



RETOS Y OPORTUNIDADES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS MILLENNIALS COMO FUERZA DE TRABAJO

CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF THE ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF MILLENNIALS AS LABOUR FORCE

**Flor Madrigal Moreno¹, Fernando Ávila Carreón¹, Salvador
Madrigal Moreno¹.**

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo¹

México

Recibido el 27 de octubre de 2018; Aceptado el 14 de Diciembre de 2018; Disponible en Internet el 01 de Marzo de 2019.

E-mail de Contacto: flor.madrigal@gmail.com
© Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)
Vol. 4, N° 7 Pág. 86-95. ISSN: 2448-6051

Av. Gral. Francisco J. Múgica S/N
Edificio AII C.P. 58030
Ciudad Universitaria
Morelia, Michoacán, México.
Tel. y Fax (443) 3-16-74-11
Email: rfcca@umich.mx
Web: <http://rfcca.umich.mx>

Resumen

En esta investigación se indaga a los millennials como grupo generacional que se integra a la fuerza de trabajo. Además, se hace un análisis de la visión que tienen los dirigentes de las organizaciones al enfrentarse a este segmento como miembros con expectativas irrealmente altas, necesidad de elogios, que desacatan normas y con vestimenta casual, entre otras. Los millennials representan un importante capital creativo, dinámico y tecnológico crucialmente necesario en la organización de vanguardia. Se intenta identificar puntos de coincidencia entre lo que el millennial ofrece y lo que demanda la organización para el bien común. Para identificar la caracterización del comportamiento del joven millennial en el entorno laboral se hizo una revisión de la literatura actualizada, a través del análisis de artículos científicos, así como journals especializados en marketing y comportamiento organizacional de las bases de datos Emerald, Springer, Science Direct y ProQuest. Los resultados de esta investigación muestran que la rotación laboral en este segmento es cada vez mayor pues se ha identificado que los millennials manifiestan una necesidad de cambio así como una búsqueda permanente de empleo. En promedio permanecen máximo 3 años en un empleo si no satisface sus expectativas, además se destaca la importancia del equilibrio entre el trabajo y vida privada como elemento clave para su permanencia.

Palabras Clave: Millennials, fuerza de trabajo, comportamiento organizacional.

Abstract

In this research, millennials are investigated as a generational group that is integrated into the work force. In addition, an analysis is made of the vision that the leaders of the organizations have when facing this segment as members with unrealistically high expectations, the need for praise, disrespecting rules and casual dress, among others. Millennials represent an important creative, dynamic and technological capital crucially necessary in the vanguard organization. We try to identify points of agreement between what the millennial offers and what the organization demands for the common good. To identify the characterization of the behavior of the young millennial in the workplace, a review of the updated literature was made, through the analysis of scientific articles as well as journals specialized in marketing and organizational behavior of the databases Emerald, Springer, Science Direct and ProQuest. The results of this research show that the

labor turnover in this segment is increasing since it has been identified that millennials manifest a need for change as well as a permanent search for employment. On average, they stay for up to 3 years in a job if they do not meet their expectations, and the importance of the balance between work and private life is highlighted as a key element for their permanence.

Keywords: Millennials, work force, organizational behavior.

JEL CODE— O15, M12

INTRODUCCIÓN

La generación milenio ha sido caracterizada, observada, criticada y analizada desde distintas perspectivas, la razón es evidente: es una generación que además de ser poblacionalmente la más representativa a nivel mundial, es una generación que representará en unos años la fuerza de consumo más grande, así como la fuerza laboral que dirigirá el rumbo del país (Orozpe, 2014). Representa hoy un importante porcentaje de la población económicamente activa y representará más del 50% de la fuerza laboral mundial en la próxima década (Mathis, Jackson, Valentine, & Meglich, 2017) lo que es un desafío para las empresas en relación a cómo captarlos y retenerlos.

Los millennials crecieron con la tecnología, tocando de forma virtual cada aspecto de su vida. Los dispositivos móviles parecen una extensión de sus brazos (Caraher, 2015), pues dado que son expertos en el uso del mismo, sus actividades diarias están vinculadas con el celular; las redes sociales han reconfigurado su forma de mantenerse informado en relación a noticias diarias, buscar trabajo, adquirir bienes y servicios, etc. Su Smartphone no sólo los ayuda a estar comunicados, también lo prefieren para realizar actividades como tomar notas o leer (IAB, 2017).

