacionales que se encuentran actualmente en un mismo ambiente laboral, encontrando principalmente la generación de los baby boomers (45 a 60 años), la generación X (30 a 44 años) y la generación Y (20 a 29 años), la generación net cuyo perfil es sustancialmente diferente del de sus predecesores se ha convertido en un dolor de cabeza para muchos gerentes y directivos, quienes aún no logran descifrar que les incentiva y motiva (Monteferrante, 2010). Mucho de ello podría deberse a que con anterioridad las generaciones de baby boomers y la generación X, tenían concepciones y acciones muy diferentes en el trabajo a las que hoy en día manifiestan la generación millennials, así como también el sentido que se le da al trabajo varía más para la generación Y, que para las otras dos generaciones anteriores.

Las principales fuentes de conflicto entre estas tres generaciones se encuentran en el estilo de liderazgo, la noción de lealtad organizacional, el respeto a la autoridad, la necesidad de balance vida laboral-vida personal y el uso de tecnología de la información

(Monteferrante, 2010), lo que ha podido provocar que además de tratar con una generación que es considerada compleja para el manejo en la organización, las incongruencias generacionales implican un reto más, para cada miembro de la empresa así como también para la organización en sí.

La inmersión de la generación millennials al ámbito laboral, implica un reto para las antiguas generaciones y para las organizaciones, ante la búsqueda constante y aún sin muchas respuestas, de su fidelización, formación y gestión dentro de las empresas, lo cual se vuelve de suma importancia por los cambios constantes que se generan en todo el mundo y que por ende influyen a que se den en las organizaciones; ante lo que se debe considerar como un recurso de vital importancia, incluir a las nuevas generaciones en su labor, fortaleciendo la competitividad y adaptabilidad.

Por lo anterior se vuelve importante conocer acerca de la generación millennials, en ellos se verán los futuros y proyecciones de la empresa en unos cuantos años, la asimilación, flexibilización y adaptación por parte de las organizaciones se convierte en un factor de vital importancia para el sostenimiento y permanencia de éstas. Ruiz-Raza, de Russel Reynolds, citado por Torado, señala: “Las empresas que pretenden reclutar talento joven deben buscar promover interacciones más directas entre funciones y niveles. Tienen que fomentar foros de discusión y gradualmente, transformando la cultura organizacional a una más abierta y menos jerárquica, Entre los cambios más importantes que se están produciendo está la flexibilidad de horario y el trabajo desde casa, una apertura que los jóvenes valoran ya que les permite organizar mejor su vida personal”.

La pregunta que ronda en la cabeza de varios empresarios es ¿qué hacer con esta generación? Sin lugar a dudas se debe tener en cuenta y se debe integrar. Su llegada al mercado laboral es un hecho irreversible. Para ello es importante que las generaciones mayores comprendan que ninguna generación es mejor que otra; todas cuentan con atributos positivos y negativos. No se trata de cambiar radicalmente a las empresas, sino de ser más flexibles y aprovechar al máximo las potencialidades de las diferentes generaciones que integran (Monteferrante, 2010)

Todo ello es una muestra más de como las organizaciones realmente se están cuestionando y estableciendo nuevos planes ante la llegada de la generación millennials,

conocer acerca de sus características, estilos de vida, sentido frente al trabajo y lo que desean, puede ampliar la mirada de las organizaciones ante lo que se avecina, promoviendo una mayor efectividad en los procesos de selección, la gestión del talento de esta nueva generación y lo que posibilitaría en mayor medida el aprovechamiento de las capacidades.

Características de los Millennials.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se vuelve importante la determinación de las principales características que faciliten y mejoren la gestión del talento humano de la generación millennials, puesto que es y será la población que trabajará en las organizaciones y quienes tendrán influencia en la construcción continua de las nuevas empresas, en sus manos se pondrá la adaptación de las empresas, para que estas respondan a los cambios que se vienen dando constantemente y que evidentemente la buena gestión de esta nueva generación, se verá reflejada en la productividad y capacidad de adaptación por parte de la organización. Ciertamente, el éxito y crecimiento de los negocios futuros dependerá de reclutar y conservar a los futuros líderes (Orrell, 2009).

En la actualidad las variaciones en cuanto al estilo de vida, los hábitos, el cambio de empleo por empleabilidad, hacen que las organizaciones deban ajustarse y responder efectivamente a estos nuevos cambios, para obtener, fidelizar y potencializar el talento humano, en este aspecto es importante resaltar, que este talento humano cada vez se ve más representado por la generación millennials, por lo que desde la alta gerencia y desde los departamentos de gestión humana se hace el cuestionamiento de cómo retener el talento de estos nuevos colaboradores, la respuesta aún no es clara, por los constantes cambios a los que se da lugar, estamos pendientes de más indagación en el tema, por ser tan nuevo y porque aún la generación millennials no representa el 50% de la población en las empresas, sin embargo, es importante prepararnos, mediante el estudio, indagación y capacitación, que nos permita determinar y tener una guía de cómo gestionar esta nueva generación, además la gestión del talento de la generación millennials, es un aspecto que no ha sido explorado en gran medida y el cual de no ser abordado con anticipación, posiblemente puede generar en un futuro dificultades en las organizaciones, al no saber cómo gestionar como tal el talento humano de las personas, teniendo en cuenta de que en

algún momento esta generación se podrá ver representada en más del 70% por lo millennials.

