

Los jóvenes de la 'Generación Y': motivaciones y retos frente al trabajo.

Análisis del caso colombiano

Laura María Rubio

Programa de Psicología

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Área de economía, trabajo y sociedad

Bogotá D.C.

2019

Los jóvenes de la ‘Generación Y’: motivaciones y retos frente al trabajo.

Análisis del caso colombiano

Laura María Rubio

Trabajo de investigación presentado como requisito para optar al título de

Psicóloga

Directora:

Profesora Antonia Arévalo Agredo

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Área de economía, trabajo y sociedad

Bogotá D.C.

2019

Agradecimientos

A mis padres y a mis hermanos por ser el sustento y fuerza que me permitieron culminar una etapa tan importante en la formación personal y profesional.

A David Aguirre por el ánimo otorgado en el transcurso del pregrado, recordándome siempre que debo hacer las cosas con dedicación, disciplina y esfuerzo, Claves principales para el éxito.

A mis amigos, jefes y profesores, gracias por el tiempo dedicado en esta etapa formativa y profesional.

Laura Rubio Ramírez

Contenido

Introducción.....	6
1. Aspectos metodológicos	8
1.1.1. Contexto.....	8
1.1.2. Definición del problema	9
1.2. Objetivos.....	12
1.2.1. Objetivo General	12
1.2.2. Objetivos específicos	12
1.3. Justificación	13
1.4. Metodología.....	14
1.4.1. Técnica	15
2. Antecedentes y Marco teórico	24
2.1. Antecedentes.....	24
2.1.1. La ‘Generación Y’ o los Milenials.....	24
2.2. Marco teórico	31
2.2.3. Empleabilidad	44
3. Análisis de resultados.....	46
3.1. Relación de los datos y la teoría.....	¡Error! Marcador no definido.
4. Conclusiones	61

5. Bibliografía	65
-----------------------	----

Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1: Categorías y variables de las encuestas	17
Tabla 2: Motivaciones según Maslow.....	39
Tabla 3: Género de los encuestados.....	50
Tabla 4: Edad de los encuestados	51
Tabla 5: Profesión de los encuestados.....	52
Tabla 6. Ocupación de los encuestados.....	52
Tabla 7:Calificación del empleo de los encuestados	53
Tabla 8: Cambios de trabajo de los encuestados.....	54
Tabla 9: Calificación del empleo.....	54
Tabla 10: Empleo ideal.....	55
Tabla 11: Motivaciones para permanecer en un trabajo	56
Tabla 12: Razones para dejar un empleo.....	57
Tabla 13: Condiciones laborales que preferiría	58
Tabla 14: Empleo que preferiría	59

Introducción

Los horarios, la rutina, el salario, el trato con los jefes, las condiciones laborales. Podrían ser muchas las variables a tener en cuenta al momento de entender cuáles son las razones para que una persona se retire de un empleo. Sin embargo, y entre muchas otras opciones, la idea de la motivación es también importante a la hora de explicar la deserción laboral. Así, el hecho de que una persona desmotivada va querer abandonar aquello que no le genera satisfacción es una realidad incuestionable. Detrás de la frase “odio mi trabajo” siempre habrá una explicación relacionada con deseos insatisfechos, o en este caso, falta de estímulos. (Buitrago, Constain, & Lemus, 2016)

En ese sentido, la psicología aporta los elementos necesarios para el análisis de la ‘generación Y’ también llamados “Milennialls” y su relación con entornos laborales. La idea de esta investigación es establecer si existe alguna conexión entre la condición de ser milenial y la permanencia o abandono de un trabajo. El punto de referencia para explicar dicha conexión será, por un lado, la *Teoría de las motivaciones* de Abraham Maslow (1943) relacionándola con las *Etapas del desarrollo psicosocial* de Erick Erickson (1974).

Para dar respuesta al interrogante, primero se hará una delimitación del problema, sus alcances y su contexto. Luego se mostrará el estado del arte, en el que se enunciarán algunas de las más relevantes investigaciones sobre el tema, tanto en Colombia como en el mundo. Después se definirán las principales categorías de estudio que son: milenial (también Generación Y), motivación psicológica y

empleabilidad. Finalmente se presentarán los resultados del trabajo de campo, en relación con la teoría, a partir de lo que se resolverá la pregunta que guía:

¿Cuáles son los factores motivacionales y su incidencia en la rotación laboral de personas con edad entre los 20 y los 35 años en Colombia?

1. Aspectos metodológicos

1.1. Problema y pregunta de investigación

1.1.1. Contexto

De acuerdo a un estudio de la consultora de empleo Deloitte (2017), la población entre los 20 y 35 años son quienes están en mayor predisposición a abandonar con facilidad su empleo. El estudio reveló que estos jóvenes duran en un trabajo no más de 28 meses.

A esa generación, se le ha puesto la etiqueta de “Milennial”. También se les da el nombre de ‘Generación Y’. De acuerdo a Ronald L. Jackson (2010), estas personas son las nacidas entre mediados de los 80 y el año 2000. Se caracterizan por su familiaridad con la tecnología ya que han sido testigos de cambios muy importantes que van desde la caída del Muro de Berlín hasta la internacionalización del capital financiero, entre otros. El autor pone el siguiente ejemplo, respecto a esos cambios: los milenials se comunicaron con teléfonos de disco, luego teléfonos inalámbricos y después con celulares. Entre otros aspectos, el autor también explica que son individuos dados a adaptarse a los cambios porque “el siglo XXI ha sido el de más cambios en la historia moderna”. (Jackson, 2010).

A pesar de que hay facilidad en la aceptación de los cambios, esta generación también parece más desmotivada. Podría, incluso, haber una conexión entre una cosa y otra, es decir, al no haber un impulso, al no haber estímulo, hay que cambiar a un lugar en el que sí lo haya. El trabajo, por supuesto, no podría escaparse a esa lógica.