Evidentemente, estos cambios han hecho que se les asigne una etiqueta a los comportamientos que las generaciones mayores consideran atípicos, pues tienden a catalogarlos como jóvenes con falta de atención, ególatras, que tienen a sobrevalorar sus capacidades y con falta de compromiso.

En el ambiente laboral los empresarios enfrentan un cúmulo de conflictos al intentar establecer compromisos y metas que en la actualidad las empresas establecen en su proceso de reclutamiento y selección de personal; es decir, una vez que el candidato es electo para ocupar un puesto, se inicia el convenio de una serie de compromisos, metas y objetivos a alcanzar para crecer dentro de las empresas. Ahora, ¿qué pasa con los millennials al percibir que sus capacidades no están siendo completamente valoradas?, o ¿qué pasa si considera que se está invadiendo su espacio y su tiempo? Todo esto por parte del candidato a ocupar un puesto provoca resistencia, ahora, ¿qué pasa si el empleador considera que la falta de atención del joven no está acorde a las exigencias de la empresa?, ¿qué la aprehensión hacia el uso de tecnología lo podría distraer en el entorno laboral? Estas preguntas se podrían resolver en cierta medida si se conoce qué es lo que motiva a la generación de jóvenes con inquietud de integrarse a la vida laboral, y también evaluando las medidas que las empresas empiezan a implementar para mejorar la productividad de sus empleados. Se habla entonces de jóvenes que comienzan a escalar posiciones de manera acelerada, dadas sus capacidades, uso de tecnología y adaptación al cambio.

Bajo este enfoque se realiza este trabajo de investigación en el cual por medio de la revisión de la literatura se hace un acercamiento teórico de la situación que guarda la relación laboral de los jóvenes, así como la problemática de la constante rotación que tienen las empresas que no logran llegar a tener una comunicación y un vínculo de compromiso que permita alcanzar una relación laboral con beneficios para ambas partes y finalmente se presentan los hallazgos y conclusiones de la investigación.

El objetivo de este trabajo de investigación es el de identificar la situación que viven los jóvenes de la generación milenio, al enfrentarse a un entorno laboral con demandas muy claras para ellos de tal manera que esta información permita encontrar los puntos de coincidencia que puedan establecer un puente entre las capacidades propias de esta generación y las demandas de la organización actual.

DESARROLLO

Millennials

Generación nacida entre 1977 y 2000, se consideran los hijos de los baby boomers, (nacidos entre 1946 y 1964). Alcanzan los 83 millones o más, convirtiéndose en un segmento aun mayor que el de los baby boomers. En la era post-recesión, los de la generación del milenio son la generación con mayores restricciones financieras. Al enfrentarse a mayor desempleo y cargados de deudas. Aun así, debido a la población que representa, componen un mercado enorme y atractivo, tanto ahora como en el futuro (Kotler & Armstrong, 2013). Los Millennials superarán la cantidad de baby boomers en el lugar de trabajo y las motivaciones que impulsan a estos nuevos trabajadores son diferentes a las de sus predecesores (Blancero, Mouriño-Ruiz, & Padilla, 2018).

Los millennials están madurando en la fuerza de trabajo y rápidamente se convertirán en los futuros líderes de las organizaciones empresariales, la mayor población de consumidores y, a medida que acumulan riqueza, el grupo principal de inversionistas (Weber, 2015).

Uno de los temas de mayor controversia es su nivel de involucramiento cívico. Según Strauss los jóvenes de la generación milenio tenderían a un alto grado de preocupación por la sociedad; sin embargo, Jean Twenge (autor de *Generation Me*) los califica de narcisistas. Este último punto es visible en redes sociales, en la que existe una mezcla de activismo social con crítica desmedida y egocentrismo dentro de los mensajes. El comportamiento de los jóvenes milenio hacia los problemas sociales podría catalogarse como “idealismo pragmático”. La investigación hecha por Credo, Lanier, Matherne, & Cox (2016) demuestra que las actividades sociales y orientadas hacia el servicio son cada vez más importantes para los jóvenes.