A la par la indagación de cómo gestionar el talento de la generación millennials, aportaría de manera significativa, a los retos y aportes que tiene planteados actualmente las áreas de gestión humana los cuales son mencionados por autores como Calderón, Naranjo y Álvarez, proponiendo diversos retos, de los cuales se destaca específicamente:

1. La atracción y retención la retención del talento, esto implica buscar nuevas perspectivas para el reclutamiento, la formación, la visibilización, el acompañamiento y la compensación apropiada.

2. Gestión de unas generaciones muy distintas a las que tradicionalmente hemos conocido y como mencionan varios entrevistados en la investigación denominada, estado del arte de la gestión humana en Colombia “tenemos organizaciones del siglo XX para gestionar personas del siglo XXI”

3. Considerar el mensaje del entorno para hacer una apropiada lectura, que permita responder que está cambiando en el contexto que afecta la gestión interna. (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2010).

De donde provienen los Millennials.

Es fundamental reconocer porque el término de Millennials a esta generación y que edades vinculan a las personas que conforman la generación Millennials, para ello se abordará el tema de manera cronológica, lo cual posibilitará ver la evolución en cuanto al estudio y término de la generación Millennials.

La generación Y o Millennials son llamados de este modo ya que cumplieron la mayoría de edad en el cambio de milenio. Se les reconoce por poseer estilos de vida y motivaciones particulares que dan sustento a diversos paradigmas en el desarrollo de las compañías, y también, en la vida cotidiana (Pincheira & Arenas, 2016).

A pesar de que no hay una exactitud que determine los años de las generaciones presentes actualmente en las empresas, de acuerdo a Howe y Strauss en el 2007, se puede

hallar una aproximación comprendida entre los siguientes periodos: la tradicional (veteranos) personas nacidas entre 1920 y 1940; los baby boomers, nacidos entre 1940 y 1960; la generación X, desde 1960 hasta 1980; y la generación Y o Millennials, entre 1980 y el 2000 (Pincheira & Arenas, 2016).

Algunas de las características proporcionadas por diversos autores sobre la generación Y o Millennials de manera cronológica nos dan una idea de dicha generación, incluso antes de que se llegaran a ver con mayor auge sus estilos de vida, encontramos una aproximación acertada como la propuesta por Sarotiri en 1998, considerando a los Millennials como habitantes del mundo digital o “cibernautas prácticos” porque dominan la tecnología electrónica y sus gadgets (Médina, 2016). A los Millennials se les reconoce como quienes han crecido durante tiempos prósperos, tienen grandes expectativas y buscan sentido de su trabajo (Howe & Strauss, 2000). Los millennials tienen una vida centrada en la inestabilidad y su pantalla principal de entrada a la red es la del teléfono celular, quizás por esta razón los jóvenes observan su primer teléfono como un ritual de paso de la niñez a la adolescencia (Ling, 2002). Es también de considerar, que es la generación de jóvenes para quienes la tecnología ha formado y forma parte cotidiana de su vida. Quienes conforman esta generación son descritos como influenciados por el postmodernismo, que asume la realidad como creada, no solo social, sino también individualmente, se valoran las opiniones y preferencias personales sobre la verdad, la razón o la ciencia (Taylor, 2005). Esta generación se reconoce como la sociedad de la información las 24 horas del día, los 7 días de la semana, plasmando los conceptos de anywhere, anytime y anyplace que traducen, como quiera, en cualquier momento y en cualquier lugar (Boschma & Groen, 2008). Por ello vemos que se ven fuertemente influenciados por la perspectiva global, la revolución de las TICs, la permanente conexión a través de las redes sociales y la capacidad multitarea convirtiéndose en características claves de este grupo (Pincheira & Arenas, 2016).

Así mismo entre otros aspectos a tener en cuenta de esta generación se puede encontrar que también puede ser conocida como los aliens del milenio, provienen principalmente de la descendencia de la generación de los Baby Boomers y se considera nacieron en una época de crecimiento democrático, podría considerarse como la