Basta con googlear la palabra “milenial” seguida de la palabra “trabajo” para darse cuenta que hay una gran cantidad de artículos, en su mayoría de prensa que hablan del problema de estos jóvenes para permanecer en el trabajo. Son muchas las razones para que este patrón se dé. No obstante, una de las más importantes es la motivación. (Caraher, 2015)

1.1.2. Definición del problema

Según cifras del DANE, a 2018, en Colombia la población entre 20 y 35 años era de cerca del 25% del total, es decir poco más de 11.5 millones de seres humanos. En cuanto a la distribución por sexo, hay poca diferencia entre el número de hombres y mujeres. En Bogotá viven al menos el 5% de esos jóvenes (DANE, 2018)

Distintos estudios han explicado que las personas de 20 a 35 años, especialmente si son profesionales, tienden a cambiar de trabajo con frecuencia. Así lo mostró un estudio publicado por la Conferencia internacional del trabajo (2012). Dicha organización explicó que:

“El hecho de que cuatro de cada diez jóvenes carezcan de empleo constituye una catástrofe social y económica. La crisis financiera mundial ha empeorado la situación de «crisis antes de la crisis» que ya existía. En todo el mundo, los jóvenes de ambos sexos tropiezan con dificultades reales y crecientes para encontrar un trabajo decente. En los últimos 20 años, el número de jóvenes desempleados ha triplicado, en promedio, el de los adultos en esa situación y, en

la actualidad, hay regiones en que llega a ser cinco veces mayor que la tasa de desempleo de los adultos. (Conferencia internacional del trabajo, 2012, pág. 2)

Lo anterior crea un clima de inestabilidad en las empresas, pues la rotación de personal afecta los procesos que se llevan a cabo en el interior de cualquier organización. Por ejemplo, en un estudio de la Universidad de Buenos Aires (2016) se dijo que los jóvenes de la generación Y:

“Empiezan a sentirse estancados luego de unos meses trabajando en el mismo lugar (entre 6 y 12) o años (a lo sumo 3). Esta razón puede deberse a que aún muchas empresas no cuentan con políticas de retención adaptadas a esta nueva generación. Sin embargo, el trabajo bajo presión, los regaños de su jefe, la falta de proyección laboral, los estrictos horarios hacen que cada vez se desmotiven de sus trabajos, pensando que la solución está en cambiar de empleo. Para su sorpresa, al cuarto o quinto mes en el nuevo empleo empiezan a sentirse de la misma manera; un ciclo que se repite en cada lugar en el que logran emplearse”.

(Molina, 2016, pág. 7)

Si se amplía el espectro de análisis, se verá que, en realidad, el problema de fondo es el de la condición de ser joven frente al mercado laboral y a la globalización. Carles Feixa (2000) explica que ser joven ahora, en las circunstancias modernas, implica un conflicto en el sentido que,

“...La globalización del espacio y la virtualización del tiempo convergen en la noción de nomadismo, propuesta por Maffesoli (1999) como metáfora central de la

posmodernidad. Un espacio sin fronteras (o con fronteras tenues), un espacio desterritorializado y móvil, se corresponde con un tiempo sin ritos de paso (o con ritos sin paso), un tiempo ucrónico y dúctil. Vivir la juventud ya no es -como en el complejo Tarzán-, transitar de la naturaleza a la cultura, ni tampoco -como el complejo Peter-Pan-, resistirse a la adultez, sino experimentar la errancia del destino incierto -como en el complejo Replicante-, tomado del humanoide de Blade Runner que se rebela porque no tiene memoria del pasado. Para los jóvenes de hoy, ello significa migrar por diversos ecosistemas materiales y sociales; mudar los roles sin cambiar necesariamente el estatus, correr mundo regresando periódicamente a la casa de los padres; hacerse adulto y volver a la juventud cuando el trabajo se acaba; disfrazarse de joven cuando ya se está casado y se gana tanto como un adulto, viajar por interrail o por internet sin por ello renunciar a la identidad localizada que corresponde a una nueva solidaridad de base". (Feixa, 2000, págs. 88-89)

En ese sentido, el problema de investigación consiste en entender cuáles son los factores psicológicos que se asocian a la insatisfacción laboral de los jóvenes de 20 a 35 años en Colombia.

La globalización y la información que abunda ahora han convertido a los nacidos entre 1985 y el año 2000 en una generación crítica, consciente, afanada en buscar un cambio para sí mismos y para el mundo. Esa idea, explica Nereida Acevez (2011) los hace constantemente insatisfechos. Además, agregará la autora que el sentido crítico con el que confrontan su realidad vendrá de esa insatisfacción. En

alguna medida, si hablamos ahora de la motivación psicológica, será precisamente esa: la insatisfacción. (Acevez & López, 2011, pág. 79)

De acuerdo a lo anterior, los milenials son personas insatisfechas, atravesadas por los afanes de la sociedad moderna, por lo que todo el tiempo van en búsqueda de un lugar con condiciones propias para el crecimiento y el cambio. Al no encontrarlas, no hay más solución que cambiar de espacio. Esa podría ser, entonces, una primera idea sobre la razón para que se de tanta movilidad en el plano laboral de los milenials.

Así las cosas, la **pregunta problema** es:

¿Cuáles son los factores motivacionales y su incidencia en la rotación laboral de personas con edad entre los 20 y los 35 años en Colombia?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Analizar las motivaciones psicológicas que inciden en la rotación laboral de personas nacidas entre 1985 y 1997 en Colombia.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar la empleabilidad de los jóvenes participantes y su relación con la rotación laboral voluntaria en Colombia.
- Establecer cuáles son los principales factores motivacionales para dejar o permanecer en un empleo de los jóvenes de la generación Y.