Los millennials son *multitasking* o *multitareas* ya que con toda facilidad utilizan teléfonos celulares, descargan música y envían mensajes al mismo tiempo, se sienten cómodos dentro de la cultura digital (Solomon, 2013). Por lo tanto, la actual población de estudiantes universitarios es digitalmente más activa que cualquier generación anterior ya que están conectados entre sí a través de medios digitales permanentemente.

Millennials como fuerza laboral

En el competitivo clima de contratación de hoy en día, una comprensión firme de la marca personal basada en las necesidades del empleador y presentada de una manera que resuena con la generación del milenio es inconmensurablemente apropiada (Sharp, 2015). Por tanto, es necesaria la creación de un modelo integral diseñado para graduados universitarios que pueda salvar la brecha entre el mundo laboral y la educación superior al proporcionar directrices claras de marca que los millennials necesitan para satisfacer las necesidades del empleador.

En el trabajo, los jóvenes millennials han sido descritos como confiables, tolerantes, individualistas, preparados académicamente y definitivamente con una expertés en el uso tecnológico que los distingue sobremanera de las generaciones que le anteceden (Furlow, 2012). Desde el punto de vista optimista, los millennials han sido etiquetados como jóvenes de mente abierta, sociales, innovadores, llenos de energía, ambiciosos, confiables, motivados e inteligentes (Ordun, 2015).

Además, de acuerdo a Twenge & Campbell, (2011) Los trabajadores de alta autoestima también pueden reaccionar más defensivamente a las críticas. En los estudios de laboratorio, los estudiantes universitarios de alta autoestima eran menos amigables después de haber sido criticados. Los estudiantes con baja autoestima reaccionaron haciéndose más amigables. Los cambios en el comportamiento organizacional de esta generación crea desafíos únicos para las organizaciones (Hechl, 2017).

Muchos jóvenes de la generación del milenio creen que el simple hecho de obtener un título les brindará la oportunidad suficiente para obtener un empleo. Desafortunadamente, en el actual mercado laboral interconectado, siempre cambiante y tecnológicamente mejorado, los títulos no son suficientes. Hoy, los buscadores de trabajo deben ofrecer más si esperan obtener los empleos que desean (Sharp, 2015).

Por otra parte, este segmento ha sido calificado como narcisista, en el sentido de llegar a sobreestimar sus propias habilidades. El narcisismo es conceptualizado como buscador de atención, lo cual explica porque son asiduos a engancharse en actividades que les permitan ganar atención, sin embargo se ha demostrado que el narcisismo se correlacionan con niveles más altos de autoeficacia y compromiso laboral (Crappell, 2012).

Diferencias entre los millennials y otras generaciones

Todavía se están debatiendo conclusiones sólidas y válidas sobre los peligros de la brecha generacional, así como la posibilidad de que las diferencias entre generaciones sean realmente exageradas. Sin embargo, está claro que, incluso si las diferencias de generación no son tan notables, surgirán conflictos de trabajo con los Millennials si existen expectativas equivocadas sobre ellos. (Fernández-Cosials & Barbas, 2017). Las brechas generacionales son normalmente aterradoras e impredecibles, pero por otro lado inevitables. La gente joven siempre ha tenido comportamientos distintos a la gente mayor. Normalmente tienen distintos valores, necesidades, y actitudes hacia la vida.

La mayor parte de entrevistas de lugar de trabajo y estudios, no pueden determinar si las altas expectativas de los empleados jóvenes son debido a un cambio de generacional o el idealismo de juventud que todas las generaciones han mostrado en cierta medida.

Crecer en la década de 1990 fue una experiencia fundamentalmente diferente de crecer en la década de 1970 o especialmente en la década de 1950. Aunque hay muchas similitudes entre generaciones, son las diferencias las que suelen causar más problemas y confusión. Una diferencia entre generaciones es que el empleado del milenio está interesado en recibir comentarios sobre su desempeño (Rošlik, 2018).

Millennials en la empresa

Como generación representa un interesante tema a nivel corporativo pues los millennials representan actualmente una cuarta parte de la población mexicana, casi 30 millones compuesta de forma diversa en nivel económico y acceso a tecnología (Cultura Geek, 2015).

