

Permanencia de la generación millennials en las organizaciones.

Millennials' permanence in organizations.

Jorge Ariel Franco-López¹, Paula Andrea Vargas-Motato²

^{1,2}*Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín - Colombia*

ORCID: ¹[0000-0002-0507-2914](https://orcid.org/0000-0002-0507-2914), ²[0002-0003-6339-7717](https://orcid.org/0002-0003-6339-7717)

Recibido: 28 de marzo de 2022.

Aceptado: 27 de abril de 2022.

Publicado: 01 de mayo de 2022.

Resumen- los Millennials son un grupo de personas que tienen cierto grado de afinidad, que los hacen diferentes en algunos aspectos y en los distintos contextos donde habitan, ciertos comportamientos que los hacen únicos, capaz de imponer su estilo de vida en todas las instancias. El objetivo fue identificar los factores que promueven la decisión de permanencia y deserción de la generación Millennials en las organizaciones en Medellín. La investigación presentada es de tipo descriptiva y estudio de caso, con enfoque de investigación mixta. Se hace una revisión en bases de datos especializadas a través de un constructo con una ecuación de búsqueda, permitiendo extraer un primer sistema de ocho categorías o variables (8) desde el marco teórico, el cual fue evaluado con una técnica Delphi por cinco (5) expertos, posteriormente este segundo sistema es conformado por cuatro categorías o variables (4): ambiente laboral, motivación, calidad de vida, oportunidades, tecnologías y digitalización. Se amplía cada categoría con subcategorías con referentes teóricos. Lo anterior es la base para obtener información en una encuesta estructurada utilizando diez y nueve (19) preguntas escala Likert, donde ciento nueve (109) millennials que laboran en organizaciones respondieron a través de google forms. El análisis se hizo a través de estadísticas básicas donde cada pregunta se hace a través de segmentos poblacionales. Por último, el resultado final se aplica una hermenéutico a cada categoría.

Palabras clave: millennials, uso digital, comportamiento organizacional, actitudes organizacionales.

Abstract—Millennials are a group of people who have a certain degree of affinity, who make them different in some aspects and in the different contexts where they live, certain behaviors that make them unique, capable of imposing their lifestyle in all instances. The objective was to identify the factors that promote the decision of permanence and desertion of the Millennials generation in the organizations in Medellín. The research presented is descriptive and case study, with a mixed research approach. A review is made in specialized databases through a construct with a search equation, allowing the extraction of a first system of eight categories or variables (8) from the theoretical framework, which was evaluated with a Delphi technique by five (5) experts, later this second system is made up of four categories or variables (4): work environment, motivation, quality of life, opportunities, technologies and digitization. Each category is expanded with subcategories with theoretical references. The above is the basis for obtaining information in a structured survey using nineteen (19) Likert scale questions, where one hundred and nine (109) millennials who work in organizations responded through google forms. The analysis was done through basic statistics where each question is asked through population segments. Finally, the final results apply a hermeneutic to each category.

Keywords: millennials, digital use, organizational behavior, organizational attitudes.

*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: jorgefranco@itm.edu.co (Luis Daniel, Mendoza Pérez).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: A. B. Perez-Orozco, D. J. Mendoza -Galvis y H. Vlle-Fuentes, "Permanencia de la generación millennials en las organizaciones", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 10, no. 2, pp. 31-46, 2022. doi: [10.15649/2346030X.2678](https://doi.org/10.15649/2346030X.2678)

I. INTRODUCCIÓN

La propuesta investigativa tiene como objetivo identificar los factores que promueven la decisión de permanencia y deserción de la generación Millennials en las organizaciones de la ciudad de Medellín. Las unidades productivas deben fundamentar su producción desde una óptima relación de los recursos, eficiencia más eficaz lo cual determina la productividad, ahora, es claro “Los niveles de productividad varían porque las condiciones para obtener el rendimiento siempre serán diferentes” [1, p. 3]. Ahora, la visión clásica de la economía en Smith (1723), Ricardo (1772), consideraron que la función de producción estaba determinada por los recursos: capital, trabajo y tierra. Obviamente esta visión económica ha sido revaluada desde otras propuestas, tal es el caso en Drucker [2] cuando manifiesta que la sociedad postcapitalista está atravesada por un recurso con características únicas: el conocimiento.

Frente al tema de la economía se quiere ahondar en el recurso humano, mejor tratado por la administración cuando lo precisa como talento humano. La importancia radica que las organizaciones deben conocer en detalle todo lo referente a su talento humano, recurso que genera productividad y competitividad en los mercados, “se ha reconocido recientemente el papel estratégico que juega el talento humano en la creación de valor de las organizaciones, al tiempo que los cambios del entorno, están obligando a transformar la realidad empresarial” [3, p. 56]. La gestión del talento humano es un bastión importante en la toma de decisiones dentro del entramado organizacional. También esto se podría asociar en parte de acuerdo a la gestión del conocimiento con respecto al capital humano, cuando él tiene “habilidades, capacidades, valores y actitudes, aptitudes; todo lo que posee el talento humano puesto al servicio de la operación” [4, p. 163].

Para toda organización si logra seleccionar, capacitar y mantener un talento humano, capaz de obtener resultados en la productividad, podrá obtener una ventaja competitiva, aduce que “una organización posee una capacidad cuando hace algo que es apreciado, y lo hace de manera efectiva, comparado con otras organizaciones menos capaces de obtener una solución” Dávila, 2013, Barrios y Olivero, 2015 citado por [3, p. 56]. Dada la importancia con respecto del talento humano en cuanto a las organizaciones, la investigación desarrollada hace una búsqueda entorno a un aspecto de orden cronológico o histórico, cultural, social y con connotaciones de tipo económico, que ha marcado al mundo organizacional, como categoría de estudio de orden sociológico desde aproximadamente en los últimos tres o cuatro décadas anteriores, se refiere a la generación Millennials, que según De la Garza, Guzmán, & Gallardo [5] son aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000, y que son las encargadas de planear, dirigir y operar las organizaciones actualmente. Una mejor apreciación histórica a las distintas generaciones la indica Rubio, Almansa & Pastor [6] cuando indica que los Baby boomers (1.945-1.964) y la Generación X (1.965-1.980), los Millennials o Generación Y (1.981-2.000), la Generación Z (2.001-2.010), y la Generación Alfa (2.011- actualidad), estos dos últimos grupos generacionales son también llamados Centennials. Un aspecto para aclarar en estos temas generacionales como lo señala Williams [7], es tener cautela sociológica para no entrar en generalidades peligrosas, no se trata de pensar que toda una generación piensa y actúa de igual forma, hay rupturas y cortes dependiendo del contexto cultural.

Es de acotar que cada generación dentro del devenir histórico y de acuerdo al objeto de aplicación tendrá resultados de análisis diferentes, es decir, el contexto espacial genera singularidad, desde esta perspectiva se detallará los factores que promueven la permanencia o deserción de la generación Millennials como talento humano en organizaciones dentro del territorio de Medellín- Colombia, es básico determinar esta situación, pase a encontrar elementos de comportamiento similares de esta generación que los hacen únicos en la historia y en todas las espacialidades. Por su parte indica el DANE [8], que en el 2021 los Millennials en Colombia y posterior mente son alrededor del 65% de la población total en el país, esto indica la importancia que tiene esta generación en la estructura socio-económica colombiana. Es un talento humano incorporado a los procesos productivos, de los cuales impactan en forma directa a todo el entramado organizacional y social. De los factores comunes en todos los contextos de la generación Millennials es de destacar el avance en el desarrollo y operatividad de la tecnología, cualquier avance digital es absorbido con gran facilidad, de hecho, son también denominados la generación X o digital: nube, big data, trabajo en línea o teletrabajo, uso de redes sociales, reuniones virtuales, aprendizaje en línea, robótica, automatización de procesos, impresión 3D, genética entre muchos otros actividades laborales a las que se dedican.

La investigación presentada es de tipo descriptiva y estudio de caso, con un enfoque de investigación mixta, desarrollada a través de tres objetivos específicos. Se hace una revisión de información en bases de datos especializadas a través de un constructo con una ecuación de búsqueda, permitiendo extraer un primer sistema de ocho categorías o variables (8) desde el marco teórico, el cual fue evaluado con una técnica Delphi por cinco (5) expertos para eliminar cualquier sesgo ideológico del sistema categorial inicial, posteriormente este segundo sistema es conformado por cuatro categorías o variables (4): ambiente laboral, motivación, calidad de vida, oportunidades, tecnologías y digitalización. Se amplía cada categoría con subcategorías con sus referentes teóricos. Lo anterior es la base para obtener información primaria lo cual se hace a través de una encuesta estructurada utilizando diez y nueve (19) preguntas escala Likert, donde ciento nueve (109) millennials que laboran en organizaciones respondieron a través de google forms. El análisis de la información se hizo a través de estadísticas básicas donde cada pregunta es evaluada dividida a través de segmentos poblacionales de los encuestados. Por último, de los hallazgos o resultados se hace un análisis de tipo hermenéutico en cada una de las categorías o variables.

II. MARCO TEÓRICO

En un sentido general indica Vivero [9] que la generación es un grupo de personas con afinidad, convergencia y características que los diferencian y separan de otro(s) grupo(s), es decir, se puede indicar que en el tiempo y en el espacio las generaciones como en el caso de los Millennials son un grupo de personas que tienen cierto grado de afinidad, que los hacen diferentes en algunos aspectos y en los distintos contextos donde habitan, ciertos comportamientos que los hacen únicos, capaz de imponer su estilo de vida en todas las instancias, dejando relegadas otras generaciones anteriores, en ese sentido, existirán choque intergeneracionales. “Una generación se explica por la proximidad en los modos de pensamiento individual, las actitudes, los estilos o el sistema de valores; pero también se define por la confrontación con acontecimientos sociales, sus experiencias educativas y las oportunidades económicas específicas” [10].