generación más numerosa y la que gobernará y tomará decisiones en los próximos 40 años (Molinari, 2011). Buscan el camino al éxito y a la gratificación inmediata, temen menos a la autoridad que sus antecesores, se identifican con los valores de sus padres y presentan una fuerte orientación a la familia. En términos socio-políticos comparten mayormente el discurso del liberalismo. No tienen reparos en establecer relaciones de pareja que sean estables sin renunciar, por ello, a su independencia, ni al desarrollo de su vida profesional; valoran la empleabilidad por sobre el trabajo estable de larga data (Ferrer, 2010). Igualmente es de considerar el trabajo de Cuesta en el 2010, quien trabajó con jóvenes Millennials en Argentina, dando un mayor avance a la identificación de características propias de este grupo poblacional, se llegó a resultados tales como, que casi un 80% eligió su carrera por gusto personal y el restante por ingreso al mercado laboral. Este investigador analizó en orden de importancia los aspectos al momento de evaluar, tomar o privilegiar un empleo sobre otro: 1. Desarrollo de carrera 2. Vida laboral-vida personal 3. Desarrollo de funciones y tareas interesantes 4. Remuneración 5. Clima laboral 6. Jornada laboral óptima 7. Estabilidad laboral y 8. Prestigio de la compañía (Pincheira & Arenas, 2016). Todo lo anterior permite dar indicios de las preferencias que tienen los jóvenes que hacen parte de esta generación, ante la idea de empezar a emerger o introducirse en el campo laboral, igualmente es de tener presente también las perspectivas que se generan hacia las empresas por parte de ellos.

Se encuentra entonces autores como Jürgen Weller, que permiten un acercamiento a la comprensión de las expectativas que se generan por parte de los Millennials ante las empresas, dando a conocer que la relación entre trabajo y la vida persona de los jóvenes puede presentar tensión, a pesar de que el trabajo sigue siendo percibido como una de las mayores fuentes de ingresos económicos, lo cual conlleva a mejoramientos en la calidad de vida de las personas, no obstante, dicho autor nos explica: “Para muchos jóvenes el trabajo sigue siendo la piedra angular para el desarrollo de su identidad personal. Muchas experiencias laborales iniciales no cumplen con las expectativas correspondientes y se dan condiciones que no estimulan el aprovechamiento del potencial que tiene el trabajo para el desarrollo individual y social de los jóvenes” (Weller, Jürgen, 2006). Igualmente este autor nos introduce un poco acerca de la satisfacción en el trabajo y por ende el cumplimiento de expectativas, lo cual está positivamente correlacionado con el nivel

educativo de la persona, dando a conocer que en ocasiones la tensión ante el cumplimiento de expectativas puede ser más fuerte, cuando en algunos casos los jóvenes se ven obligados a retirarse del sistema académico o no hay muchas oportunidades de formación, en dichos casos los jóvenes se pueden ver involucrados en empleos poco satisfactorios, producto de decisiones que solucionen prontamente situaciones de dificultad en aspectos tales como el económico, personal o familiar. Es de tener en cuenta también que este autor nos habla sobre el interés creciente de los jóvenes por la independencia laboral y en la participación en micro y pequeñas empresas, como búsqueda de mejores salarios y mayor gestión por parte propia.

Otros aspectos a tener en cuenta por parte de la generación Millenials, son los expuestos por Paola Molinari en el 2011, en su libro *turbulencia generacional*, donde nos da a conocer que esta generación tiene entre sus principales características la impaciencia, aman la velocidad y detestan las demoras en general, para ellos todo es urgente, suelen ser flexibles, acostumbrados al cambio, les cuesta adaptarse a los contextos estables. Tienen facilidad para procesar lo nuevo con rapidez y para adaptarse a todas las circunstancias, pueden ser innovadores, piensan con la tecnología incorporada, valoran lo nuevo y miran hacia el futuro. Tienden a ser eficientes, obtienen los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo, valoran las relaciones personales que, las organizaciones, invierten su tiempo en mantenerlas y desarrollarlas, valoran el afecto, el cuidar a otros, la amistad y la relación personal con el jefe. Son escépticos, no creen en las promesas, buscan hechos, solo creen en lo que ven, la honestidad es un valor crítico. Pueden ser resilientes, saben cómo enfrentar el dolor y la crisis, pueden vivir en el caos y la amenaza, los riesgos no los asustan, si hay que darles una mala noticia, es mejor hacerlo rápido y con contundencia. Podrían ser espontáneos, piensan sin ningún tipo de filtro, expresan lo que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados, su espontaneidad y frescura se manifiestan en el tipo de lenguaje, en su postura y en sus gestos. Tienden a ser tolerantes, tienen mentalidades muy abiertas y pueden trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales; la justicia y el respeto para todos son valores fundamentales, no toleran las inequidades, ni los favoritismos. (Molinari, 2011)