Los millennials no son más que un grupo identificado así por conveniencia mercadológica, pero en realidad es muy diverso y no tiene preferencias homogéneas en todos los niveles socioculturales. No obstante ello, parece imprescindible que toda empresa, organización política o de la sociedad civil les entienda, sobre todo si quiere que la vigencia de sus productos o servicios se alargue. Los cambios de preferencias siempre ha sido inevitables (Mota, 2016).

Para los millennials los trabajos son ya no sólo trabajos, son opciones de estilos de vida (Twenge & Campbell, 2011). Hay muchas creencias ampliamente aceptadas acerca de cómo son, incluyendo, en el lado negativo: mimado, vago y alérgico al trabajo duro, y, en el lado positivo, innovador, creativo, valiente, optimista y progresista.

La fuerza de trabajo joven de hoy es más relajada e informal en su vestir. Muchas organizaciones han tenido en cuenta este código de vestimenta informal con *viernes casuales* cuando los empleados pueden llevar puestos de negocios ocasionales al final de una larga semana de trabajo (Gerdes, 2007).

Las organizaciones están lidiando con este cambio generacional de diferentes maneras. Algunos los gerentes invitan a los empleados a sentarse con ellos, redactar sus expectativas y reunirse regularmente para analizar su progreso. Este sistema organizacional puede sobre recompensar a las personas que tienen confianza en lugar de a quienes son competentes (Twenge & Campbell, 2011).

Ghosh, Satyawadi, Prasad Joshi, & Shadman (2013) investigaron qué factores influyen en la intención de un empleado de dejar más a las organizaciones. Los resultados mostraron que el compromiso afectivo era el mejor predictor de la rotación voluntaria. El compromiso afectivo se refiere al anclaje que tiene el empleado con la organización, en el cual el empleado identifica a los problemas de la organización como suyos.

DISEÑO METODOLÓGICO

Se trata de una investigación cualitativa exploratoria y descriptiva de corte transaccional, en la cual se exploran investigaciones previas, se apoya en datos secundarios obtenidos del análisis de artículos científicos, particularmente de journals especializados en marketing y comportamiento organizacional de las bases de datos Emerald, Springer, Science Direct y ProQuest. Posteriormente se presenta un abstracto de los elementos que destaca cada publicación en torno al comportamiento de los millennials en el trabajo y una clasificación del contenido de los artículos.

La investigación se configura a partir de la revisión de literatura especializada en marketing y comportamiento organizacional, orientada al constructo millennials o generación milenio, así como a la relación que existe con este nicho de mercado y su actividad laboral. Se hace un acercamiento teórico del comportamiento de la generación milenio en el trabajo, y se definen los retos y oportunidades a los que se enfrenta hoy día esta cohorte generacional.

Se revisaron las siguientes revistas: Journal of Managerial Psychology (2011), Journal of Business Ethics (2015), Revista Brasileira de Gestão de Negócios (2016), Frontiers in Psychology (2016), Binus Business Review (2017), International Journal of Internet Marketing and Advertising (2017), Energy Procedia (2017), Polish Political Science Yearbook, (2018) y Journal of Research in Interactive Marketing (2018). Se revisaron los artículos (Tabla 1) y, una vez revisados, se descartados aquellos que no abordaban directamente el tema de los millennials en relación a su comportamiento en el trabajo.

Tabla1. Características de los millennials, revisión de la literatura.

Título	Autor	Características de los millennials como fuerza laboral
<i>Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace Jean</i>	(Twenge & Campbell, 2011)	<ul style="list-style-type: none"> • La generación milenio demuestra mayor autoestima, narcisismo, ansiedad y depresión; menor necesidad de aprobación social y más locus de control externo. • Los gerentes ven a las nuevas generaciones de empleados como jóvenes con expectativas irrealmente altas, una gran necesidad de elogios, dificultad para criticar, con un aumento en las demandas de creatividad, saltos laborales, escándalos de ética, vestimenta informal y normas laborales cambiantes para las mujeres. • El uso de equipos por parte de las organizaciones ayuda a cambiar el énfasis de la orientación individual al trabajo en equipo. Sin embargo, los empleados con alto nivel de narcisismo pueden no tener un buen desempeño en grupos, por lo que la decisión de enfatizar el trabajo individual versus el trabajo en equipo debe reflejar los rasgos de un empleado en particular y las necesidades de la organización.