Haciendo un símil con el trabajo de Driben [11], cuando indica que en México ocurrió una generación de las rupturas, igual, se relaciona que los Millennials son precisamente ese grupo de personas que hacen un corte, una ruptura en la historia movidos por un elemento diferenciador: la tecnología (información real, redes sociales, smarphone etc.), no son propiamente nativos digitales, pero si han crecido en entornos digitales. Además, el elemento tecnológico a la manera de Schumpeter (1939) donde indicó que la innovación de este tipo estaba ligada a los ciclos

económicos, y con esto las repercusiones de orden social, como son las nuevas perspectivas de vida que traen en su interior las últimas dos generaciones (millennials y centennials).

Hay un aspecto de orden intergeneracional que señala el trabajo de Kutlák [12] en cinco países de Europa y es que en el sentido más ortodoxo no se debe pensar que una generación es diametralmente opuesta a la anterior, de hecho, los Millennials son originarios de la generación X (1.965-1.980), es así como estas dos generaciones tienen aspectos en común dice el autor: el alto compromiso y competitividad en el ámbito laboral, aunque la generación Millennial es más independiente por tener el elemento tecnológico a su favor y por quedar más tiempo solos en sus casas mientras sus padres trabajan, también, los tipos y tamaños de las familias son diferentes en las dos generaciones y sus formas de crianza. Pese a lo anterior, las diferencias y similitudes intergeneracionales traen nuevos rumbos y comportamientos que hace de cada generación sea única en la historia. En Boyle [13] clarifica esto de las disputas intergeneracionales, cuando indica que las diferencias sociológicas no radican desde el punto de vista generacional, sino que ellas se establecen en las relaciones de parentesco que tenga cada persona al interior de una cohorte, es decir, en espacios distintos de tiempo dentro de la generación. “Como resultado, las personas de la misma cohorte pueden desarrollar sistema de valores y creencias similares, lo que lleva a actitudes profesionales predecibles” [14] citado por (Boyle 2021).

Indica Borges (2006) citado por Amorós, y otros [15] en una investigación de los Millennials en España de estudiantes de medicina, sobre las características de ellos: de padres sobreprotectores y preocupados por la seguridad y educación de sus hijos; los describen como personas optimistas, generosas, prácticos, con capacidad para trabajar en equipo, y desarrollar múltiples tareas. Detallan, además, los autores que detectaron en esta población rasgos obsesivos (escrupulosidad), ansiedades, riesgos de estrés y burnout. De los Millennials rusos destaca Nartova & Fatekhov [16] que estos jóvenes articulan este período de sus vidas como una transición a la edad adulta, donde la formación los capacitará para entrar al mercado laboral, donde esto va acompañado de responsabilidad, pero con una disminución en los niveles de satisfacción y pérdida de optimismo. Otro trabajo entorno de los Millennials norteamericanos en Malokin, Circella, & Mokhtarian [17], donde reafirman que dichas personas adoptan las tecnologías de la información (TIC), destacando, además, otros elementos como el gusto por el turismo, donde los viajes y conocer otras personas llenan sus expectativas, señalan también, el gusto por computadores portátiles.

En Velásquez (2017) citado por Peñalosa, López, Fischer, & Ortega, [18] sobre pautas de consumo en los Millennials de países Latinoamericanos considera que estas personas son inmediatistas en la toma de decisiones, expertos en el manejo de dispositivos móviles, y en el multitasking, la internet es utilizada en múltiples actividades: información en redes sociales, consulta de canales de videos, todo esto direcciona sus pautas de comportamiento. Otro tópico comportamental encontrado sobre la generación Millennials lo describe Barragán & Morales [19] sobre distintos aspectos de la sexualidad: aceptan la homosexualidad, transexualidad, eliminan los roles de género, presentan actitudes desfavorables hacia el amor. El trabajo investigativo apunta hacia la promoción de políticas públicas sexuales sanas. Dentro del imaginario colectivo de los Millennials (21 a 24 años), hay un trabajo realizado por Svirshchevskaya & Pashkevich [20], el cual consiste en establecer cuatro modelos como referentes de análisis: veo las metas y no veo las barreras; las elecciones hechas por otros no me convienen; esto siempre ha sido común. En otro autor hay aspectos de los Millennials como lo establece Williams [7] cuando dice en su obra, que esta generación se ha construido como un desafío, pero específicamente como un desafío a los errores de las gestiones anteriores, el asunto es que el dinamismo del nuevo acontecer devela realidades, que para los jóvenes es fácil de detectar porque ellos están construyendo una nueva sociedad, donde lo anterior es caduco y anquilosado.

Ahora, pasando a otros aspectos más concretos de la investigación que sirven como elementos de análisis, en un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), indica Plata [21], una encuesta realizada a personas de la generación Millennials (nacidos entre 1980 -2003) en Latinoamérica para un total de 15.000 jóvenes, donde arrojo los siguientes resultados: 41% estudian; 21% trabajan; 17% hacen ambas actividades. Para el caso de Colombia, se tuvo: 39% estudian; 21 trabajan; 24% ambas actividades; 16% no hacen ninguna actividad. ¿Lo anterior a qué conlleva?, que para el caso de Colombia el 84% de la generación Millennials tiene un nivel de ocupación, con lo cual se justifica la propuesta investigativa de los Millennials con los factores que promueven la decisión de permanencia o deserción en las organizaciones, porque el 63% de ellos están involucrados en unidades productivas.

La información dicha por el DANE en Colombia (2018) entorno a las personas en rangos de edades inferiores a 40 años, es decir de la generación Millennials que aportan a las organizaciones son el 65% del total de los trabajadores, es decir, son casi la gran mayoría de la población económicamente activa del país. Con respecto de los Millennials en Colombia, describe el trabajo de Martínez, Jaramillo & De la Hoz [22] con relación en la calidad de vida de estos grupos poblacionales en las organizaciones, dicen que los ascensos, los salarios y la relación de estas personas inciden directamente en su bienestar, hacen un análisis factorial confirmado con una metodología de ecuaciones estructurales, todo esto obviamente redundando en un incremento de la productividad de cada organización. Por su parte, Gallo, González, Román & García [23] en su estudio sugieren una pérdida de valor con el trabajo, y una concepción ambivalente o policéntrica de su existencia en esta generación, el argumento central de la investigación es la relación que tiene el trabajo como hecho individual y social en esta generación, es de anotar que el concepto trabajo ha cambiado significativamente a cada momento histórico, especialmente para los Millennials. En Arenas [24] indicó en su investigación que las preocupaciones de los Millennials en Medellín tienen distintos aspectos: en lo económico se tiene el desempleo y la alta informalidad, esto obviamente redundando en los ingresos, generando diferenciaciones en los estilos de vida; los altos niveles de corrupción en todas las esferas; y, además, los niveles de seguridad.

III. METODOLOGÍA

La investigación desarrollada es de tipo descriptiva, el cual busca dar cuenta de un fenómeno social en el cual se debate del mundo entorno a diferentes propuestas de análisis para las personas que nacieron entre los años 1980 al 2000 (Generación Millennials), y donde hoy el efecto investigativo son las organizaciones, caso Medellín – Colombia. “La investigación descriptiva tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio” [25, p. 164]. También se caracteriza como estudio de caso, en el sentido que se quiere dar cuenta de una situación particular, no haciéndose extensiva, o generalidad más allá del contexto específico determinado, “mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado” [26, p. 167]. El método de investigación es mixto, “un tema de primordial importancia relacionado estrechamente con lo cualitativo y lo cuantitativo es necesario hablar de tipos de variables y escalas de medición” [27].

Ahora, como método mixto de investigación se hará uso de una triangulación el cual bajo la propuesta de Galeano [28], se establece un sistema categorial o de variables, garante de interpretar los factores que promueven la decisión de permanencia y deserción de la generación Millennials en las organizaciones en Medellín, destaca “que la realidad social comporta dimensiones subjetivas e indicadores susceptibles de cuantificar y plantea la construcción de relaciones complementarias entre ambos enfoques que pongan en evidencia la complejidad y heterogeneidad de las situaciones sociales” (pag 15), en ese sentido el trabajo propone establecer un sistema categorial inicial que es el resultado de la búsqueda bibliográfica establecida en bases de datos especializadas, esta primera propuesta si bien sale de fuente bibliográficas científicas, se quiere hacer una depuración para eliminar sesgos de cualquier índole a través de una técnica Delphi, “permite estructurar un proceso comunicativo de diversos expertos organizados en grupo-panel con vistas a aportar luz en torno a un problema de investigación” [29, p. 21], se utiliza para este caso un total de cinco (5) expertos seleccionados a través de docentes- investigadores pertenecientes al área de arquitectura de las organizaciones, y gestión de personal, todos ellos del área administrativa, todo lo anterior con el ánimo de establecer un segundo sistema categorial o de variables donde lo establecido fue referenciado por fuentes expertas ajenas a la investigación.

El proceso metodológico continua tomando el segundo sistema categorial, de allí se establecen las subcategorías para un total de diez y ocho (18), con niveles de referenciación como el garante en la elaboración de las preguntas en escala Likert de tipo nominal “ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto” [30, p. 21], a su vez, se construye el cuestionario para la elaboración de la encuesta de tipo estructural con diez y ocho (18) preguntas cerradas, el tamaño de muestra es no probabilístico, donde “una muestra no probabilística reside no tanto en una representatividad de elementos, sino en una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características definidas previamente en el planteamiento del problema” [31], los parámetros de la muestra fueron generación Millennials perteneciente a organizaciones en Medellín, el tamaño fue de 109 personas, los cuales consignaron las respuestas en googlo forms. En análisis de la información se hizo con estadísticas básicas, tomando de los 20 años de la generación millennial (1981 – 2000) en cuatro rangos de edades: 1980-1985; 1986-1990; 1991-1995; 1996-2000. Por último, de la pesquisa bibliográfica, y de los hallazgos encontrados, permiten hacer un análisis hermenéutico (interpretar) para cada categoría y subcategoría. A la manera de Heidegger (1889-1976), será develar de una manera ontológica las relaciones que expresan en distintas formas para la investigación los Millennials con las organizaciones. A manera de la gráfica 1, se explica la metodología propuesta en tres objetivos específicos en su debido orden:

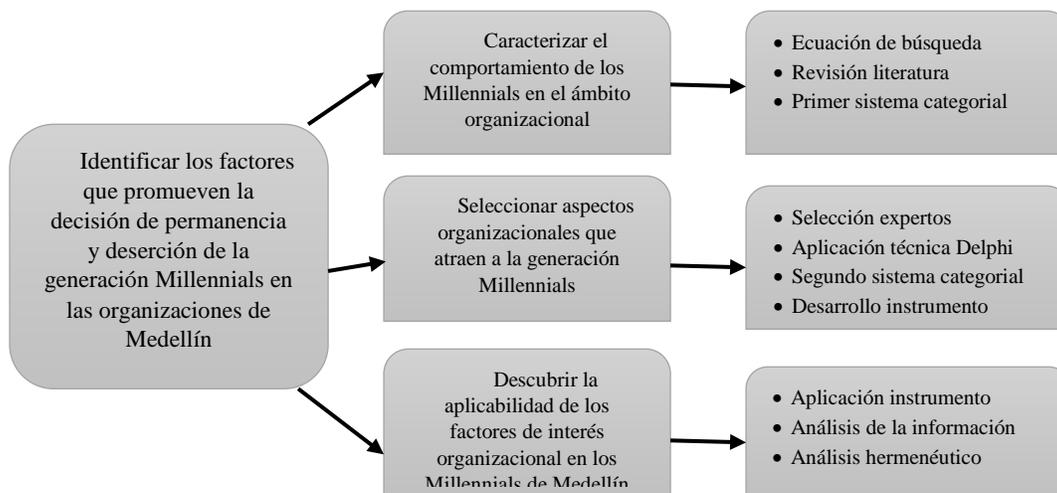


Gráfico 1: Objetivos desarrollados en la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

IV. RESULTADOS

Con la intención de obtener una revisión literaria más acertada, se desarrolla la creación de la ecuación de búsqueda la cual es aplicada en varias bases de datos: Science Direct, Sage, SpringerLink, entre otras, con el objetivo de localizar la producción científica adecuada al tema de investigación, en este caso la generación Millennial: TITLE-ABS-KEY (("millennial" OR "Y Generation") AND ("Lifestyle") AND ("workforce" OR "Work life" OR "organizations" OR "work-life balance")), esto permitió hacer una revisión de la literatura lo cual se identifica en la tabla 1 de la siguiente forma:

Tabla 1: Características de los Millennials, revisión de la literatura.

Título	Autor	Características de los millennials como fuerza laboral
Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace Jean	[32]	Los milenios se demuestran como personas con síntomas de mayor ansiedad, depresión, pero a la vez con mayor autoestima y actitudes narcisistas; diferentes a generaciones anteriores, buscan elogios, tienen altas expectativas que en ocasiones son un poco irreales, y presentan cambios en la ética, entre ellos, vestimenta informal en las organizaciones.
Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations	[33]	Para esta generación resalta la importancia del equilibrio entre la vida personal y laboral, por tal motivo no darían más del tiempo estimado en una jornada laboral, adicionalmente se les califica como tecnológicos, por lo que serán más rápidos al momento de realizar tareas, muy directos al momento de hablar, y dan respeto por inteligencia, no por posición o edad.
Branding Millennials: A Thematic Analysis Utilizing Hiring Professionals and Popular Press Books	[34]	Carecen de habilidades comunicativas, lealtad, capacidad de atención, en ocasiones considerados muy casuales e inmaduros los cuales necesitan constante supervisión.

Creativity and Cognitive Skills among Millennials: Thinking Too Much and Creating Too Little.	[35]	Su creatividad es atractiva para las organizaciones, sin embargo, se demuestran poco diligentes. Para esto se recomienda buscar Millennials altos en reflexión cognitiva, estos demuestran mayor rendimiento en tareas y bajos en conductas contraproducentes.
Affective Commitment to Organizations: A Comparison Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring Among Millennials	[36]	Son muy rotativos en el campo laboral, constantemente cambian de trabajo, volviéndolo un reto para las organizaciones en sus estrategias de retención de personal. Adicionalmente, se resalta la sensación de valor como diferenciador entre empleados pertenecientes a diferentes generaciones, afectando el compromiso y retención.
What do the CEOs expect from us? (If they expect something)	[37]	La ambición o poca paciencia que en ocasiones presentan los miembros de esta generación, es vista de manera negativa por los CEOs.
Corporate Politics on Polish Millennials	[38]	Actitudes como fácil adaptabilidad en un constante mundo cambiante, enérgicos y entusiastas hacen que se vuelvan atractivos para las organizaciones. Así mismo, por parte de los Millennials, se menciona que claman constante retroalimentación e instrucción, necesitan de esto para saber que su labor está siendo desempeñada correctamente.

Fuente: [39] Adaptación propia.

Los atributos hacia esta generación, se vuelven una combinación de características a favor y en contra, actitudes como el narcisismo e individualismo se verán reflejados al momento de trabajar en equipo, causando un bajo desempeño en las actividades, esto de cierto modo causa un impacto negativo puesto que las buenas habilidades de trabajo en equipo son vitales en cualquier papel a desarrollar dentro de una organización. Así mismo, la necesidad de atención reflejado en elogios y supervisión constante resultan siendo un reto para un empleador, estas son acciones a las que no se tenían que enfrentar con generaciones anteriores, pero que con la entrada de los Millennials como fuerza laboral tuvieron que empezar a tomar, esto con la intención de mantener este talento, que como se menciona en la tabla 4, aunque sean un reto, son personas bien educadas que destacan habilidades creativas, tecnológicas y con buena confianza de sí mismos, por lo que se vuelve necesaria la retención de este tipo de capital humano.

Aproximación inicial al sistema categorial: la fundamentación teórica de la propuesta se fundamentó en la construcción del sistema categorial expresamente estructurado para el problema que se estudia (categorías centrales y subsidiarias con toda su trama de relaciones), que dé cuenta de la realidad o situación que se analiza desde la óptica de los actores que participan [40]. La tabla 2 muestra el sistema categorial inicial producto de la pesquisa bibliográfica, en lo cual se extraen ocho (8) categorías iniciales, es de anotar, que el constructo inicial tiene la visión exclusiva de las observaciones hechas por el investigador, lo cual tiene en su interior consideraciones de tipo ideológico, con lo cual en situación posterior se trata de eliminar el sesgo:

Tabla 2: Primer sistema categorial

Categorías		Soporte bibliográfico
1	Entorno	[41]; [42]
2	Ambiente laboral	[43]; [44]; [45]; [46]; [47]
3	Calidad de vida	[47]; [48]; (Sharp, Branding millennials: A thematic analysis utilizing hiring professionals and popular press books, 2015); (Weber, Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations, 2017)
4	Trabajo significativo	[51]; [47]
5	Recompensas y reconocimientos	[52]; [47]
6	Oportunidades para avanzar	[46]; [51]
7	Tecnologías y digitalización	[53]; [54]; Fuente especificada no válida.
8	Motivación	Fuente especificada no válida.

Fuente: Elaboración propia.

Para la depuración del sistema categorial se utiliza el desarrollo de la técnica Delphi, de esta manera en la tabla 3 para tener categorías más acertadas expuestas en el primer sistema categorial, donde se presentaron ocho (8) categorías que salieron de la revisión bibliográfica, fueron luego expuestas para una evaluación los cuales, en una ronda de cinco (5) expertos indicaron que las variables o categorías más decisivas, fueron aquellas que fueron mencionadas en un rango entre cinco a tres veces como importantes por parte de ellos.

Tabla 3: Evaluación de expertos utilizando la técnica Delphi.

Categorías	Expertos				
	1	2	3	4	5
1 Entorno	X				
2 Ambiente laboral	X	X	X		X
3 Calidad de vida		X		X	X
4 Trabajo significativo				X	
5 Recompensas y reconocimientos			X		
6 Oportunidades para avanzar		X	X	X	X
7 Tecnologías y digitalización	X		X	X	X
8 Motivación	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 4 se presentan las cinco categorías seleccionadas a partir del desarrollo de la técnica Delphi que obtuvieron la mayor valoración, adicionando sus respectivas subcategorías y los referentes teóricos, quedando las cinco categorías como los soportes para el desarrollo del trabajo de campo.

Tabla 4: Subcategorías del sistema categorial.

Categorías	Subcategorías	Referentes teóricos
Ambiente Laboral	Emociones	Serrano & Ibáñez [55]
	Elementos físicos, materiales y alrededor	Guerrero, Rubén, Rubio, Cutiño, & Fernández [56]
	Trato de jefe y compañeros	Arias, Lazo & Quintana [57]
	Flexibilidad	Sengupta [47]
Motivación	Liderazgo	[58]
	Satisfacción de necesidades	Delgado en [59]
	Salario	Chiavenato [60]
	Metas	Locke en Peña & Villón [59]
Calidad de vida	Competencia	McClelland en [59]
	Bienestar	Chiavenato [60]
	Salud	Ardila [61]
	Seguridad	Ardila [61]
Oportunidades	Relaciones con ambiente y comunidad	Ardila [61]
	Oportunidades de crecimiento laboral	Ertas [62]
Tecnologías y digitalización	Aprendizaje digital	Szwed [54]
	Innovación y puestos de trabajos digitales	Delgado [63]
	Colaboración digital	Delgado [63]
	Roles digitales	Delgado [63]

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las categorías y subcategorías establecidas en la tabla 4, se establece el formato de preguntas para una encuesta de tipo estructurada, de este modo, se utilizar este tipo de escalas en cada una de las preguntas:

Nunca ___ Poco ___ Ocasionalmente ___ Casi siempre ___ Siempre ___

Análisis de la información: cabe destacar que para un mejor análisis de la información se decidió un cruce entre categorías, donde el año de nacimiento de los Millennials fue el referente para cada una de las preguntas, esto con la intención de conocer la opinión dependiendo de la edad de los participantes. obteniendo los siguientes resultados:

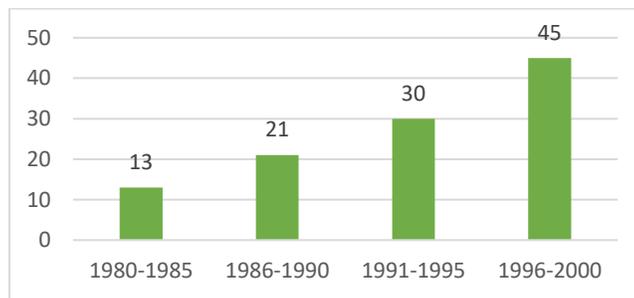


Gráfico 2: Rango de nacimiento Millennials encuestados.
Fuente: Elaboración propia.