Con los aspectos anteriores se puede identificar la tendencia de cómo es el comportamiento de los Millennials en la organización, revisando de este modo de que manera influyen ciertos aspectos en dicha generación, iniciando con el clima laboral, el cual podría ser bien acogido cuando se evidencia el respeto, la justicia y la inmersión de valores, por el contrario un mal clima podría generar que expresen sus ideas de desacuerdo y con ello se generen distorsiones en el clima, esto también se puede convertir en un motivante para tomar otro camino, al cual ellos no le tendrían miedo, por su apertura y flexibilidad ante el cambio, así mismo este aspecto se puede relacionar con la cultura organizacional, cuando en la organización se da muestras de afecto, de cuidado por y hacia los otros, sería una cultura que agradaría a los Millennials y que la acogerían constantemente en su cotidianidad, además de que podría ser un motivante ante la elección de la organización por parte de ellos. Las relaciones interpersonales podrían ser manejadas adecuadamente con los Millennials siempre y cuando estén basadas en respeto, honestidad, transparencia y apertura, resaltando que tienen la mente abierta y esto les podría facilitar trabajar adecuadamente con diversas personas, no obstante, una relación que no ofrezca este tipo de características, podría desencadenar en conflictos. La gestión en los procesos por parte de dicha generación estaría influenciada por nuevas formas de hacer el trabajo, incentivando a la creación, innovación y formas no tradicionales de desarrollar las actividades, sin embargo, en una organización donde no se posibilite esto, traería como resultado un sentimiento de quietud e insatisfacción por parte de estos jóvenes.

Entre otros aspectos de la generación Y encontramos que es reconocida como la manifestación social que, de una u otra manera, empieza a gestionar el tema del intercambio y la diferenciación (Di Luca, 2012). Así como también tienen en sus vidas el incremento de mayor concientización con respecto al cuidado del planeta, a ellos les importa más que está haciendo la empresa para cuidar el planeta, qué cuánto está facturando. Más allá del beneficio que puede tener una marca, esperan que la marca esté comprometida con la sociedad también (Penagos, Thalía; Rubio, Ernesto, 2015)

Es importante tener en cuenta el estudio reciente desarrollado por Pincheira y Arenas, donde se pudo obtener una caracterización de los Millennials, en un contexto general se

destaca la capacidad multitarea y la preponderancia que se le otorga a vivir el presente. En un ámbito familiar los Millennials se identifican por una infancia activa y se reconocen como tomadores de decisiones en autonomía de sus familias; en el aspecto laboral esta generación da prioridad a desarrollarse profesionalmente en equilibrio a su vida familiar y el interés por actividades motivadoras por sobre las remuneraciones (Pincheira & Arenas, 2016). Igualmente, estas investigadoras proporcionan una tabla resumen acerca de la caracterización estudiada en la generación Millennials, la cual se expone a continuación.

Características de la generación Millennials.		
Ámbito general.	Ámbito familiar.	Ámbito de empleo.
Cultura del trofeo y del reconocimiento.	Niñez con padres presentes.	El empleo actual fue obtenido por recomendaciones.
Se valoran los opiniones y preferencias de los demás.	Niñez sobresaturada de actividades.	Prefieren la estabilidad en la empleabilidad que en el empleo.
Capacidad multitarea.	Práctica de deportes desde pequeños.	No está en sus planes permanecer toda una vida en una misma empresa.
Sociabilización mediante redes virtuales.	Crecieron con los videojuegos.	Cómodos con una figura fuerte de autoridad.
Fuerte orientación a la familia.	Cuando eran pequeños, sus padres eran quienes tomaban las decisiones.	Enfatizan en las competencias comunicativas y en la inteligencia emocional su productividad laboral.
Vacíos ideológicos.	Recuerdan por sus padres, la permanencia por largos periodos en los mismos empleos.	El desarrollo de la vida familiar y personal es un factor clave al escoger un empleo.

Construyen fuertes redes sociales.	Nacieron bajo la prosperidad económica.	Se concentran en objetivos de corto plazo, más que en metas de largo plazo.
Buscan información en internet más que en docentes o padres.	Estudio de carreras universitarias.	El desarrollo de tareas interesantes y motivadoras pudiese pensar más que la remuneración al momento de elegir un empleo.
Lo que se demanda está vinculado al gusto personal y la utilidad.	La carrera elegida fue por gusto personal, no por imposición de otros o como garante de bienestar económico.	Son exigentes con el tipo de tareas que le sean asignadas.
Impacientes.		Buscan beneficiar su crecimiento personal.
Toman decisiones en tiempo real y exigen immediatez en las respuestas y en los resultados.		Están preocupados por el medio ambiente y la responsabilidad social empresarial.
Manejan muy bien el presente, no les interesa el pasado y se despreocupan por el futuro.		
Poco propensos al ahorro y altamente propensos al gasto.		

Como se ha podido identificar la generación Millenials por factores multicausales es una generación que marca la diferencia ante las antiguas generaciones que se vieron vinculadas en el mundo organizacional, para este grupo de jóvenes hay otras prioridades

en sus vidas, más allá del trabajo y conseguir dinero para adquirir ciertos estilos de vida, ha sido una generación que busca mayor satisfacción en cuanto haya congruencia entre su vida laboral y personal, los cuales con sus características tan diferentes a las de sus antecesores, dejan los modelos motivacionales de las empresas obsoletos y desde allí surge la necesidad de replantear como empresa diferentes maneras de retener el talento de esta generación.