1.3. Justificación

La insatisfacción laboral parece ser una constante de los tiempos modernos. Es así como un estudio de la Universidad de Rio de Janeiro (2008) reveló que son cada vez más altos los índices de renuncia a los empleos por cuestiones de lo que llamaron “estímulos positivos”. Explican que:

“...la sociedad actual no puede ser concebida solamente como un mercado, sino que está constituida por un conjunto de personas que participan de forma cooperativa y competitiva en la comunidad, que tienen determinadas motivaciones y que actúan colectivamente, coordinando sus acciones según los objetivos de sus empresas, en la búsqueda de alcanzar sus propias expectativas, por lo que al centrar nuestro interés en los trabajadores de la empresa surgen dos variables de análisis y que están directamente relacionadas con la motivación, independientes en su génesis, pero que interactúan entre sí, por un lado, la falta de insatisfacción laboral, y por otro la satisfacción laboral”. (Giacomozzi & Gallegoz, 2008, pág. 121)

Esta investigación tiene dos frentes: en el primero está lo que se podría denominar “académico”, es decir generar un estudio que, desde la psicología y la economía, aporte elementos de análisis para explicar el fenómeno del abandono laboral entre jóvenes de 20 a 35 años. Entre los elementos de análisis mencionados están un estudio del Estado del arte, es decir qué se ha discutido sobre el tema; en segunda instancia se hablará de las teorías psicológicas que podrían explicar mejor el problema. Respecto al concepto de ‘milenial’ serán las Etapas del

desarrollo psicosexual de Erik Erikson (1974). La motivación será estudiada desde Maslow (1943).

En el otro frente encontramos la necesidad de explicar las motivaciones psicológicas que mueven a los ‘milenials’¹ a cambiar constantemente de trabajo. En ese sentido, uno de los principales elementos que justifica la realización de este trabajo es identificar esas razones de “cambio constante de trabajo”. Entre ellas están el interés personal, la motivación, y las características generales de los hombres y mujeres que tienen entre 20 y 35 años en Colombia.

Así las cosas, se parte de la necesidad de ver si hay o no una relación entre la condición de ser milenial y estar propenso a cambiar de trabajo con regularidad. Ligado a ello se intentará identificar si hay, o podría haber alguna forma de afectación en la economía. Si bien, el cambio constante de trabajo por parte de los jóvenes de 20 a 35 años es un fenómeno que se presenta en todo el mundo, este proyecto trabajará más que todo la realidad laboral en Colombia.

1.4. Metodología

Esta investigación es de tipo cuantitativo. Se basa en un análisis documental, a partir del que diseñó un instrumento estadístico con el fin de explicar cuáles

¹ La palabra milenial es un anglicismo. Generalmente se escribe como se hace en los Estados Unidos: Millennial. Sin embargo, la RAE ha explicado que, al usar la palabra en español, su mejor forma de escritura es ‘milenial’.

podrían ser las motivaciones detrás del fenómeno de cambio constante de trabajo por parte de la población entre 20 y 35 años. En ese sentido la metodología que se seguirá será de tipo cuantitativo. A partir de los datos obtenidos se dará la explicación del problema, relacionando los resultados con las categorías analizadas y con la teoría que, en términos académicos soporta la investigación.

Así, el partir de lo anterior lo primero que se hizo fue un estudio de los textos y documentos que explican qué son y cuáles son las principales características de los milenials. Ese análisis sirvió, a la vez, para explicar el fenómeno desde la literatura y a partir del que se delimitaron las principales categorías que después se consignaron en la encuesta.

1.4.1. Técnica

Para explicar el fenómeno de estudio, esta investigación tuvo dos puntos de referencia: el primero de ellos fue el teórico. El segundo de ellos fue el cuantitativo y que consistirá en análisis de datos obtenidos a partir de encuestas.

Como se mencionó anteriormente, en Colombia la población entre 20 y 35 años era de cerca del 25% del total, es decir poco más de 11.5 millones de seres humanos. En cuanto a la distribución por sexo, hay poca diferencia entre el número de hombres y mujeres. En Bogotá viven al menos el 5% de esos jóvenes (DANE, 2018)

Lo anterior nos da una dimensión del Universo base de esta investigación. Así, la muestra de encuestados será de 600 personas. El rango de edades de esa

muestra se delimita por los objetivos del proyecto, es decir de 20 a 35 años. En cuanto al género, se buscó un equilibrio entre hombres y mujeres. Todos los encuestados tuvieron la característica de, o ser profesionales o estar en proceso de terminar su carrera. Se abordaron todas las profesiones. También se tuvo en cuenta personas que están tanto en un trabajo como desempleadas.

Para el diseño de preguntas de las encuestas se utilizaron las categorías delimitadas por el análisis teórico. Las más importantes serán la Motivación, partiendo de lo planteado por Maslow, y la segunda será la empleabilidad dentro de la que se hablará de la rotación, especialmente desde los postulados de Belén Suárez (2016). La idea de este proceso es determinar, desde la práctica, cuáles son las razones que impulsan a los miembros de la generación Y a permanecer o dejar un trabajo. En ese sentido, se hicieron 12 preguntas de selección múltiple. La manera en que se hizo llegar a los encuestados será a través de redes sociales y correo electrónico, usando la herramienta Google Forms. El formato se hizo circular por correo y por redes sociales. Estuvo disponible dos semanas. De los 600 encuestados que se esperaba que respondieran, accedieron en total 447.

A continuación, se presentan las categorías, sus respectivas variables y cómo las preguntas de la encuesta que corresponden a cada una:

Tabla 1: Categorías y variables de las encuestas

Categoría	Variables	Subcategorías
Milenial	Hombres de 18 a 35 años, profesionales o no con empleo y sin empleo	Son las personas que pertenecen a la denominada 'Generación y', es decir los nacidos de 1984 al año 2000 y que en la actualidad se encuentran trabajando o que buscan un empleo
	Mujeres de 18 a 35 años, profesionales o no con empleo y sin empleo	Los intereses y los empleos, en cuanto a la generación Y varían de acuerdo a la edad, la profesión, el grado de escolaridad y el estrato socioeconómico
Motivaciones psicológicas	Necesidades de autorrealización, necesidades de autoestima, necesidades sociales, necesidades de seguridad, necesidades fisiológicas	La motivación es, según Maslow, un impulso para satisfacer necesidades. En ese sentido, las necesidades están priorizadas así: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima, y de autorrealización.