La grafica 2 muestra el año de nacimiento de los Millennials encuestadas, se seleccionó cuatro opciones: 1980-1985, 1986-1990, 1991-1995, 1996-2000. Se considera que esta población de acuerdo a la edad ya se encuentra en su vida útil y como tal ubicadas en las organizaciones. De las 109 personas encuestadas, 45 de ellas (41%) pertenece a los nacidos entre 1996-2000, personas jóvenes que probablemente aún son considerados nuevos en el campo laboral; el 28% las personas nacidas entre 1991-1995. El 19% por las personas nacidas entre 1986-1990. Finalmente, las personas nacidas entre 1980-1985 constituyeron un 12% de la encuesta realizada.

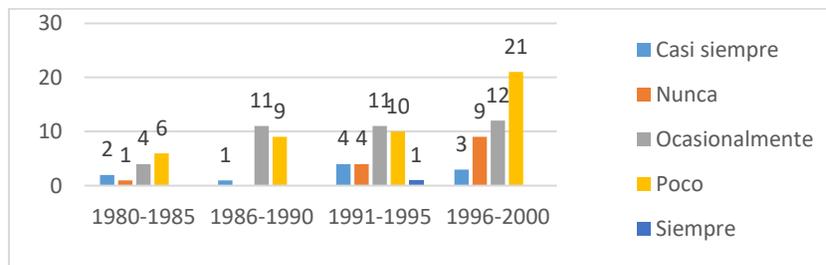


Gráfico 3: ¿El trabajo actual que desarrolla en su organización le genera emociones negativas?
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al gráfico 3 se observa en terminos generales que poco u ocasionalmente para esta generación nacidos en distintos momentos de las 109 personas encuestadas que las emociones negativas (stres, ansiedad, fatiga emocional etc.), las organizaciones no son causadoras de este tipo de comportamientos anormales para el funcionamiento de las actividades, y de la persona como tal.

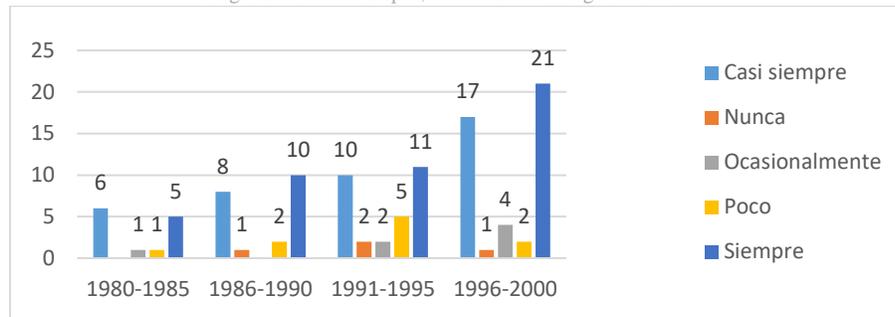
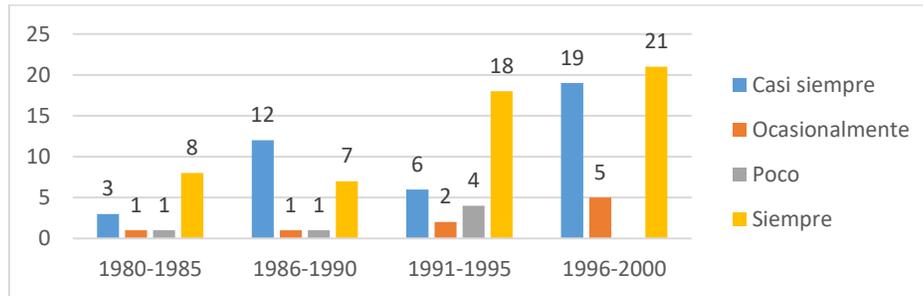


Gráfico 4: ¿Considera que los elementos físicos ofrecidos por su organización, materiales, espacios intervienen de gran manera en el buen rendimiento de usted como empleado?
Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas obtenidas en la gráfica 4 dan a entender que los 109 Millennials encuestados, independientemente de su edad coinciden que los elementos físicos, materiales y espacios proporcionados por las organizaciones intervienen en gran manera de la productividad de los empleados, todos a excepción de los nacidos entre 1986-1990 opinan que esto siempre sucede o es importante, para este otro grupo se opinó que casi siempre es importante.



Gráfica 5: ¿Tiene por parte de su(s) jefe(s) buen trato lo cual lo hace sentirse alegre y rendidor en la organización?
Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica 5 la mayoría de los 109 encuestados coincidieron que siempre comparten la idea de tener buen trato por parte de su(s) jefe(s), esto los hace sentir alegres y productivos en la organización, sin embargo, el único grupo que diferió en esto fueron los nacidos entre 1986-1990 que opinaron que casi siempre coinciden con esta idea, aún así todas las respuestas siguen demostrando afirmación.

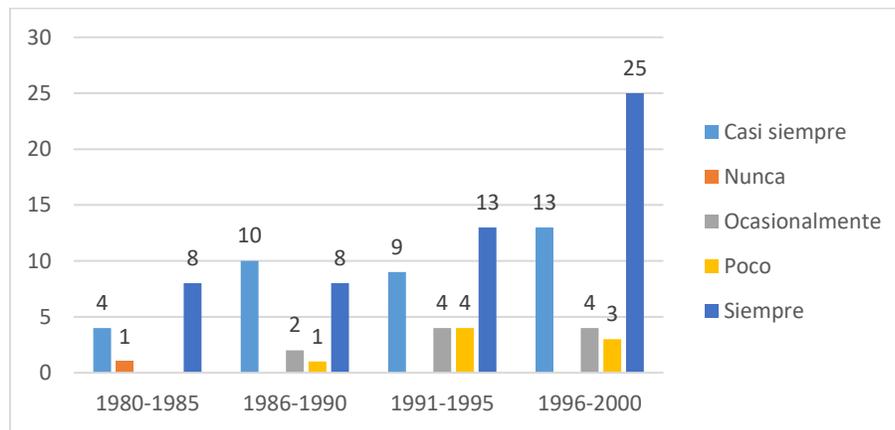


Gráfico 6: ¿Considera que la flexibilidad dentro de su organización hace que usted como empleado se sienta a gusto en su puesto de trabajo?
Fuente: Elaboración propia.

Las opciones más seleccionadas en la gráfica 6 entre los grupos de edad de los 109 Millennials encuestados respondieron que siempre y casi siempre consideran que la flexibilidad que tenga las organizaciones juega un papel importante en sentirse a gusto dentro de ellas.

Permanencia de la generación millennial en las organizaciones

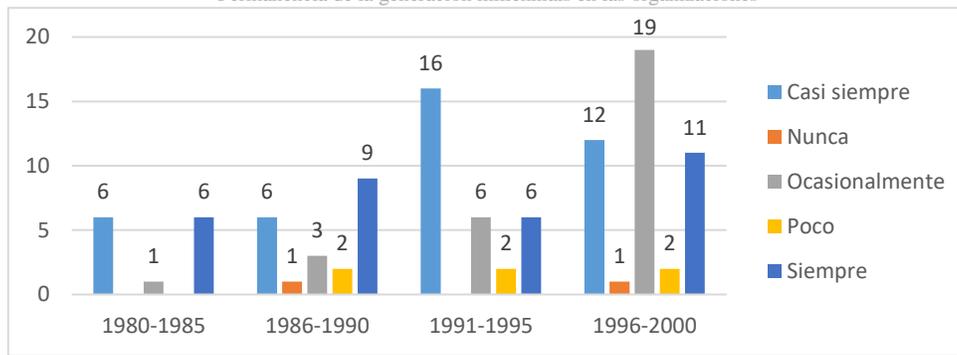
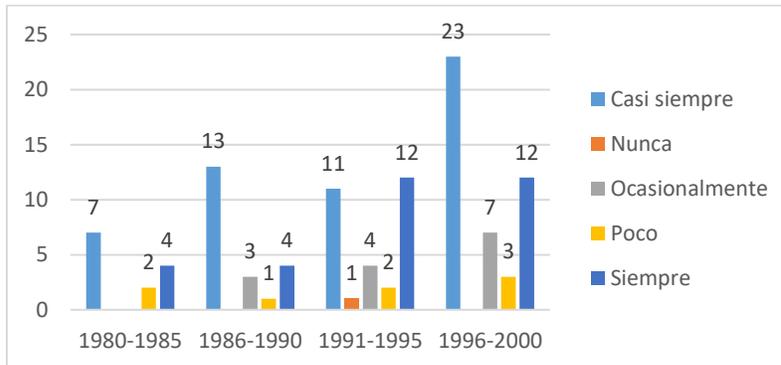


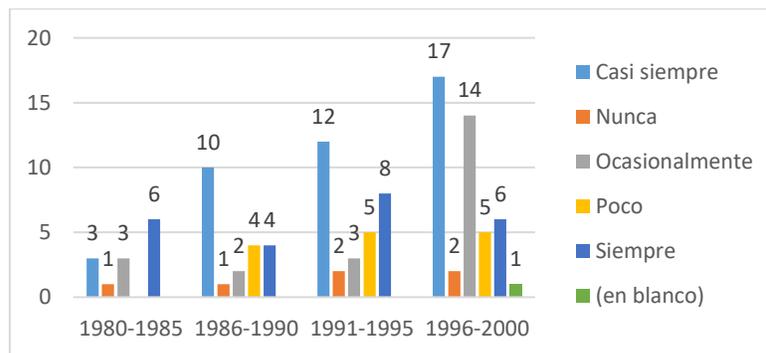
Gráfico 7: ¿Considera que eres líder dentro de las actividades que desarrollas en tu lugar de trabajo?
Fuente: Elaboración propia.

De la pregunta 7 entorno al liderazgo que desarrollan los 109 Millenials encuestados, los grupos afirman en su gran mayoría que siempre se sienten líderes, salvo el grupo de 1996 a 2000 donde indican que ocasionalmente.