Nuevas maneras de gestionar el talento humano

Revisaremos en esta parte algunos adelantos desarrollados por empresas, las cuales han enfocado algunos de sus esfuerzos en comprender el funcionamiento de generaciones nuevas como la de los millennials, permitiendo un mayor acercamiento para la identificación de características que facilitan y mejoran la gestión del talento en dicha generación.

Teniendo presente que estamos en un mundo de constante cambio, donde se requiere un giro práctico en la educación y la gestión de las personas, para ello se tienen en cuenta nuevos métodos como: computación en nube, gamificación, MOOCs, impresiones 3D, mobile, big data, people analytics, aplicaciones, herramientas de programación y plataformas interactivas (Talentos, Nextview, & Organizacionales, 2014). Todas estas herramientas con las que han crecido los miembros de la generación millennials y que implica posiblemente mayor familiaridad y confianza para la ejecución de sus acciones, tanto en su vida personal como en ámbitos que tienen que ver con la vida profesional y laboral.

Es fundamental conocer también cual es la perspectiva que tienen las empresas hacia esta nueva generación, retomando lo dicho por Campuzano en el año 2005, donde nos muestra algunas variables para la selección de personal joven, durante el proceso de selección y contratación de personal, aparte del nivel educativo, las empresas valoran altamente tres factores: 1. Actitud, disposición para el trabajo. 2. Presentación personal y 3. Experiencia específica (Weller, Jürgen, 2006).

Se vuelve fundamental entonces que desde las organizaciones se vaya generando mayor apertura con respecto a esta nueva generación, mediante el conocimiento de sus características y que desde allí se empiecen a gestionar maneras para hacer uso del talento joven. Una vez que se conoce el mundo en el que se vive y se tiene una visión sobre la generación que gobernará las empresas, instituciones y el país, se torna fundamental estructurar nuevas reglas de juego laborales. Conocerlos es la mejor manera de gestionar planes de retención y de carrera para que estos nuevos talentos dirijan un mejor futuro (Penagos, Thalía; Rubio, Ernesto, 2015). Por ello también se han realizado estudios acerca de las motivaciones y expectativas de la generación Millennials frente a las organizaciones, encontrando en orden de importancia asignada por las personas participantes los siguientes resultados: 1. Balance de vida profesional y de vida personal y horario flexible 2. Buen ambiente de trabajo 3. Autonomía e independencia en las decisiones 4. Constante reconocimiento de logros 5. Salario fijo atractivo y 6. Buena relación con el superior. (Penagos, Thalía; Rubio, Ernesto, 2015)

Es importante también revisar la manera en que se gestionan las competencias de los jóvenes, encontrando que hay tres modalidades, la primera tiene que ver con las competencias cognitivas, donde se revisan las estrategias, procesos de aprendizaje y pensamiento crítico; la segunda está relacionada con las competencias interpersonales, donde se promueve lidiar con las emociones y desarrollar múltiples comportamientos para lograr objetivos y la tercera, se vincula con las competencias intrapersonales, buscando expresar ideas, interpretar y responder a los estímulos de otras personas (National Research Council). Para contextualizar un poco, se revisa que el 79% de las universidades en Brasil privilegia la teoría que tiene que ver con las mencionadas anteriormente competencias cognitivas, igualmente es de tener presente que el 73% de los jóvenes creen que un abordaje más práctico es más eficaz, asociando esto con las competencias intrapersonales e interpersonales.

Mediante estudio realizado por Cia Talentos, Nextview y Consultores Organizacionales, se les planteó a jóvenes de diversos países como Brasil, Argentina, México, Colombia, Chile, Perú y algunos otros países de América Central, la pregunta de ¿cuáles son los cinco principales sentimientos y emociones que caracterizan los

momentos actuales de sus vidas profesionales? Recibiendo las siguientes respuestas: ánimo y energía 62% (obtuvo el primer lugar en todos los países, menos en Brasil), realización 54%, felicidad 48%, ansiedad 43% y seguridad 39%.

Otra de las preguntas planteadas fue ¿Cuánto tiempo se consideraba el ideal para permanecer en un mismo cargo dentro de una empresa? Los resultados fueron: hasta 6 meses 1%, entre 6 y 12 meses 23%, entre 13 y 18 meses 35%, entre 19 y 24 meses 25%, más de 24 meses 11% y no sabían el 5%. Dando a conocer que el dominio de la actividad producía estancamiento y falta de desafíos, de otro lado el cambio fue considerado equitativo a salir de la zona de confort. Así mismo se planteó una pregunta muy relacionada con la anterior acerca de ¿Cuánto tiempo se consideraba ideal para permanecer en una misma empresa? se encontró: hasta 2 años 8%, entre 3 y 4 años 30%, entre 5 y 6 años 26%, entre 7 y 10 años 11%, entre 11 y 20 años 4%, más de 20 años 7% y no lo sabían 14% (Talentos, Nextview, & Organizacionales, 2014).