<p><i>Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations</i></p>	<p>(Weber, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El equilibrio entre el trabajo y vida personal es importancia para este nicho de mercado, por esta razón no sacrificarían su tiempo en trabajos que les absorban más de lo que ellos consideran una jornada laboral que les permita desarrollar sus habilidades. • Su gran habilidad tecnológica les permite hacer las labores asignadas en tiempo relativamente corto pero no precisamente bien hechas. • Por su naturaleza a dar su opinión y a elegir sus opciones tienden a decir lo que piensan en el momento que la idea llega a su mente y por consiguiente llegan a tener problemas laborales con sus superiores a causa de señalar puntualmente lo que consideran está mal en la organización. • Además respetan a las personas que consideran inteligentes, en este sentido, la edad y el rango jerárquico organizacional resulta irrelevante.
<p><i>Branding Millennials: A Thematic Analysis Utilizing Hiring Professionals and Popular Press Books</i></p>	<p>(Sharp, 2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque los milenarios ofrecen talentos y experiencia que las generaciones pasadas carecen, la investigación sugiere que los millennials carecen de habilidades de comunicación, necesitan supervisión constante, carecen de lealtad y pueden ser demasiado casuales, inmaduros y apáticos en el lugar de trabajo. • Los investigadores encontraron que los millennials tienen altas expectativas, son auto gratificantes, poseen un sentido de los derechos, carecen de una capacidad de atención deseable, son flojos y buscan una atención personal constante (Bell, 2013) .
<p><i>Creativity and Cognitive Skills among Millennials: Thinking Too Much and Creating Too Little.</i></p>	<p>(Corgnet, Espín, & Hernán-gonzález, 2016)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las organizaciones necesitan crucialmente el talento creativo de la generación del milenio, pero son reacias a contratarlas debido a su supuesta falta de diligencia. • Estudios recientes han demostrado que la contratación de milenarios diligentes requiere seleccionar a aquellos que obtienen una puntuación alta en la Prueba de Reflexión Cognitiva (CRT) y, por lo tanto, se basan en el pensamiento esforzado más que en la intuición. • En particular, (Corgnet, Espín, & Hernán-González, 2015) encuentran que los millennials caracterizados por un estilo más reflexivo, son más diligentes, muestran niveles más altos de rendimiento de la tarea y niveles más bajos de conductas de trabajo contraproducentes.
<p><i>Affective Commitment to Organizations: A Comparison Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring Among Millennials</i></p>	<p>(Hechl, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los millennials cambian de trabajo cada 12 a 18 meses después de ser contratados. • Muchas organizaciones enfrentan desafíos de retención de empleados que parecen inusualmente extensos entre los empleados de la generación del milenio. • Las diferentes opiniones de los investigadores se centran en las diferencias generacionales o en las diferencias de edad y experiencia. El denominador común es la sensación de valor, que afecta el compromiso y la retención, y los influenciadores imperativos en el compromiso afectivo con la organización.

<p><i>What do the CEOs expect from us? (If they expect something)</i></p>	<p>(Fernández-Cosials & Barbas, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los CEOs animan a la audiencia joven a dejar de seguir el legado de sus padres sugiriendo que es mejor seguir su propio camino; es importante mantener el sentido del humor, no temer lo que otros puedan pensar de ellos o ser honesto con su trabajo y contigo mismo. • La impaciencia o ambición que los jóvenes suelen tener, es algo desaprobado por los CEOs.
<p><i>Corporate Politics on Polish Millennials</i></p>	<p>(Rošlik, 2018)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los departamentos de recursos humanos de las corporaciones buscan a los millennials porque son enérgicos, entusiastas, de mente abierta, tienen la capacidad de aprender rápido y pueden adoptar fácilmente los términos y condiciones nuevos y cambiantes. • Según las encuestas de Reuters, el 61% de los Millennials dicen que necesitan instrucciones específicas de su jefe para hacer su mejor trabajo. Esperan recibir cierto nivel de atención por parte de los empleadores para asegurarse de que están en el camino correcto con su trabajo. • La generación de nuevos empleados está bien educada, es hábil en tecnología, tiene mucha confianza en sí misma, es capaz de realizar múltiples tareas y tiene mucha energía. Tienen grandes expectativas para sí mismos, y prefieren trabajar en equipos, en lugar de en tareas individuales.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de la literatura.