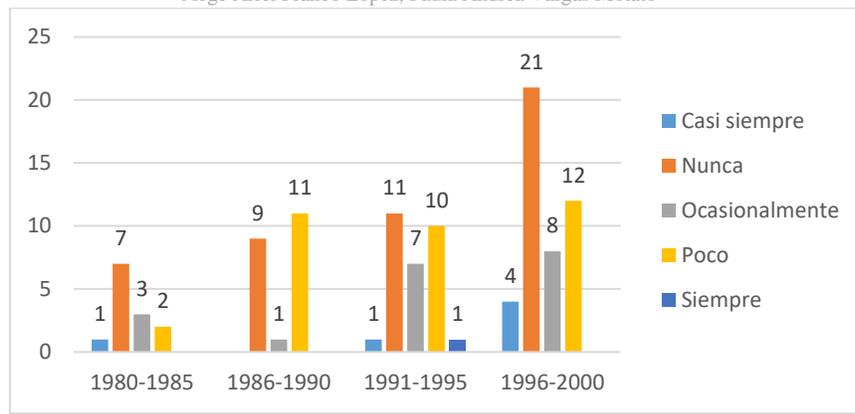
Gráfica 8: ¿Su organización cumple con satisfacer sus necesidades, físicas y mentales, esto crea en usted un mayor sentido de responsabilidad y compromiso con sus tareas?
Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la gráfica 8 indican los 109 millenials encuestados y divididos por grupos, que en todos los grupos encuestados la opción casi siempre y siempre fueron las más representativas, pues coinciden con que su organización casi siempre cumple con satisfacer sus necesidades físicas y mentales, creando en ellos sentido de responsabilidad y compromiso.



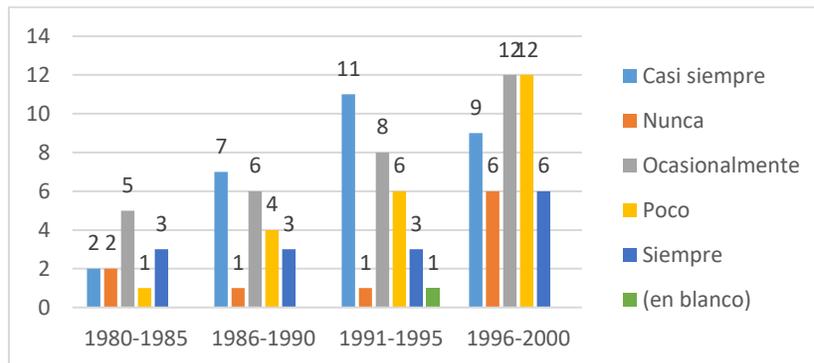
Gráfica 9: ¿Percibe actualmente que el salario lo motiva a realizar sus actividades?
Fuente: Elaboración propia.

En el grupo de las personas nacidas entre 1980-1985 se observa que la mayoría siempre percibe a su salario como un factor motivante al realizar sus actividades. Los nacidos entre 1986-1990 y 1991-1995 opinan que casi siempre esto les sucede, sin embargo las personas nacidas entre 1996-2000 aunque también coincidiera en que casi siempre percibían esto, la segunda opción más seleccionada fue ocasionalmente, demostrando que solo a veces sucede esto.



Gráfica 10: ¿El cumplimiento de metas es para usted una situación molesta?
Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica 10 las personas nacidas entre 1980-1985 y 1996-2000, la mayoría reponde que el cumplimiento de metas nunca es una situación molesta. Psra los nacidos entre 1986-1990 y 1991-1995 las opciones de nunca y poco fueron ligeramente similares, con solo leves diferencias.



Gráfica 11: ¿Encontrar un ambiente de competencia resulta motivante para usted?
Fuente: Elaboración propia.

Los nacidas entre 1980-1985 consideró que ocasionalmente un ambiente de competencia les resulta motivante. Para las personas nacidas entre 1986-1990 opinaron que “casi siempre” y “ocasionalmente” un ambiente de estos les resulta motivante. La mayoría de los nacidos entre 1991-1995 opina que casi siempre es motivante este tipo de ambientes. Finalmente, los más jóvenes, nacidos entre 1996-2000 tuvieron la misma cantidad de respuestas entre las opciones “ocasionalmente” y “poco” para este tipo de ambientes competitivos como motivantes.

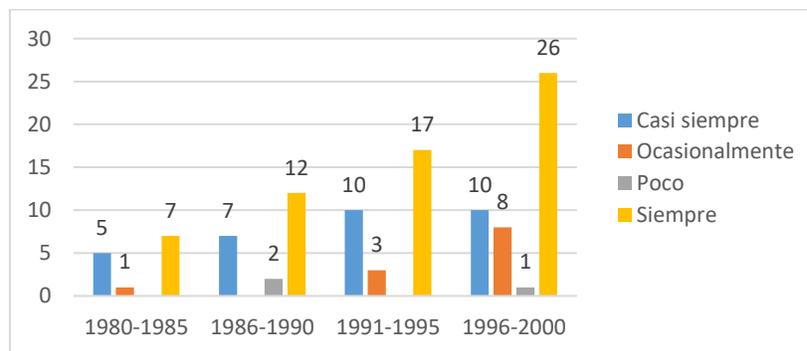


Gráfico 12: ¿Es para usted y su familia el trabajo un generador de bienestar?
Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las personas en la gráfica 12 los grupos coincidieron en que el trabajo siempre es un generador de bienestar, la segunda opción más seleccionada fue “casi siempre”, observando así la afirmación ante esta pregunta.

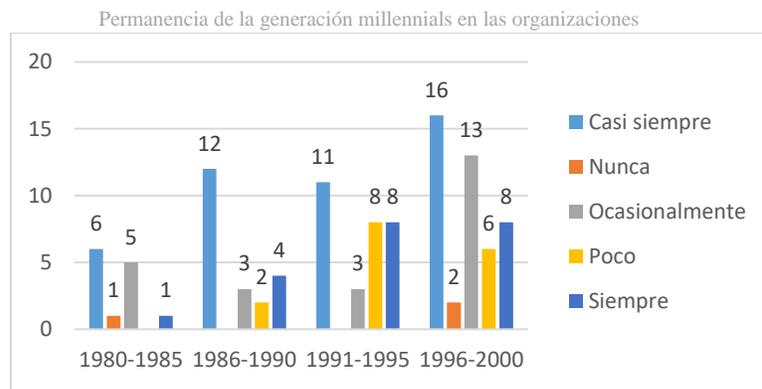


Gráfico 13: ¿Cree que su empleo le brinda salud física y emocional?
Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica 13 los Millennials nacidas entre 1980-1985 opinaron que casi siempre y ocasionalmente su empleo les brinda salud física y emocional. Los grupos de los nacidos entre 1986-1990 y 1991-1995 coincidieron en que casi siempre este es el caso, cabe mencionar que para este último grupo mencionado, hubo un mismo número de respuesta como segunda opción más seleccionada entre “siempre” y “poco”. Concluyendo, los nacidos entre 1996-2000 como mayor respuesta tuvieron a que casi siempre les sucede esto, como segunda opción está “ocasionalmente”.

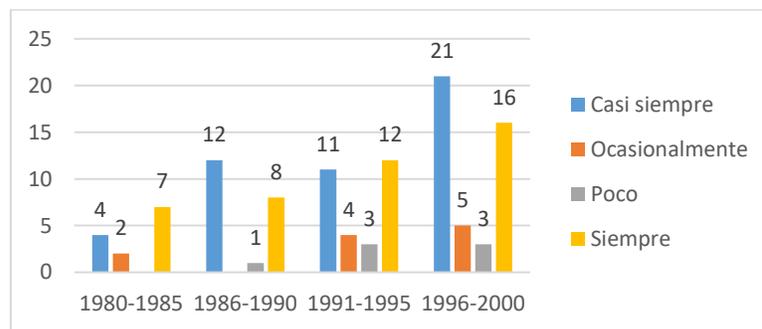


Gráfico 14: ¿El pertenecer actualmente a una organización le brinda niveles de seguridad y confianza?
Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los Millennials en la gráfica 14 se demostraron afirmativos con la declaración que casi siempre o siempre pertenecer a una organización les brinda niveles de seguridad y confianza.

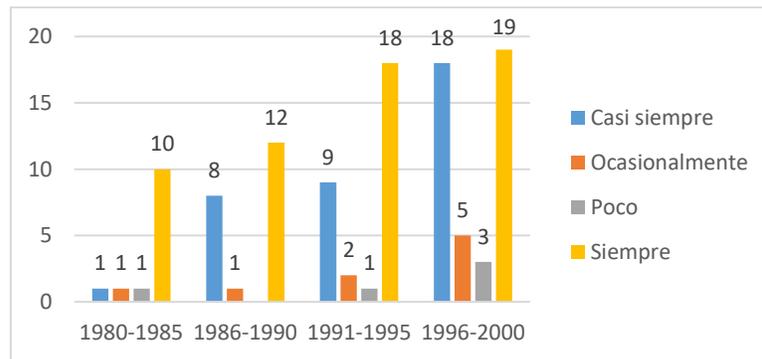


Gráfico 15: ¿Es la organización donde labora actualmente respetuosa del medio ambiente y de la comunidad cercana?
Fuente: Elaboración propia.

Se observó en la gráfica 15 que la mayoría de los 109 Millennials encuestados de todos los grupos de la organización a la que pertenecen, siempre son respetuosos del medio ambiente y la comunidad cercana.

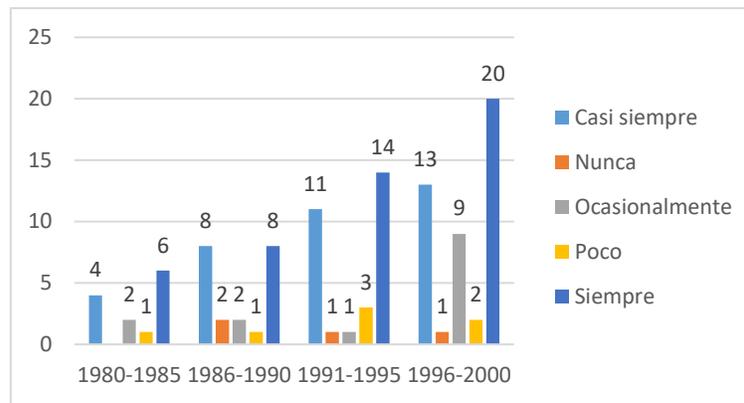


Gráfico 16: ¿Considera que su trabajo le da oportunidades de crecimiento personal?
Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico 16 la mayoría de los 109 Millennials encuestados opinaron que su trabajo siempre les da oportunidades de crecimiento personal, entre las otras opciones más seleccionadas se destacó el “casi siempre” y el “ocasionalmente” por parte de las personas nacidas entre 1996-2000.