En cuanto al tema de realización, se planteó el cuestionamiento sobre qué consideraban se debía lograr o tener para ser feliz, encontrando: gerente, líder 16%, emprendimiento/empresa propia 15%, hacer lo que les gusta el 12%, especialización/postgrado 6% y estabilidad laboral y económica 6%. Con respecto al tema de desarrollo se estableció la pregunta de cuál era la mejor inversión que una empresa podría hacer para desarrollar a los jóvenes? Se halló: cursos de postgrado 65%, programas de coaching y/o mentoring 57%, programas de rotación de puestos 41%, entrenamientos “on the job” o sea, en la práctica 36%, proyectos interdisciplinarios que involucren profesionales de diferentes áreas de la empresa 34% y estimular los emprendimientos dentro de la empresa 31% (Talentos, Nextview, & Organizacionales, 2014).

Igualmente, la perspectiva por parte de las empresas fue fundamental, por lo cual se estableció la pregunta ¿qué esperan de sus profesionales? El 34% considera la entrega de resultados a través de prácticas eficientes (más resultados con menos recursos/tiempo), el 20% corresponde a la entrega de resultados por medio de prácticas innovadoras, el 19% entrega de resultados a cualquier precio, el 15% entrega de resultados dentro del modelo que la empresa está acostumbrada a trabajar, el 6% entrega de resultados a través

de prácticas sustentables y el 5% entrega de resultados con prácticas éticas. (Talentos, Nextview, & Organizacionales, 2014).

Una pregunta de suma importancia en el estudio desarrollado por Cia Talentos, Nextview y Consultores Organizacionales en el año 2014, fue acerca de los motivos de elección de una empresa por parte de los jóvenes, encontrando principalmente: aprendizaje/desarrollo profesional, posibilidad de carrera internacional, desafíos constantes, relación profesional, posibilidad de hacer lo que les gusta, posibilidad de innovar, equilibrio entre vida profesional y personal.

El estudio de dichas organizaciones concluye con la siguiente tabla, establecida por los mismos investigadores de acuerdo a los datos analizados y que dan cuenta de lo que los jóvenes quieren:

Para sí mismos.	De la educación.	De la empresa.
Conocimiento sólido.	Preparación para lidiar con los desafíos actuales.	Desarrollo de habilidades para el futuro.
Reinventarse cada día.	Aprendizaje por experimentación.	Claridad sobre las posibilidades de carrera.
Posición de liderazgo.	Apoyo para pensar las elecciones personales.	Valores sólidos.
Futuro estable.		Ambiente saludable.
Realización profesional.		Coaching o mentoring.
A futuro: emprender.		Líderes que los desarrollen.

Ante todas las características expuestas anteriormente sobre la generación Millennials, es importante concebir como esto ha impactado en las organizaciones y cuál es la perspectiva que tienen las empresas ante ellos, por una parte es importante reconocer que la influencia de la red, lo que va asociado con los Millennials, ha sido claramente positiva y responsable de la última etapa de crecimiento económico mundial (Álvarez, Jose María; Rodríguez, Guillermo de Haro , 2017). En miras de ello, es comprensible que en la actualidad las empresas se estén planteando estrategias para retener talento, el cual

como se mencionó anteriormente cada vez se va posicionando más en la generación Millennials, por esto se observa como desde áreas encargadas del talento humano, los procesos de selección van cambiando, de modo que sean más dinámicos e innovadores y que de este modo la empresa se vea más atractiva.

Vemos como cada vez las empresas se muestran más cercanas, humanizadas y centradas en los procesos del ser, de modo que se pueda conciliar la flexibilidad a la cual viene acostumbrada las nuevas generaciones y los objetivos estratégicos que tiene planteada la organización para alcanzar su misión, evidenciando cada vez más, trabajos por logro de objetivos, teletrabajo y mayor acercamiento a temas de la vida personal, que no sean impedidos por el trabajo, como permisos, tiempos libres en la organización que se pueda dedicar al ejercicio o integración.

Con respecto a cómo se integra esta generación a la organización y lo que puede guiar en alguna medida la manera de retenerlos y potencializarlos, encontramos que con el cambio generacional se modifican las preferencias. Al momento de elegir una organización lo primero que preguntan los jóvenes es sobre la oportunidad laboral, después como se engancha con su proyecto personal y sus motivaciones, en tercer lugar, cuál será su trabajo, cómo es la organización y por último cuánto se les va a pagar (Roces, José Luis, 2008).

En vista de los cambios que hemos tenido en los últimos tiempos, influenciado fuertemente por la tecnología y la virtualidad, se encuentra importante el hecho de que las empresas tengan muy presente esto, frente a su nueva generación Millennials, así como también la comprensión de que el trabajo para esta generación no lo es todo en sus vidas. “El trabajo no lo es todo, hay vida tras esas puertas”, suelen decir. Y ellos deciden con base a esto, por cuanto debemos tener en cuenta a la hora de adquirir y retener jóvenes talentos, que la diversidad, la flexibilidad, el trabajo por objetivos, la libertad (bien entendida) y la tecnología se convierten en aspectos indispensable a tener en cuenta por las organizaciones. (Galindo, 2012).