<p>Empleabilidad y rotación</p>	<p>Empleo formal, empleo informal, empleo independiente</p>	<p>Según Belén Suárez Lantarón (2016), el término empleabilidad es complejo y podría tener varias definiciones posibles. “Cuando se habla de empleabilidad, se hace referencia principalmente a la obtención de empleo por cuenta ajena”,</p>
--	---	---

Consentimiento informado:

Consentimiento informado Encuesta de empleo en jóvenes

Estamos realizando una encuesta para medir la empleabilidad y las motivaciones laborales en jóvenes entre 18 y 35 años. No tiene fines comerciales de ningún tipo y su naturaleza es estrictamente académica. Por favor lea con atención la siguiente información antes de seguir:

1. Los datos que lo/a identifiquen serán tratados en forma confidencial como lo exige la Ley. El titular de los datos personales tiene la facultad de ejercer el derecho de acceso a los mismos en forma gratuita a intervalos no inferiores a seis meses, salvo que se acredite un interés legítimo al efecto conforme lo establecido en el artículo 14, inciso 3 de la Ley N° 25.326. La DIRECCION NACIONAL DE PROTECCION DE DATOS PERSONALES, Órgano de Control de la Ley N° 25.326, tiene la atribución de atender las denuncias y reclamos que se interpongan con relación al incumplimiento de las normas sobre protección de datos personales. Salvo para quienes estén autorizados a acceder a sus datos personales, su hijo/a. no podrá ser identificado/a. En caso de que los resultados de este estudio sean publicados, su identidad no será revelada.
2. Los datos suministrados en esta encuesta no serán usados más que para fines estrictamente académicos.
3. No se entregará información personal ni derivados a nadie salvo a las personas relacionadas con esta investigación y en ningún caso esta será distinta a la registrada en este formulario.

¿Está de acuerdo y desea realizar la encuesta?

- Sí
- No

Preguntas de la encuesta:

Encuesta sobre empleabilidad y motivación en Jóvenes de 20 a 35 años

La siguiente encuesta tiene como objetivo determinar cuáles son las principales motivaciones para que las personas entre 20 y 35 años de edad se mantengan o cambien de empleo.

Su género es:

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo

Su edad está en el rango de:

- 18 a 22 años
- 22 a 26 años
- 26 a 30 años
- 30 a 35 años

Usted es:

- Estudiante universitario de pregrado
- Estudiante universitario de posgrado
- Estudiante de técnico o tecnólogo
- Técnico o tecnólogo
- Profesional sin posgrado
- Profesional con posgrado
- Ninguna de las anteriores

En este momento usted se encuentra:

- Desempleado
- Empleado
- Trabajando como independiente
- Estudiando

Si se encuentra empleado, califique cómo se siente en su trabajo. (Uno es desmotivado y 5 es muy motivado)

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

En los últimos años usted ha cambiado de trabajo:

- Una vez
- Dos veces
- Tres veces
- Más de tres veces

Si tiene empleo lo calificaría como:

- Ratificante
- Motivador
- Estresante
- Aburrido o rutinario

Para usted, un "empleo ideal" sería el que:

- Esté bien pago
- Le deje tiempo libre
- Le permita crecer personal y profesionalmente
- Ayude a cambiar su entorno y la sociedad

Entre las motivaciones que lo mueven a permanecer en su empleo actual están

- Salario y condiciones laborales
- El ambiente laboral y los compañeros de trabajo
- El estatus que le da el empleo
- Las posibilidades de crecimiento y realización personal
- Porque no hay más

Entre las razones que lo han llevado a dejar un empleo están:

- Salario
- Conflictos con jefes y compañeros
- Inestabilidad laboral
- Mejores oportunidades
- Sobrecarga laboral
- Imposibilidad de crecimiento y desarrollo personal

Si pudiera, usted preferiría:

- Tener un empleo estable
- Tener su propia empresa
- Ser jefe o ejecutivo de alto rango de una empresa importante
- Trabajar desde casa

Entre los siguientes empleos, usted preferiría uno dedicado a:

- Ingeniería y desarrollo de aplicaciones
 - Economía, contaduría y administración
 - Derecho y administración pública
 - Ciencias de la salud
 - Arte (literatura, cine, diseño, actuación)
 - Ciencia
 - Docencia e investigación
-

2. Antecedentes y Marco teórico

2.1. Antecedentes

De acuerdo a Sofía Magdalena Pozzi (2013), quien escribió un titulado 'Generación Y: sus expectativas laborales', en las condiciones del mundo laboral actual, enmarcadas por la tecnología y la globalización, se han detectado que los 'milenials', "no solo poseen ciertas particularidades si no que irrumpen con nuevas demandas, expectativas y prioridades laborales que influyen sobre sus decisiones de carrera". (Pozzi, 2013, pág. 5)

Así las cosas, y de acuerdo a Pozzi, en lo que respecta al aspecto psicológico,

"Se ha visto que hoy en día la generación "Y" tiende a inculcar expectativas no promisorias a los contratos psicológicos, generándoles grandes desafíos a las empresas para desarrollar nuevas prácticas o replantear aquellas ya existentes. Se ha visto que ellos vienen con su propio conjunto de expectativas, demandas y hábitos de trabajo, a veces poco realistas, cuestionando las prácticas de recursos humanos ya impuestas". (Pozzi, 2013, pág. 7)

2.1.1. La 'Generación Y' o los Milenials

La categoría de Milenial es muy reciente en las ciencias humanas y sociales. Es especialmente desde 2010 que empezó a hablarse de ese calificativo que se le da

a quienes nacieron entre 1984 y el 2000. De acuerdo a Horovitz Bruce (2012) el término se acuñó a finales de la década de los 80, especialmente en el contexto de la caída del Muro de Berlín. Con la palabra se pretendía englobar a la generación que tendría que ver los cambios más importantes del mundo, con especial atención a los que tenían que ver con la Globalización.