HALLAZGOS

La empresa hoy día está en constante búsqueda de personal capacitado y comprometido con las políticas, valores e ideologías que las definen. En este proceso, se enfrentan a candidatos para ocupar los puestos que ofertan con ciertas peculiaridades dada su juventud y su forma de vida. Los ahora jóvenes que se están incorporando a la vida laboral, forman parte de la generación milenio, mejor conocida como millennials. Este grupo generacional está particularmente interesado en el balance entre trabajo y vida personal. Su compromiso social es único. Los millennials se acercan a las corporaciones motivadas para que tengan un impacto positivo en el mundo. Ellos prefieren empresas que demuestren transparencia y un compromiso claro para devolver energía positiva a la sociedad (Rošlik, 2018). Además, buscan oportunidades de movilidad escalar organizacionalmente en la empresa (Sharp, 2015).

Las características comunes entre los millennials son bien conocidas. Sin embargo, dependiendo del punto de vista en que se analicen, estas nuevas características pueden ser un desafío o un paso adelante en una empresa (Fernández-Cosials & Barbas, 2017).

La investigación de Hechl (2017) describe a los millennials como jóvenes orientados a realizar multitarea, improvisadores, orientados al equipo, que les gustaba la flexibilidad, pero no las reglas y las regulaciones. La generación milenio ha sido identificada como *Job hoppers* (Ertas, 2015). En este sentido las organizaciones que pretenden retener a los millennials buscan estrategias a través de halagos, flexibilidad de horarios y trabajo por objetivos.

Sin embargo, se identifica que después de 3 años de trabajo, más del 60% de los millennials han dejado la compañía para la cual trabajaban. (Pereira, Malik, & Sharma, 2016). La investigación de Rošlik (2018) indica que la voluntad de reubicarse, la búsqueda permanente de empleo y la apertura a los cambios es su nuevo enfoque. Actualmente algunos de los Millennials están comenzando un trabajo y ya saben que se quedarán un año, dos, máximo tres.

Por otra parte, el ritmo de las demandas de trabajo es extremadamente rápido y la demanda de productividad ha crecido tan significativamente que nadie se sienta que está haciendo lo suficiente; casi todos miran la carga de trabajo desatada y se sienten inadecuados (Halbesleben & Buckley, 2004).

Según Twenge & Campbell (2011) uno de los cambios más difíciles ocurre cuando se contratan nuevos empleados, especialmente si son jóvenes y de una generación que ingresa a la fuerza laboral en

grandes cantidades. Especialmente en los últimos años, los gerentes han comenzado a darse cuenta de que la generación joven es diferente. Pero, ¿cómo son diferentes? y ¿por qué?; la nueva tecnología viene con un manual del propietario, pero la generación de nuevos empleados no.

Los trabajadores maduros están apelando a los reclutadores porque se los considera más confiables y más comprometidos que los Millennials. El dilema para los gerentes es, por lo tanto, contratar millennials diligentes y creativos. (Corgnet, Espín, & Hernán-González, 2016). El aprendizaje intergeneracional también asegura la transferencia de conocimiento durante el cambio a generaciones más reciente.

Tratar con millennials puede no ser fácil. Estudios recientes aconsejan a los gerentes que el secreto para manejar exitosamente a los millennials puede residir en utilizar las mismas estrategias que sus padres usaron para criarlos. Esto puede significarles brindarles mucho apoyo, mimos y darles sentido de pertenencia, pero sin convertir el lugar de trabajo en una guardería. Las salas de gimnasia, los alimentos gratis o los pequeños aumentos salariales durante el año en lugar de un aumento mayor pueden ayudar a atraerlos y mantener a los mejores talentos en el lugar de trabajo (Fernández-Cosials & Barbas, 2017).

CONCLUSIONES

La generación milenio tiene comportamientos imprecisos, y en consecuencia, se debe contextualizar el fenómeno de comportamiento al lugar geográfico. Cada lugar de estudio tendrá sus particularidades sociales, políticas y económicas que conformen el comportamiento de su población, así como la edad de los millennials.