La búsqueda de sentido en cada una de las actividades realizadas por esta generación es de suma importancia, de acuerdo con Molinari (2011), es de allí de donde podría surgir el compromiso y la responsabilidad con la organización, Cuando no le encuentran sentido

a una labor y no se ven enfrentados a nuevos desafíos, piensan en irse de las organizaciones y muchas veces deciden hacerlo. Por lo cual, las culturas orientadas a la eficiencia tienen más chances de retenerlos. Hay que tener en cuenta que la satisfacción personal viene de distintos lados, de fuentes diferentes para cada persona, no todos disfrutan del mismo modo, por lo que, cada uno persigue lo que siente que es mejor para sí mismo, no existe un patrón universal de disfrute. También valoran los ambientes laborales con respeto por el otro, contacto con el management, posibilidad de participar y ser reconocido. Es por esto que se considera que las pequeñas y medianas empresas tienen más posibilidades de ofrecerles lo que buscan, dejando en desventaja a las grandes organizaciones. Ellos no temen en abandonar la organización cuando algo no les gusta. (Molinari, 2011).

Igualmente, algunas de los mayores aspectos que se han identificado en la generación Millennials con respecto a la atracción hacia una organización podrían clasificarse en: la velocidad en los procesos, la variedad, la diversidad, el buen clima, las buenas relaciones, un ambiente informal, la participación, la celebración y los buenos jefes (Molinari, 2011).

Se puede encontrar un aporte importante, sobre aspectos en los que debe indagar la organización a la hora de relacionarse con personas que hacen parte de la generación Y, según una investigación realizada por Linda Cravett y Robin Throckmorton en 2007, a la cual hace referencia Paula Molinari, hay tres aspectos sobre los cuales la empresa debe indagar:

El contexto: Incluyendo en este un buen ambiente en el trabajo, buenas relaciones personales y un ambiente informal. Deben mostrar con claridad el valor que aportan al cliente y a la comunidad. Tienen que brindar una sensación de protección y seguridad. Deben tener en cuenta que los Millennials valoran muchísimo los contextos diversos, compuestos por gente de diferentes culturas y capacidades.

La compensación total: Las empresas deben entender que no solo el dinero, sino los beneficios, que son una demostración de los valores.

Las oportunidades de crecimiento y desarrollo: Las organizaciones deben ocuparse de que los Y sientan que tendrán desafíos, que podrán rotar por distintas áreas y que podrán aprender.

Sigue siendo un reto los nuevos cuestionamientos que surgen acerca de cómo retener y potencializar en mayor medida esta generación, sin embargo, en las revisiones realizadas se evidencia poca información e investigación sobre el tema en cuestión, no obstante, partimos de una base importante para saber de qué manera las empresas se pueden empezar a mover para generar mayor atracción a los Millennials y es revisando sus diversas características, sus opiniones y perspectivas acerca de las empresas y el trabajo, desde allí generar temas que promuevan la innovación e incentiven el talento de la nueva generación, reconociendo igualmente que hay diferencias entre estos jóvenes y que no todos siguen el mismo patrón de conducta, pero en la medida en que las empresas y las demás generaciones comprendan la necesidad de flexibilización y comprensión ante los cambios generacionales y cómo esto influye en su economía, se pueden lograr medidas que contribuyan a la inserción adecuada de los Millennials en el mundo laboral, así como también permite potencializar más maneras dinámicas de direccionar las organizaciones.

Conclusión

Como posiblemente pudimos percibir en este artículo, la generación Millennials viene con características diferentes a las anteriores generaciones, debido a los grandes cambios que se han alcanzado últimamente y el desenvolvimiento un tanto acelerado que estamos teniendo en un mundo ya muy global. El planteamiento de retos a la organización para gestionar, retener y potencializar el talento de esta nueva generación puede ser complejo, al enfrentarse a ideas, pensamientos y estilos de vida que marcan la diferencia, sin embargo, es una generación que podría ser comprensible y desde allí se lograría una mejor gestión con la alineación de los deseos personales, que cuentan mucho para esta generación Millennials y los objetivos misionales con los que cuenta cada organización.

Considerando como un factor de suma importancia la flexibilización y comprensión de las demás generaciones con las generaciones venideras, mitigando el choque generacional al que puede haber lugar por sus diversas costumbres e ideologías y concientizando de este modo que cada generación tiene su conocimiento, sus características y particularidades que los hacen diferentes entre sí, pero comprendiendo al mismo tiempo, que la diferencia no es necesariamente motivo de discordia, sino al contrario puede lograrse una complementariedad en diversos ámbitos de los cuales se podría obtener mucho conocimiento.