En cuanto a la relación entre el trabajo y los milenials, un libro de José María Álvarez y Guillermo de Haro (2017) llamado *Milenials: la generación del emprendimiento*, explica que, por el hecho de haber nacido en el pleno auge de la globalización y la información, son ellos una generación, más que llamada a estar en un trabajo con jefes, rutinas y salarios definidos, destinada a la innovación y el emprendimiento. De acuerdo a ese libro,

“La generación milenial ha nacido en un momento de gran innovación tecnológica, su madurez y su futuro están condicionados por cambios sociales, demográficos, económicos y tecnológicos que hay que conocer para entender cómo toman decisiones y se plantean su futuro”. (Álvarez & De Haro, 2017, pág. 5)

En esa misma línea, Iñaki Ortega (2014) en el libro *Milenials, inventa tu empleo*, dice que la era de la información y la globalización ha traído una precarización en los empleos y los salarios. “La vieja analogía de la marea económica que levantaba todas las barcas por la que productividad y crecimiento eran igual a empleo y salarios ya no rige”, escribe el autor. (Ortega, 2014, pág. 157)

Este autor parte de que se han creado complejas redes desde la tecnología que han ido aislando cada vez más a los trabajadores de la redistribución de la riqueza. Una de las consecuencias más obvias de este proceso es, además de,

como se dijo antes, la precarización de los empleos, el distanciamiento entre los trabajadores y lo que se podría entender como objetivos vitales. Esos objetivos no son más que lo que la persona busca obtener con su trabajo. Si el trabajo actual tiene una gran dependencia de la tecnología, y son los milenials quienes mejor conocen de ella, serán la mano de obra más necesitada. Sin embargo, y como los empleos actuales no cumplen las expectativas de esa generación, se presentarán altos índices de deserción. Propone como salida para ello la innovación y el emprendimiento.

El libro *Milenials en la oficina ¿Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas?* de Lee Caraher (2015) parte de que hay un conflicto generacional. Los llamados *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964) y la Generación 'X' (nacidos de 1965 y 1984) se enfrentan a los Milenials por la forma que tienen estos últimos de concebir el trabajo.

Las generaciones anteriores, de acuerdo a ese libro, definen a los milenials como desobedientes, complicados, tercos, y que casi pareciera que, especialmente en el entorno laboral, se rigieran por sus propias reglas. Explica el autor desde su experiencia como jefe de empleados jóvenes que “las cosas que funcionaban para la Generación X’, no lo hacían para los Milenials”. Entonces, el entorno laboral también debería adaptarse a los cambios de las nuevas generaciones. (Caraher, 2015, pág. 7)

Ahora, en una aproximación a lo que refiere a los milenials en Colombia, un estudio de la Universidad EAFIT en Medellín (2017) denominado *Los Milenials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización institucional*, explicó que,

“La literatura referida a los milenials o “generación Y” está fundamentada principalmente en la realidad estadounidense y europea, mientras que las investigaciones en el contexto latinoamericano y colombiano sobre esta generación son aún insuficientes para ser concluyentes” (González & García, 2017, pág. 5)

De acuerdo a la investigación, en Colombia existen cuatro tipos de milenials, caracterizados por su nivel de ingreso salarial, las obligaciones familiares y el grado de formación educativa. Es importante, además, que el informe también muestra que la realidad económica, política y social en Colombia también condiciona y marca, por un lado, el perfil de la Generación, y por el otra la forma cómo se relacionan con su entorno; entorno en el que se debe tener en cuenta el trabajo.

La conclusión a la que pudieron llegar en el texto es que el mercado laboral colombiano aún está muy atravesado por lógicas pensadas para otras generaciones. La necesidad más urgente ahora es que, desde las áreas de recursos humanos se haga una reorganización enfocada en generar entornos de trabajo más adecuados a las condiciones y exigencias de las nuevas generaciones.

Además de lo anterior, un trabajo de grado realizado en la Pontificia Universidad Javeriana de Cali (2016), titulado ‘Rotación Laboral en jóvenes profesionales de la generación milenial en Cali, explicó que la rotación laboral, estimulada por las condiciones a las que los milenials no se adaptan con facilidad, ha sido causa de pérdida de ingresos en las empresas. Es decir que el problema de la empleabilidad en la Generación Y no sólo afecta a los muchachos como tal sino también a los empleadores. De acuerdo a dicha investigación:

“La rotación del personal, ya sea voluntaria o no, genera consecuencias en la organización, es decir, si se tiene en cuenta que la organización ya invirtió recursos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa, en términos de costos primarios y secundarios.

Un estudio de la firma Nielsen reveló que, en la actualidad, el 28% de la población colombiana es nacida entre 1985 y 2000. Eso significa que se está dando un cambio generacional importante entre los nacidos desde mediados del siglo XX hasta principios de los 80. Dentro de esos cambios existe la necesidad de generar, desde las empresas, espacios de comprensión y adecuación a las condiciones y características de esa población.

La premisa principal del artículo es que, si el porcentaje de la población colombiana que está en ese rango de edad es tan alto, pues se hace necesario que las empresas integren personal con esas condiciones, ya que ellos estarían mejor capacitados para conocer ese segmento de mercado. Y para que la relación Milenial –trabajo fluya con naturalidad, es importante garantizar espacios de comodidad con los empleados (Nielsen Colombia, 2017).