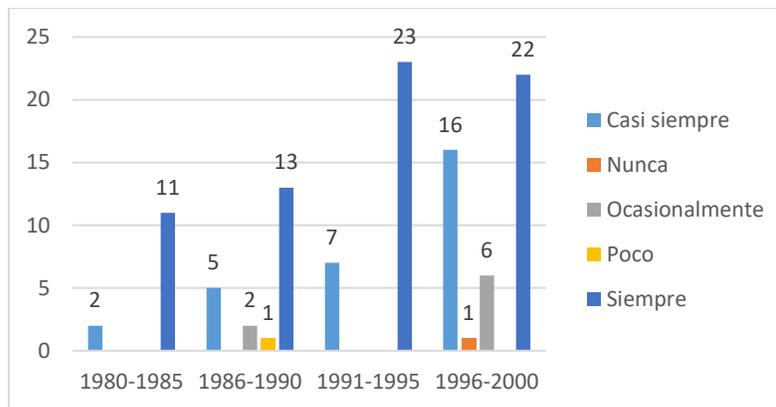


Gráfico 17: ¿Es importante para usted que su organización adopte capacitación digital en sus actividades laborales?
Fuente: Elaboración propia.

La opción de “siempre” de los 109 Millennials en la gráfica 17 fue la respuesta más seleccionada en todos los grupos respecto a la capacitación digital en las actividades laborales, destacando de este modo como un aspecto muy importante.

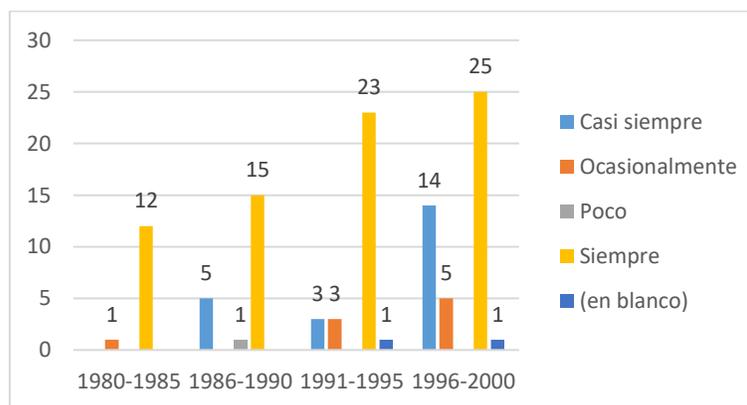
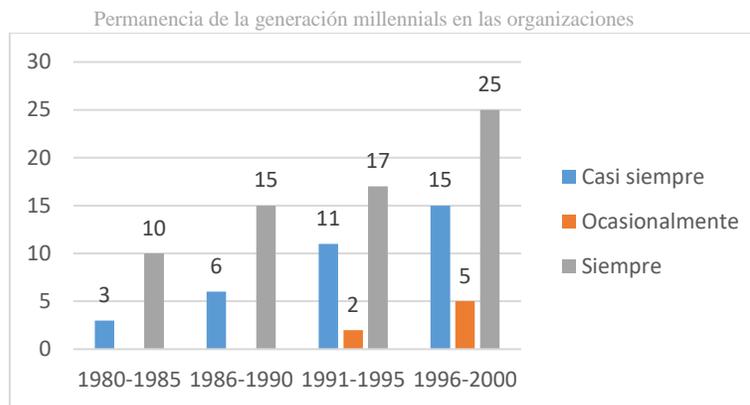


Gráfico 18: ¿Es atractivo un puesto de trabajo acompañado de innovaciones digitales para usted?
Fuente: Elaboración propia.

De la gráfica 18, los 109 Millennials respondieron que el puesto de trabajo acompañado de innovaciones es considerado altamente atractivo, como “siempre” fue la opción más seleccionada, dejando en gran diferencia las otras opciones.



Gráfica 19: ¿Las relaciones entre sus colaboradores, así como su comunicación digital le resulta útil y necesario para trabajar en el entorno organizacional?
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 19 se puede observar que los 109 Millennials encuestados que las opciones más seleccionadas fue “siempre” y “casi siempre”, las relaciones entre colaboradores y la comunicación digital es altamente útil y necesario para trabajar en el entorno organizacional.

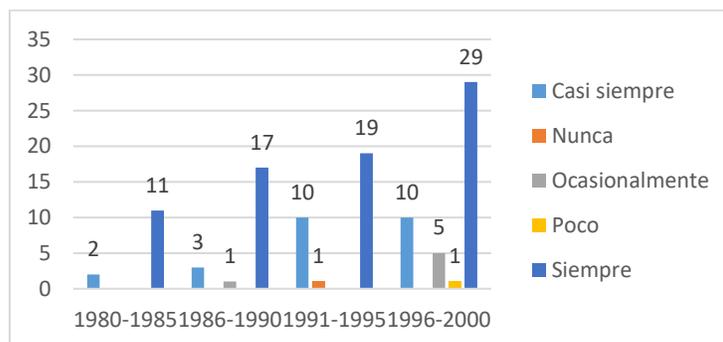


Gráfico 20: ¿Considera destacable aquellas organizaciones que tengan presente los nuevos roles o puesto de trabajos acompañados de las tecnología de la información y la comunicación (TIC)?
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 20 La mayoría de los 109 Millennials encuestados encuentran a atractivos y destacables aquellos puestos de trabajo acompañados de los TIC, destacando la importancia de la tecnología y digitalización en el entorno de trabajo.

V. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

Categoría ambiente laboral:

Subcategoría emociones: las emociones que se puedan generar en una organización como lo indica Serrano e Ibáñez [55], juegan un papel que determina la satisfacción laboral, funcionamiento grupal, liderazgo, entre otras. Ahora, desde esa afirmación y relacionando los aspectos teóricos y los hallazgos encontrados, la generación Millennials no muestra que las organizaciones generen motivaciones negativas, y esto obviamente se traduce en comportamiento adecuado frente a las actividades laborales, es un aspecto importante en el clima organizacional y en la productividad. Las motivaciones negativas que se presentan en algunos momentos entre los rangos 1986-1990 y 1991-1995, no es la constante decisiva en esta subcategoría.

Subcategoría elementos del medio físico, materiales y alrededores: Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño & Fernandez [56] mencionan que para realizar un trabajo con calidad se deben satisfacer ciertos factores externos, aquellos que rodean al empleado: equipos, medios técnicos necesarios, condiciones favorables, zona de trabajo y zona respiratoria, en otros. Los empleados deben tener un espacio óptimo para desarrollar las actividades laborales. De los hallazgos encontrados que los Millennials consideran que estos aspectos de ambiente intervienen siempre o casi siempre en la productividad.

Subcategoría trato con jefes y compañeros: en Arias, Lazo & Quintana. [57] relacionan el trato con colaboradores y jefes con la satisfacción laboral y cómo una percepción negativa de estos que puede influir en sentimientos negativos hacia el trabajo. La información recopilada en la encuesta y teóricos demostró que el buen trato con jefes y compañeros influye en la satisfacción y en la productividad de los millennials. La comodidad y satisfacción en el empleado esta relacionado con el buen trato con sus colaboradores; por tal motivo las organizaciones deben dar una adecuada atención a este aspecto, reforzando las buenas relaciones e incentivando a una buena comunicación y compañerismo.

Subcategoría flexibilidad: es un aspecto importante para los Millennials, según Segupta [47] para ellos es necesario sentirse libres, una organización fuertemente burocrática y poco flexible puede generar que se sientan sofocados. En relación a los hallazgos obtenidos, los millennials opinan que esto juega un papel importante en sentirse a gusto dentro de la organización. Este aspecto puede generar comodidad dentro de un empleado perteneciente a esta generación, la libertad es un atributo bastante relevante. Ahora, ¿hasta donde debe ir una organización al respecto?

Categoría motivación

Subcategoría Liderazgo: la motivación dentro de una organización como menciona Cortés [58] estará asociada al liderazgo que se ejerza en la persona, dependiendo del tipo de liderazgo se proveerá un cierto tipo de ambiente. Acorde a la información recopilada, los millennials dentro de sus organizaciones han tomado posiciones de liderazgo, salvo los nacidos entre 1996-2000 que mencionaron que ocasionalmente esto sucede. Se observa que las posiciones de liderazgo se encuentran más presentes en las personas mayores que en los más jóvenes dentro del rango generacional.

Subcategoría satisfacción de necesidades: según selgado citado en Peña & Villón [59] se genera motivación al momento de querer satisfacer las necesidades que el empleado tenga; al lograr esa satisfacción se creará una máxima sensación de confort. Partiendo de esa afirmación y analizando la información obtenida, se evidenció que de las organizaciones compiladas casi siempre cumple con satisfacer las necesidades físicas y mentales de sus empleados, creando en ellos un mayor sentido de responsabilidad y compromiso.

Subcategoría salario: el salario acorde a Chiavenato [60] se convierte en una motivación para el empleado (de corto plazo y extrínseca) teniendo en cuenta que esto es un objetivo intermedio que les permitirá alcanzar objetivo final, es decir, será un medio con el cual podrán lograr conseguir algo que quieren o necesitan. La información proporcionada en la encuesta permitió observar que el salario motiva a la mayoría de los Millennials a realizar sus actividades, sin embargo, para las personas nacidas entre 1996-2000 esto también puede suceder solo ocasionalmente. Se entiende que la remuneración no es el único factor motivante, por lo que se debe reforzar otros aspectos dentro de las organizaciones.