Así mismo, es necesario contemplar los nuevos cambios que se están dando en diversas dimensiones de las actividades del día a día, lo que conlleva de manera directa a plantearnos nuevos métodos y formas de trabajar, conscientes de la diversificación que está teniendo lugar, frente a lo cual una resistencia y poca flexibilización, llevaría posiblemente a baja adaptación en esta nueva era, lo que incluye sin lugar a dudas a las organizaciones, las cuales si no aprenden y comprenden el movimiento en esta nueva era podrían quedar extintas. Dar la entrada a las nuevas generaciones y conservar de manera respetuosa y desde una perspectiva de aprendizaje todo lo relacionado con las características de las nuevas y antiguas generaciones, posibilita el buen desarrollo, clima y el mejoramiento continuo de las empresas de hoy.

Aunque no hay una respuesta concreta y única de cómo gestionar adecuadamente el talento de la generación Millennials, debido a que es un tema relativamente nuevo y del cual no se ha estudiado en profundidad la respuesta a dicho cuestionamiento, se encuentran algunos acercamientos de respuesta a la pregunta. No obstante, se continua en el camino del aprendizaje constante y experiencia que proporciona en la cotidianidad esta generación, desde sus estilos de vida, sus pensamientos, ideologías, perspectivas, gustos y evidentemente que piensan acerca del campo laboral. Escuchar, comprender y aprender de estas nuevas generaciones, permite en buena medida ir resolviendo con el paso del tiempo, cual es la mejor manera de gestionar el talento de la generación Millennials.

Bibliografía

- Álvarez, Jose María; Rodríguez, Guillermo de Haro . (2017). Millennials. La generación emprendedora. *Ariel y Fundación Telefónica*, 1-31.
- Boschma, J., & Groen, I. (2008). Generación Einstein: Más listos, más rápidos y más sociales. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI. *Gestión 2000*, 320.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos Administración* , 13-36.
- Correa, S., Campos, H., Carvajal, A., & Rivas, K. (1 de Junio de 2013). *Investigación cualitativa tipo fenomenológica*. Obtenido de Cuantitativ:
<http://hilanasuskys.blogspot.com.co/2013/06/investigacion-cualitativa-tipo.html>
- Cortes, M. (16 de Enero de 2014). *SlideShare*. Obtenido de Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación : <https://es.slideshare.net/MarcoCortes/los-enfoques-cuantitativo-y-cualitativo-en-la-investigacion>
- Council, N. R. (s.f.). Education for life and work: Developing Transferable Knowledge and Skills in the 21st Century.
- Cuesta, E., Ibáñez, M., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2010). La nueva generación y el trabajo . *Barbarói*, 126-138.
- Di Luca, S. (15 de 10 de 2012). *El comportamiento actual de la generación Z en tanto a futura generación que ingresará al mundo académico*. Obtenido de
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectorgraduacion/archivos/2255_pg.pdf
- Ferrer, A. (2010). Millennials, la generación del siglo XXI. *Nueva Rev. Polít. Cult. Arte*, 16-19.
- Galindo, P. (20 de Septiembre de 2012). *La generación Y en las empresas de hoy* . Obtenido de Manpower :
<http://www.manpower.ec/noticias/La%20generacion%20%20Y%20%20en%20las%20empresas%20de%20Hoy.pdf>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials Rising: The next great generation. *Vintage books*, 432.
- Jabary, I. (2015). Cómo gestionar y formar a la generación de los Millennials . *Capital Humano* , 106-109.
- Klimenco, O. (2015). *Universidad Católica Luis Amigó*, 1-7+.
- Ling, R. (2002). Chicas adolescentes y jóvenes adultos varones: dos subculturas de teléfono móvil. *Estudios de Juventud*.
- Médina, C. (2016). Los millenials su forma de vida y el streaming . *Gestión y estrategia* , 121-137.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional* . Buenos Aires : Temas.
- Monteferrante, P. (2010). La generación Net claves para entenderla . *Debastes IESA*, 58-61.

- Orrell, L. (2009). In economic Crisis, Think of the Next generation. *Strat Commun* , 13.
- Penagos, Thalía; Rubio, Ernesto. (2015). Millennials y Millennials peruanos realidad, expectativas y proyecciones. *Arborá* , 1-15.
- Pincheira, A., & Arenas, T. (2016). Caracterización de los profesionales de la "generación Millennials" de Arica y Parinacota, Chile, después de una mirada del capital intelectual . *Interciencia* , 812-818.
- Roces, José Luis. (2008).
- Sartori, G. (1998). *Homo Videns. La sociedad teledirigida*. España: Taurus.
- Talentos, C. d., Nextview, & Organizacionales, C. (2014). Empresa de los sueños de los jóvenes . *Cia de Talentos* , 1-43.
- Taylor, M. (2005). Generation Next: Today's postmodern student-meetng, teaching, and serving. *Higher Learn*, 99-107.
- Torrado, S. (2015). Empresas para los jóvenes . *Latin Trade*, 40-42.
- Weller, Jürgen. (2006). Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias. *ResearchGate*, 1-10.