Otro documento que se consideró importante como punto de partida es un informe de la Universidad Externado de Colombia según el cual,

“Los Milenials son la primera generación que demuestra que no necesita al sistema. Estos jóvenes empoderados y apropiados de la tecnología iniciaron un mundo de Hackers vs. Corporaciones, Blogueros vs. Periódicos, Terroristas vs. Estados-nación, Youtubers vs. Estudios de producción, Programadores de aplicaciones vs. Industrias. Esta manera de pensar generó su tipificación de seres egocéntricos, narcisistas y materialistas. Como lo sostienen varios sociólogos, los Milenials son una generación que fue criada con una autoestima muy elevada pues se les dijo que podían con todo y que podían hacerlo todo. Su crianza es en gran parte la catalizadora de su manera de pensar, trabajar, negociar y crear. Por ello, son individuos que confían en sus capacidades y las hacen valer. Cueste lo que cueste. Priorizan todo lo que está relacionado con su personalidad: bienestar, intelecto, ideas, valores, sentimientos, deseos y gustos. Al ser individuos que quieren materializar sus ideas en proyectos concretos y están convencidos de que pueden lograrlo, son creativos, innovadores y autosuficientes”. (Cifuentes, 2017, pág. 3)

Según ese texto, los milenials son el grupo poblacional más representativo del mundo. Tal efecto se siente también en Colombia. Por eso es necesario que, quienes toman decisiones en el país, tanto en la esfera de lo público como en lo privado, se adapten al cambio generacional. “Es primordial que su gestión esté en sintonía con los cambios que experimenta la sociedad”, explica la autora. Para ello se debería implementar “un enfoque de Gobernanza Abierta, diferentes metodologías de Ciudadanía Inteligente, talleres de sensibilización a la Inteligencia

Colectiva, modelos basados en la Economía del Comportamiento y, finalmente, implementación de experimentos basados en la teoría del *Nudge Público*².

En cuanto al perfil psicológico de los milenials, hay una generalidad y es que se les ha calificado de narcisistas. También se les ha denominado como una generación “Peter Pan”. De acuerdo a Jorge Vanossi (2015), “algunos sociólogos hablan de “Generación de Peter Pan”, por su inclinación a retrasar ritos pasajeros hasta la edad adulta durante períodos más largos que la mayoría de las generaciones anteriores”. (Vanossi, 2015, pág. 3)

De acuerdo a ese autor,

“Esa nostalgia de los milenials sobre lo que en realidad nunca vivieron (objetos de culto, música, autores, películas, libros) empieza a cosechar cierto desdén entre sus antecesores, la Generación X (de los 35 a los 45 años) y los baby boomers (de los 50 a los 65, más o menos). Básicamente, el ruido intergeneracional aparece porque las tres clasificaciones etarias, con sus diferencias, virtudes y vicios, conviven hoy en el mismo mercado laboral, algo que no había ocurrido antes (tradicionalmente convivían dos generaciones en la franja laboral). (...) El optimismo generacional sobre el poder de los milenials (con ventipico de años) no cautiva demasiado ni a sus propios miembros y muchas voces empiezan a señalarlos como un fraude generacional sin un sueño propio”. (Vanossi, 2015, pág. 5)

² Dicha teoría viene de la traducción de Nudge, que significa “empujón”. Se trata de “una estrategia de intervención dirigida a orientar inercialmente las decisiones de las personas en la línea considerada correcta por el poder público, sin recurrir a la coacción ni a los incentivos económicos. Pretende encauzar los comportamientos hacia el logro de determinados objetivos, sin forzar la libertad ni la autonomía de las personas, ni de las instituciones” (Almonacid, 2015).

Por otro lado, Nilda Chirinos (2009) explica que, para entender a un milenial, especialmente en el campo laboral, hay que partir de que son personas criadas en ambientes relativamente estables, casi que con la vida planificada desde que eran niños pequeños, lo que ha llevado a que, psicológicamente sean más positivos, sí, pero también más críticos con las estructuras de poder pues consideran que más allá del valor de una empresa o producto, siempre debería prevalecer la gente. Cuando los milenials,

“Ingresan al lugar de trabajo, aportan entusiasmo conjuntamente con un sentido de derecho. Muchos esperan que les proporcionen una trayectoria de carrera, supervisiones controladas y comentarios regulares de elogio. Suelen tener mentalidad cívica y quieren trabajar con objetivos importantes. El reto de esta generación es que dependen del estímulo externo y la dirección de los superiores. Tienden a carecer de la independencia de la generación “X”, lo cual crea otro conflicto generacional. Muchos de ellos tienen poca capacidad interna para manejar la crítica y no procesan bien el fracaso”. (Chirinos, 2009, pág. 138)

2.2. Marco teórico

Ya hemos visto que milenials es la etiqueta que se la ha puesto a los nacidos desde mediados de los 80 hasta finales de la década de los 90 del siglo XX. También se les llama ‘Generación Y’.

Si el objetivo general del proyecto es analizar las motivaciones psicológicas que inciden en la rotación laboral de personas nacidas entre 1985 y 1997 en Colombia, lo primero que se debe hacer es definir cuáles son los principales aspectos y características de ellos.

Hay varios factores que podrían ayudar a delimitar el actuar y el comportamiento de los milenials. Si bien, son una generación nacida en el marco de la globalización, es decir están conectados con el mundo, factores como la ubicación, la educación, y la economía marcan sustancialmente los principales aspectos de esa generación. De alguna forma, no es lo mismo un milenial en los Estados Unidos o en Europa que uno en Japón, India, o Colombia. Hay condiciones sociales, políticas y económicas que generan diferencias. Por otro lado, también está la limitación de que cada persona, en su subjetividad e identidad, es diferente a las demás. El hecho de que haga parte de un colectivo – los milenials en este caso–, no es sino un elemento más de esa subjetividad.