Subcategoría metas: trabajar hacia una meta según Locke tomado por Peña & Villón [59] es relevante en la tarea que se realiza, estas guían al empleado en la realización de sus actividades y se sienten más comprometidos con querer alcanzarlas. Teniendo presente esta afirmación y la información obtenida, se infirió que nunca o pocas veces las metas se perciben como molestas, para esta generación no es negativo el planteamiento de metas y, por el contrario, resulta motivante para los empleados.

Subcategoría competencia: la motivación por competencia en McClelland según Peña & Villón [59] incita al empleado a querer hacer un trabajo de gran calidad. Una competencia sana dentro de las organizaciones, se traduce en un reto para el empleado querer superarse. Los millennials, según en los teóricos investigados y hallazgos obtenidos, piensan que casi siempre y ocasionalmente un ambiente de competencia les resulta motivante. Los nacidos entre 1996-2000 opinaron que también esto pocas veces sucede, las personas más jóvenes de esta generación no están completamente a favor acerca de los espacios competitivos como motivantes. Un ambiente menos competitivo puede ser más cómodo para los Millennials más jóvenes, esto debe ser estudiado al interior de la generación Centennials.

Categoría calidad de vida

Subcategoría bienestar: acorde a Chiavenato [60] las organizaciones deben actuar a favor del bienestar del empleado, brindar un adecuado ambiente no solo físico, sino también psicológico y social. Promover este tipo de espacios a sus trabajadores es importante. En los hallazgos obtenidos se observó que para los millennials el trabajo es un generador de bienestar, por tal motivo, reforzar aspectos que vayan alrededor de esto, es necesario para conseguir trabajadores más comprometidos.

Subcategoría salud: la salud se menciona en Ardila [61] como parte de la calidad de vida objetiva y subjetiva, es decir, sentirse saludable y no estarlo y no sentirlo y estarlo. Los hallazgos obtenidos reflejaron que para los Millennials casi siempre y ocasionalmente su empleo les brinda salud física y emocional. Una parte de las personas nacidas entre 1991-1995 indicaron que pocas veces sus empleos les generan esto. Gran parte de las organizaciones se ocupan de esto, pero aún existen ciertas compañías que no trabajan en la salud física y emocional del empleado.

Subcategoría seguridad: según Ardila [61], para tener calidad de vida las personas deben sentirse seguras, deben percibirlo. Ante esto, este aspecto puede considerarse como un factor a favor para la retención del talento de los millennials, acorde a la encuesta la mayoría declaró que casi siempre o siempre pertenecer a una organización les brinda niveles de seguridad y confianza. La seguridad es percibida como parte de una buena calidad de vida para las personas de esta generación y sienten esto cuando pertenecen a una organización.

Subcategoría ambiente y comunidad

Tener una relación armoniosa con el ambiente y comunidad al que se pertenece genera calidad de vida. En Segunpta [47] se dice que las organizaciones que cumplen con esto, se vuelven atractivas para los millennials. En los hallazgos obtenidos se identificó que la mayoría de las organizaciones a las que pertenecen los de esta generación son responsables en este aspecto.

Categoría oportunidades

Subcategoría oportunidades de crecimiento laboral: las oportunidades de crecimiento laboral según Ertas [62] son atractivas para la generación millennials. Así mismo, en Sengupta [47] se observó que este aspecto está presente en los millennials que recién egresan de la universidad, probablemente por la poca experiencia laboral. En la información obtenida, esta generación ha experimentado siempre y casi siempre las oportunidades de crecimiento laboral dentro de su trabajo. Para una parte de las personas nacidas entre 1996-2000 se destacó que esto solo ocasionalmente sucede. Aumentar la asignación de tareas importantes a este grupo de personas permitirá que sientan esa importancia en sus actividades y así mismo lograr el crecimiento laboral que esperan.

Categoría tecnología y digitalización

Subcategoría aprendizaje digital: los millennials crecieron en una época de avances tecnológicos. El aprendizaje digital se menciona en Szwed [54], es lo más buscado por las personas de esta generación, son fáciles de absorber y aunque son altamente demandadas por estas personas, muchas compañías aún no se han adaptado a este cambio. Desde esa afirmación y relacionando los aspectos teóricos y los hallazgos encontrados, la generación Millennials en la ciudad, consideran que la capacitación digital en las actividades laborales es un aspecto importante y las organizaciones deben adaptar este tipo de aprendizaje debido a que va en concordancia con su personalidad.

Subcategoría innovaciones digitales en el puesto de trabajo: las innovaciones digitales en el puesto de trabajo acorde a Delgado [63] se necesitan dentro de las compañías, la automatización de tareas facilita las actividades para sus empleados, la innovación estratégica permite estar adelante y preparado ante lo nuevo del mundo digital, la generación Millennials considera altamente atractivo las organizaciones que se adaptan al mundo digital y cuenta con innovaciones digitales en el puesto de trabajo.

Subcategoría colaboración digital: en Delgado [63] las herramientas digitales permiten tener nuevas técnicas o mecanismos para la colaboración entre equipos, logra que puedan tener crecimiento y diversificación, se refleja que los millennials siempre y casi siempre encuentran las relaciones entre colaboradores y la comunicación digital altamente útil, y necesario para trabajar en el entorno organizacional.

Subcategoría roles digitales: en Delgado [63] son aquellas actividades que darán respuesta a los retos de la digitalización, como por ejemplo los responsables de estrategias digitales, las organizaciones que tengan presente esto y usen intensamente las TIC son ágiles y competitivas. Relacionando los aspectos teóricos y los hallazgos encontrados, la generación Millennials considera destacable aquellas organizaciones que tengan presente los nuevos roles o puesto de trabajos acompañados de las TIC. Las compañías que vayan de la mano de las nuevas tecnologías y demuestren estar a la vanguardia de estas, logran captar la atención de esta generación.

VI. CONCLUSIONES

Los Millennials han sido una generación de gran interés para los investigadores, su presencia en la sociedad es altamente notable, y por tal motivo para una mejor comprensión de esta cohorte generacional se le han atribuido diversas características comportamentales. Estas personas crecieron en un entorno tecnológico, por ello viven fácilmente conectados y adaptados a nuevas invenciones. Su pensamiento es “libre” y dan una connotación deferente a la vida con respecto de otras generaciones, buscan un balance personal y laboral, no esperan que el trabajo consuma todo su tiempo. De igual modo, la calidad en las relaciones interpersonales es importante para esta generación, una buena comunicación y relación con amigos y compañeros es necesario para crear un correcto ambiente de comodidad.

En el mundo laboral los Millennials huyen de la monotonía, les gusta la flexibilidad, son improvisadores, creativos y hábiles en el manejo de las tecnologías. Poseen características atractivas para las organizaciones, sin embargo, también se les describe como personas egoístas, que necesitan supervisión constante. Su rápido desinterés e inconformidad en sus puestos de trabajo se ven reflejados en las altas tasas de rotación, esto deja una gran preocupación y reto en las organizaciones que buscan tener un talento humano constante para mantener las tareas.

Para esta generación destacan aspectos como el ambiente laboral, la motivación, la calidad de vida, las oportunidades de crecimiento y finalmente, las tecnologías y digitalización. Dentro de estas, demuestran que buscan comodidad en su organización, esto de manera física y psicológica. Ofrecer espacios seguros, motivantes, demostrando interés en los empleados, siendo abiertos a ideas, flexibles, con excelente ambiente laboral, buena comunicación entre jefes y colaboradores, y finalmente que trabajen con las nuevas tecnologías, demostrando disposición al cambio del mundo digital, hará que una organización sea atractiva para el millennials.

Las organizaciones siempre deben estar en busca de una correcta retención del talento humano, por ello, mientras las compañías comprendan el tipo de empleado que tienen, la generación a la que pertenecen, cuáles son sus necesidades y expectativas, se logrará alinear con su personal y obtener colaboradores más comprometidos. El capital humano es lo que permitirá en gran manera el crecimiento y rentabilidad de la organización.

VII. RECOMENDACIONES

El tema tratado en la investigación es amplio, tiene muchas aristas con lo cual es un objeto de estudio complejo, sin embargo, los temas referentes a la gestión de personal son un eje transversal de cualquier organización, desde esa perspectiva la generación Millennials hoy son esas personas que planifican, administran, y operan todas las organizaciones del mundo, por ello tener elementos de análisis desde la visión de múltiples saberes como la psicología y sociología de las organizaciones, administración del talento humano y aún la economía con el recurso trabajo, la antropología socio-cultural, la historia de las sociedades, entre otros, son una herramienta que contribuye a un mejor estar en el direccionamiento organizacional. Ahora es importante destacar que cualquier investigación que trate el asunto generacional, debe considerar que no existe apreciaciones que indique generalidades o un recetario único que dictamine un mismo comportamiento, cada generación en rangos de tiempo y espacio tienen facetas diferentes, y hoy aplica más esto por una temporalidad que tiene gran dinamismo. La investigación aquí presentada es solo consideramos parciales que llenan las expectativas de los investigadores, sin embargo, esto faculta para continuar interpretando basto objeto de investigación que aporte al entramado organizacional.

VIII. REFERENCIAS

- [1] J. Franco , J. Uribe y S. Agudelo , «Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso,» CEA, vol. 7, n° 15, pp. 2-26, 2021.
- [2] P. Drucker, La sociedad Postcapitalista, Sudamericana, 1993.
- [3] K. Barrios, E. Olivero y B. Figueroa, «Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas,» Información tecnológica, vol. 31, n° 2, pp. 55-62, 2020.
- [4] J. Franco, A. Uribe y J. Monsalve, «El capital humano y estructural a través de lógica difusa 2,» Lasallistas de Investigación, vol. 16, n° 2, pp. 160- 170, 2019.
- [5] D. M. De la Garza, D. E. Guzmán y M. M. Gallardo, «El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials,» Ciencia y Sociedad, vol. 43, n° 2, 2018.
- [6] J. Rubio, P. Almansa y M. Pastor, «Relaciones sexistas en la generación X y Millennials,» Atención Primaria, vol. 53, n° 4, pp. 1-10, 2021.