Con el narcisismo en aumento, cada vez más jóvenes percibirán que tienen muchos talentos y, como resultado, tendrán una decisión más difícil de tomar cuando se trata de elegir la carrera adecuada (Twenge & Campbell, 2011). Además, Judge, LePine, & Rich, (2006) descubrieron que el narcisismo estaba relacionado con calificaciones discrepantes de uno mismo y otros sobre la desviación en el lugar de trabajo, el liderazgo, el rendimiento de la tarea y el desempeño contextual. Los autores sugieren que son narcisistas como una estrategia defensiva. De igual forma se ha descubierto que los narcisistas están predispuestos a percibir amenazas en el lugar de trabajo y es más probable que respondan agresivamente.

Como lo indican Murillo, Merino, & Núñez (2016) los millennials tienden a rechazar los formatos publicitarios tradicionales, y esto se aplica en las organizaciones que pretenden captar a este segmento como líderes o gerentes de sus empresas. El hecho de que las organizaciones tengan multiplataformas de comunicación permite atraer las capacidades tecnológicas y la forma de trabajo multitareas que distinguen a este nicho generacional, el no contar con ellas generará apatía y desatención hacia su oferta laboral. Además, en las plataformas de redes sociales, los usuarios están expuestos a innumerables mensajes de marketing y vale la pena que las empresas exploren más a fondo cómo el uso de las redes sociales puede influir en otras propuestas de valor relacionadas con la sociedad, (Ismail, 2017). Por otra parte, las empresas locales, en particular las que atienden a este grupo demográfico, deberían adoptar la publicidad de búsqueda móvil, porque éstos jóvenes dependen en gran medida de la búsqueda móvil para encontrar trabajo, productos y servicios locales (Enrique Murillo, 2018).

Los millennials buscan desafíos tanto en el ámbito privado como profesional (Rošlik, 2018). Sin embargo, los gerentes tienen tres veces más probabilidades de contratar a un trabajador maduro que contratar a un millennial a pesar de necesitar desesperadamente su talento creativo.

Se requiere de un vínculo comunicativo con los millennials, atendiendo a sus necesidades y aspiraciones. En contraparte, es indispensable también atender los requerimientos que demandan las organizaciones como parte del perfil deseado de sus colaboradores, lo cual hace necesario que se examine a fondo cuáles son los puntos de coincidencia entre lo que la empresa demanda y lo que el individuo ofrece.

Reconocer que los millennials buscan la retroalimentación en el trabajo para poder crecer profesionalmente, así como el reconocimiento a su labor debería ser un elemento distintivo de las organizaciones hoy día en su plantilla laboral tienen jóvenes que corresponden a éste segmento.

Si las empresas comienzan desean incorporar creativos millennials podrían abordar el tema de la vestimenta casual y cómoda si sus políticas se los permiten, en aras de obtener un beneficio en la productividad de sus empleados.

Para los millennials, cuando la vida, las carreras, las habilidades, las pasiones y el trabajo están sincronizados y en equilibrio, entonces están preparados para marcar la diferencia en el mundo que las rodea (Sharp, 2015).