Si hablamos de la psicología de un colectivo, es necesario citar a Freud cuando escribió en la introducción a la Psicología de las masas y análisis del yo (2013):

“La oposición entre psicología individual y psicología social o colectiva, que a primera vista puede parecernos muy profunda, pierde gran parte de su significación en cuanto la sometemos a un más detenido examen. La psicología individual se concreta, ciertamente, al hombre aislado e investiga los caminos por los que el mismo intenta alcanzar la satisfacción de sus instintos, pero sólo muy pocas veces y bajo determinadas condiciones excepcionales, le es dado prescindir

de las relaciones del individuo con sus semejantes. En la vida anímica individual, aparece integrado siempre, efectivamente, «el otro», como modelo, objeto, auxiliar o adversario, y de este modo, la psicología individual es al mismo tiempo y desde un principio, psicología social, en un sentido amplio, pero plenamente justificado. Las relaciones del individuo con sus padres y hermanos, con la persona objeto de su amor y con su médico, esto es, todas aquellas que hasta ahora han sido objeto de la investigación psicoanalítica, pueden aspirar a ser consideradas como fenómenos sociales, situándose entonces en oposición a ciertos otros procesos, denominados, por nosotros, narcisistas, en los que la satisfacción de los instintos elude la influencia de otras personas o prescinde de éstas en absoluto. De este modo, la oposición entre actos anímicos sociales y narcisistas -Bleuler diría quizás: autísticos- cae dentro de los dominios de la psicología social o colectiva”.

(Freud, 2013, pág. 5)

En términos de Freud, una de las posibles etiquetas para los jóvenes de la generación Y es la de narcisistas. Uno de los primeros en llamarlos así fue Joel Stein (2013), quien explicó que la incidencia la incidencia del trastorno narcisista de la personalidad es casi tres veces más alta para las personas de 20 y para la generación que ahora tiene 65 años o más. Para explicar su punto se basó en estudios del Instituto Nacional de Salud de los Estados Unidos. Stein explica que:

“Los milenials obtuvieron tantos trofeos de participación que crecieron que un estudio reciente mostró que el 40% cree que deberían promoverse cada dos años, independientemente del rendimiento. Están obsesionados con la fama: tres veces más niñas de escuela media quieren crecer para ser un asistente personal de una

persona famosa que desea ser Senador, según una encuesta de 2007; cuatro veces más escogerían el puesto de asistente que el de CEO de una corporación importante. Están tan convencidos de su propia grandeza que el Estudio Nacional de la Juventud y la Religión encontró que la moral orientadora del 60% de la generación del milenio en cualquier situación es que solo podrán sentir lo que es correcto. Su desarrollo es atrofiado: más personas de entre 18 y 29 años viven con sus padres que con un cónyuge, según la Encuesta de Adultos Emergentes de la Universidad Clark de 2012. Y ellos son flojos. En 1992, el Instituto de Familias y Trabajo sin fines de lucro informó que el 80% de las personas menores de 23 años querían algún día tener un trabajo con mayor responsabilidad; 10 años después, solo el 60% lo hizo". (Stein, 2013)

De acuerdo al diccionario de psicología, el narcisismo es “admiración excesiva que alguien siente por uno mismo. La persona narcisista tiene centrado todo su interés en él mismo”. (Consuegra, 2010, pág. 193).

En cuanto a los criterios de diagnóstico, el DSM V define que una persona con ese patrón de comportamiento tiene un grandioso sentido de autoimportancia, está preocupado por fantasías de éxito ilimitado, cree que es "especial" y único, exige una admiración excesiva, es muy pretencioso, es interpersonalmente explotador, carece de empatía; frecuentemente envidia a los demás o cree que los demás le envidian a él; y presenta comportamientos o actitudes arrogantes o soberbios. (Asociación americana de psiquiatría, 2014)

También se les ha llamado la generación “Peter Pan”. Ese fue el calificativo

que usó la revista colombiana Semana (2017) porque los milenials “viven en el limbo entre la adolescencia y la adultez”. Además, dice el artículo:

El psicólogo Dan Kiley acuñó en los años ochenta la expresión síndrome de Peter Pan en su libro ‘The Peter Pan Syndrome: Men Who Have Never Grown Up’. Entonces explicó que ese fenómeno social y psicológico afectaba principalmente a quienes llegaban a la adultez y se quedaban estancados en el eterno hombre-niño. En Colombia también se conocieron como Bon Bril, la esponjilla para lavar platos que “si dura mucho, es Bon Bril”. “Aunque podía mantenerme solo era más cómodo estar con ellos para poder ahorrar y viajar”, dice un ex Peter Pan. Pero eso no significaba que no maduraran en otros aspectos. Tenían buenos trabajos, novias, vida social plena y usaban la casa de sus padres como un hotel de cinco estrellas”.

Pero no todo es negativo. Dentro de la caracterización psicológica de los milenials también se han dado aspectos positivos. De acuerdo a Ronald Jackson (2010), los milenials son una generación comprometida con el cambio. Al estar tan cercanos a la tecnología, de la que han disfrutado desde niños, poseen una gran cantidad de información lo que los vuelve críticos, independientes, incisivos, todos estos elementos, determinantes a la hora de entender su comportamiento. En palabras del autor, son una “generación insatisfecha”. (Jackson, 2010)

África Márquez Ahuir, respalda la opinión de Jackson al escribir que:

“Haber nacido tras el amparo y la prosperidad económica ha creado una forma diferente de pensar en esta generación. Como explica Iñaki Ortega (2014), la impronta que el contexto en que los jóvenes han vivido su infancia y adolescencia

empieza ahora a aflorar en la forma de una personalidad colectiva distinta. Tienen, por tanto, una forma distinta de ver el mundo y las relaciones entre personas. Los milenials se han criado (generalizando) sin ningún tipo de problema o preocupación económica, por lo que han podido utilizar su tiempo desarrollando otras actividades u otros campos. Esto, unido al hecho de ser una de las primeras generaciones que han crecido con la tecnología en casa, ha hecho que esta generación crezca con otros valores o preocupaciones”.

De acuerdo a lo anterior, y respecto a la personalidad de los milenials, es posible, como conclusión de este capítulo, decir que esta generación posee características distintas a los de otras generaciones. Dichas condiciones se deben a los cambios que se han dado en el mundo, impulsados por la globalización y la tecnología. Dichos cambios han afectado la forma de pensar y el entorno de los milenials.