- [7] G. Williams, «Millennialismo gerencial: diseñando la nueva generación de empleados,» Trabajo, empleo y sociedad, vol. 34, n° 3, pp. 371-387, 2020.
- [8] DANE, «Dane,» 2018. [En línea]. Available: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.
- [9] C. Vivero, Narradoras Milennials, Primera ed., Ciudad de México: Ediciones Gráficas EON, 2021, p. 137.
- [10] D. Méda y P. Vendramin, «reventing work in Europa: value, generations and labour,» Spring, 2016.
- [11] L. Driben, La generación de la Ruptura y sus antecedentes, Primera ed., México: Fondo de Cultura Económica, 2013, p. 129.
- [12] J. Kutlák, «Individualismo y autosuficiencia de las generaciones Y y Z y su impacto en el entorno laboral: un estudio empírico en 5 países europeos,» Business Perspectives, vol. 19, n° 1, pp. 39-52, 2021.
- [13] K. Boyle, «Milenario Identidades profesionales: reevaluación de la identificación social y las relaciones intergeneracionales,» 2021.
- [14] S. Kultalahti y R. Viitala, «Retos suficientesny un fin de semana por delante: La generación Y describe la motivación en el trabajo,» Gestión de cambio organizacional, vol. 27, n° 4, pp. 569-582, 2014.
- [15] E. Amorós, M. Esquerda, A. Agustí, A. Kiskerri, J. Prat y J. Pifarré, «¿Han llegado los millennials a la Facultad de Medicina? Perfil de personalidad de estudiantes de medicina 1999-2014,» Educación Médica, vol. 21, n° 6, pp. 370-376, 2020.
- [16] N. Nartova y A. Fatekhov, «La transición a la edad adulta de los millennials rusos: ¿en el camino de la educación a la responsabilidad y la pérdida del optimismo?,» Seguimiento de Obschestvennogo Mneniya: Ekonomicheskie i Sotsial'nye Peremeny, n° 4, pp. 319-344, 2021.
- [17] A. Malokin, G. Circella y P. Mokhtarian, «¿Los millennials valoran el tiempo de viaje de manera diferente debido a la multitarea productiva?,» Transporte, vol. 48, pp. 2781-2823, 2021.
- [18] M. Peñalosa, D. López, L. Fischer y M. Ortega, «Consumo en los millennials en época de covid-19 en México, Ecuador y Colombia,» Revista Venezolana de Gerencia, vol. 26, n° 96, pp. 1380-1395, 2021.
- [19] V. Barragán y C. Morales, «Las generaciones centenarias y milenarias: actitudes hacia la sexualidad,» Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ninez y Juventud, vol. 19, n° 3, pp. 1-24, 2021.
- [20] A. Svirshchevskaya y A. Pashkevich, «Leyendo metáforas visuales de planificación de carrera para una generación de jóvenes millennials,» Seguimiento de la opinión: cambios económico y social, n° 2, pp. 123-147, 2020.
- [21] G. Plata, «BIC,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.iadb.org/es/mejorandovidias/millennials-la-generacion-incomprensida>.
- [22] L. Martínez, O. Jaramillo y E. De la Hoz, «Factores que afectan la calidad de vida laboral de los Millennials vinculados al sector comercial en Colombia,» Artículos científicos Economía y Sociología, vol. 14, n° 2, pp. 71-84, 2021.
- [23] O. Gallo, D. Gonzalez, J. Román y G. García, «Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos,» Innovar, vol. 31, n° 80, pp. 129-140, 2021.
- [24] C. Arenas, «Revista semana,» 2019. [En línea]. Available: <https://www.semana.com/tendencias/articulo/millennials-en-el-mercado-laboral/276620/>.
- [25] G. Guevara, A. Verdesoto y N. Castro, «Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación acción,» Científica mundo de investigación y el conocimiento, vol. 4, n° 3, pp. 163-173, 2020.
- [26] P. Martínez, «El método de estudio de caso: estrategia metodológica de investigación de la investigación científica,» Pensamiento & Gestión, n° 20, pp. 165-193, 2006.
- [27] M. Cienfuegos y A. Cienfuegos, «Lo cuantitativo y cualitativo en la investigación. Un apoyo a su enseñanza,» Centro de Estudios e Investigación para el Desarrollo Docente A.C., vol. 7, n° 13, 2016.
- [28] E. Galeano, Diseño de proyectos en la investigación cualitativa., Medellín, 2004, p. 84.
- [29] E. López, «El método Delphi en la investigación actual en educación: una revisión teórica y metodológica,» Educación XXI, vol. 21, n° 1, pp. 17-40, 2018.
- [30] B. Ospina, J. Sandoval, C. Aristizábal y M. Ramírez, «La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. Antioquia, 2003,» Investigación y Educación en Enfermería, vol. XXIII, n° 1, pp. 15-29, 2005.
- [31] N. Cantoni, «Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cuantitativa,» Revista Argentina de Humanidades y Ciencias Sociales, vol. 7, n° 2, 2009.
- [32] J. Twenge y S. Campbell, «Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace Jean,» Psicología gerencial, vol. 23, n° 8, pp. 862-877, 2008.
- [33] J. Weber, «Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations,» Journal of Business Ethics, vol. 143, pp. 517-529, 2017.
- [34] J. Sharp, «Branding Millennials: A Thematic Analysis Utilizing Hiring Professionals and Popular Press Books,» Colorado, 2015.
- [35] B. Corgnet, A. Espín y R. González, «Creativity and Cognitive Skills among Millennials: Thinking Too Much and Creating Too Little,» Frontiers in Psychology, vol. 7, 2016.
- [36] C. Hechl, «Affective Commitment to Organizations: A Comparison Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring Among Millennials,» Binus Business Review, vol. 8, n° 2, pp. 39-47, 2017.
- [37] K. Fernández y A. Barbas, «What do the CEOs expect from us? (If they expect something),» de International Youth Nuclear Congress, Hangzhou (China), 2016.
- [38] N. Rošlik, «Corporate Politics on Polish Millennials,» Polish Political Science Yearbook, vol. 46, n° 2, pp. 265-270, 2017.
- [39] F. Madrigal, F. Ávila y S. Madrigal, «Retos y oportunidades del comportamiento organizacional de los Millennials como fuerza de trabajo,» Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, vol. 4, n° 7, pp. 86-95, 2019.
- [40] E. Galeano, Diseño de proyectos en la investigación cualitativa, Medellín: Universidad Eafit, 2004, p. 41.
- [41] D. Gonzalez, «Mitos y realidades de los Millennials,» Funlam Journal of Students' Research, n° 4, pp. 16-19, 2019.
- [42] N. Nikitinsky, P. Kachurina, S. Sergey y E. Shamis, «Generation theory in HR practice: text mining for talent management case,» de EGOSE '16: Proceedings of the International Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia, Moscow, 2016.
- [43] C. Hechl, «Affective Commitment to Organizations: A Comparison Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring Among Millennials,» BINUS BUSINESS REVIEW, vol. 8, n° 2, 2017.
- [44] I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 3ra ed., McGraw-Hill, 2009, p. 475.
- [45] A. R. Vélez, «Los clásicos de la gerencia,» COLECCIÓN LECCIONES DE ADMINISTRACIÓN, p. 182, 2009.

- [46] M. Bakry, R. Ambo y L. Arake, «How to Attract Millennials? Indonesian Sharia Banking Opportunities,» WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS, vol. 18, pp. 376-385, 2021.
- [47] D. Sengupta, *The Life of Y : Engaging Millennials As Employees and Consumers*, Thousand Oaks: Sage Publications Pvt. Ltd, 2017.
- [48] E. Ng, L. Schweitzer y S. Lyons, «New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation,» *Journal of Business and Psychology*, vol. 25, pp. 281-292, 2010.
- [49] J. Sharp, «Branding millennials: A thematic analysis utilizing hiring professionals and popular press books,» 2015.
- [50] J. Weber, «Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations,» *Journal of Business Ethics* volume, vol. 143, n° 3, pp. 517-509, 2017.
- [51] M. McCrindle, «Understanding generation Y,» 2007. [En línea]. Available: <http://www.emoneco.com/wp-content/uploads/2014/12/UnderstandingGenY.pdf>.
- [52] S. Bannon, K. Ford y L. Meltzer, «Understanding Millennials in the Workplace,» *The CPA Journal*, vol. 81, n° 11, pp. 61-65, 2011.
- [53] C. Dalessandro, «Recruitment Tools for Reaching Millennials: The Digital Difference,» *International Journal of Qualitative Methods*, vol. 17, n° 1, 2018.
- [54] P. Szwed, «Are we ready for the millennials?: The state of readiness of the marine education and training community: A pilot study,» de *Proceedings - 16th Annual General Assembly and Conference of the International Association of Maritime Universities, IAMU AGA 2015*, Massachusetts, 2020.
- [55] M. Serrano y M. Ibáñez, «La prevención de las situaciones de impacto emocional en el ambiente laboral. Estudio teórico y análisis de su incidencia en el personal sanitario de la comunidad autónoma de Euskadi-España,» *Trabajo y Sociedad*, pp. 463-492, 2015.
- [56] J. Guerrero, R. Cañedo, S. Rubio, M. Cutiño y D. Fernández, «Calidad de vida y trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de las oficina,» 2006.
- [57] W. Arias, J. Lazo y S. Quintana, «¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?,» *Revista Industrial*, vol. 21, n° 2, pp. 81-90, 2018.
- [58] A. Cortés, «Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo,» *Revista de Ciencias Sociales*, vol. 4, n° 106, pp. 203-214, 2004.
- [59] H. Peña y S. Villón, «Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional,» *Scientific*, vol. 3, n° 7, pp. 177-192, 2018.
- [60] I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, Bogotá: McGraw-Hill, 2000.
- [61] R. Ardila, «Calidad de vida: una definición integradora,» *Revista Latinoamericana de Psicología*, vol. 35, n° 2, pp. 161-164, 2003.
- [62] N. Ertas, «Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service,» *Public Personnel Management*, vol. 44, n° 3, pp. 401-423, 2015.
- [63] A. Delgado, *Digitalízate: Cómo digitalizar tu empresa*, Libros de Cabecera, 2016, p. 296.
- [64] E. Martínez, «La Técnica Delphi como estrategia de consulta a los implicados en la evaluación de programas,» *Revista de Investigación Educativa*, vol. 21, n° 2, pp. 449-463, 2003.
- [65] A. Matas, «Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión,» *REDIE*, vol. 20, n° 1, pp. 38-47, 2018.