REFERENCIAS

- Bell, R. (2013). The Last Word: You Talk About Annoying. Retrieved February 21, 2018, from <http://www.workforce.com/2013/12/11/the-last-word-you-talk-about-annoying/>
- Blancero, D. M., Mouriño-Ruiz, E., & Padilla, A. M. (2018). Latino Millennials—The New Diverse Workforce: Challenges and Opportunities. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, 40(1), 3–21. <http://doi.org/10.1177/0739986317754080>
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina*. México, D.F.: Paidós.
- Corgnet, B., Espín, A. M., & Hernán-gonzález, R. (2016). Creativity and Cognitive Skills among Millennials : Thinking Too Much and Creating Too Little, 7(October), 1–9. <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01626>
- Corgnet, B., Espín, A. M., & Hernán-González, R. (2015). The cognitive basis of social behavior: cognitive reflection overrides antisocial but not always prosocial motives. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 9(November), 1–17. <http://doi.org/10.3389/fnbeh.2015.00287>
- Corgnet, B., Espín, A. M., & Hernán-González, R. (2016). Creativity and Cognitive Skills among Millennials: Thinking Too Much and Creating Too Little. *Frontiers in Psychology*, 7(October). <http://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01626>
- Crappell, C. (2012). La generación del milenio en acción: jugar a nuestros puntos fuertes. Retrieved January 21, 2017, from <https://www.thefreelibrary.com/Millennials+in+action%3A+playing+to+our+strengths.-a0280558058>
- Credo, K. R., Lanier, P. A., Matherne, C. F., & Cox, S. S. (2016). Narcissism and Entitlement in Millennials: The Mediating Influence of Community Service Self Efficacy on Engagement. *Personality and Individual Differences*, 101, 192–195. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.370>
- Cultura Geek. (2015). Para el 2020, los Millennials serán el 41% de la fuerza de trabajo - Cultura Geek. Retrieved February 14, 2018, from <http://culturageek.com.ar/para-el-2020-los-millennials-seran-el-41-de-la-fuerza-de-trabajo-2/>
- Ertas, N. (2015). Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401–423. <http://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Fernández-Cosials, K., & Barbas, A. (2017). What do the CEOs expect from us? (If they expect something). *Energy Procedia*, 127(2016), 127–138. <http://doi.org/10.1016/j.egypro.2017.08.099>
- Furlow, N. E. (2012). Find us on Facebook: How Cause Marketing has Embraced Social Media. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 5(6), 61–64. Retrieved from <http://ezproxy.lib.swin.edu.au/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=71825618&site=ehost-live&scope=site>
- Gerdes, L. (2007). The Best Places to Launch a Career. *BusinessWeek*. Retrieved from https://www.earney.net/wp-content/uploads/2012/03/BusinessWeek_LaunchCareer.pdf
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288–312. <http://doi.org/10.1108/IJOA-Sep-2011-0511>
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. <http://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.004>
- Hechl, C. (2017). Affective Commitment to Organizations: A Comparison Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring Among Millennials. *Binus Business Review*, 8(2), 157. <http://doi.org/10.21512/bbr.v8i2.3666>

- IAB. (2017). *Estudio de consumo de medios y dispositivos entre internautas mexicanos. Segmento de Millennials*. México, D.F. Retrieved from <http://www.iabmexico.com/estudios/consumo-medios-2017/>
- Ismail, A. R. (2017). Impact of perceived social media marketing activities on brand and value consciousness: roles of usage materialism and conspicuous consumption. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(1), 129–144. <http://doi.org/10.1108/APJML-10-2015-0154>
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving yourself abundantly: Relationship of the narcissistic personality to self- and other perceptions of workplace deviance, leadership, and task and contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762–776. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.762>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. (John H., Valentine, S., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (Fifteenth). Cengage Learning.
- Mota, C. (2016). Millennials mexicanos: ¿quiénes son? | El Financiero. Retrieved February 22, 2017, from <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/millennials-mexicanos-quienes-son.html>
- Murillo, E. (2018). Attitudes toward mobile search ads: a study among Mexican millennials, (January 2017). <http://doi.org/10.1108/JRIM-06-2016-0061>
- Murillo, E., Merino, M., & Nunez, A. (2016). The advertising value of Twitter Ads: a study among Mexican Millennials. *Rbgn-Revista Brasileira De Gestao De Negocios*, 18(61), 436–456. <http://doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.2471>
- Ordun, G. (2015). Millennial (Gen Y) Consumer Behavior Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty. *Canadian Social Science*, 11(4), 1–16. http://doi.org/10.3968/pdf_294
- Pereira, V., Malik, A., & Sharma, K. (2016). Colliding Employer-Employee Perspectives of Employee Turnover: Evidence from a Born-Global Industry. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 601–615. <http://doi.org/10.1002/tie.21751>
- Roślik, N. (2018). Corporate Politics on Polish Millennials. *Polish Political Science Yearbook*, 46(2), 265–270. <http://doi.org/10.15804/ppsy2017216>
- Sharp, J. (2015). Branding millennials: a thematic analysis utilizing hiring professionals and popular press books.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2011). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *IEEE Engineering Management Review*, 39(2), 72–84. <http://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876178>
- Weber, J. (2015). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517–529. <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>