El impulso de esa generación, o lo que podríamos llamar motivación, especialmente en cuanto al trabajo, está determinada por la posibilidad de alcanzar logros personales y colectivos. Cualquier lugar que cohiba esa posibilidad no es uno en el que los milenials quieran estar. Se hace necesario, entonces, citar de nuevo a Stein (2010) quien escribió que:

“La generación del milenio de cada país es diferente, pero a causa de la globalización, las redes sociales, la exportación de la cultura occidental y la velocidad del cambio, los milenials de todo el mundo son más similares entre sí que las generaciones mayores dentro de sus naciones. Incluso en China, donde la historia familiar es más importante que cualquier individuo, Internet, la urbanización y la política de un solo hijo han creado una generación tan confiada e

involucrada como la occidental. Y estos no son solo problemas de niños ricos: los pobres de la generación del milenio tienen tasas incluso más altas de narcisismo, materialismo y adicción a la tecnología en su gueto: fabulosas vidas”.

Esta investigación tiene por objetivo determinar si existe una relación entre la condición de pertenecer a la Generación ‘Y’, es decir ser milenial (tener de 20 a 35 años), y la predisposición a cambiar de trabajo constantemente. En ese sentido, hay varias categorías de análisis de interactúan al momento de dar respuesta a la pregunta problema. La principal de ellas es, por supuesto, la motivación psicológica. En segunda instancia está la de ‘Generación Y’ o milenial. La tercera categoría, que es la que media las relaciones entre las dos primeras es la de empleabilidad. En el apartado siguiente se procederá a, desde la psicología, presentar las principales definiciones de cada una de ellas.

2.2.1. Las motivaciones psicológicas

El diccionario de la Real Academia de la lengua define motivación como “acción de motivar a una persona; cosa que anima a una persona a actuar o a hacer algo”.

Desde la psicología, la palabra se define como:

“Factor que, junto a las necesidades y las aspiraciones, subyace en el proceso del aprendizaje, la comunicación y las operaciones tendientes al logro de la gratificación en relación con objetos determinados. El aprendizaje y la comunicación, aspectos instrumentales del logro del objeto, poseen una subestructura motivacional” (Consuegra, 2010)

Además, desde la psicología será Abraham Maslow (1908-1970) quien trabajará el tema de la motivación desde una perspectiva teórica. De acuerdo al autor, hay una serie de jerarquías que impulsan al ser humano a conseguir sus objetivos. Explica, además, que en la medida que el individuo va satisfaciendo sus necesidades, tendrá otras nuevas a partir de que una vez un deseo esté “razonablemente satisfecho” se priorizará otro. En esencia, nunca se deja de desear. (Quintero, 2012, pág. 21)

La motivación es, según Maslow, un impulso para satisfacer necesidades. En ese sentido, las necesidades están priorizadas así: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima, y de autorrealización.

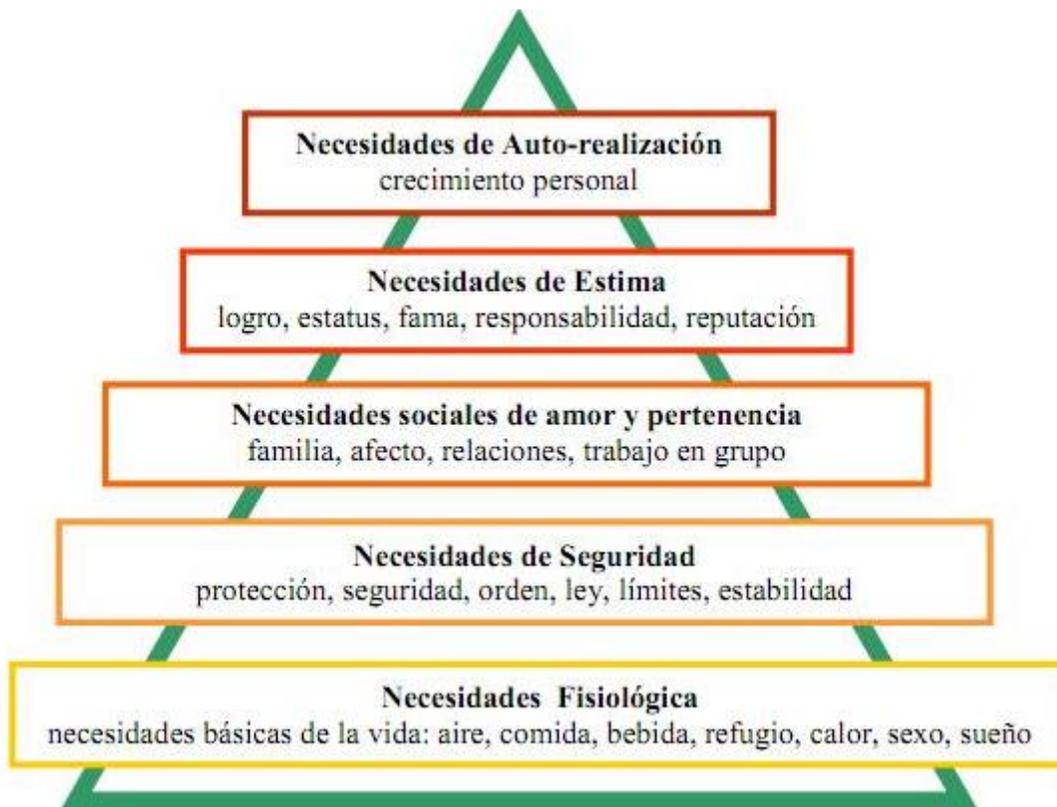
1. *Fisiológicas*: son de carácter biológico y se relacionan con la supervivencia del ser humano. Son, entre otras: comer, dormir, tener relaciones sexuales, respirar.
2. *De seguridad*: una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, se deben priorizar las de seguridad, especialmente respecto al orden y la protección. Son, entre otras: el empleo, la vivienda, la salud, estabilidad emocional.
3. *Necesidades de amor, afecto y pertenencia*: Suplidos los dos niveles anteriores, surgirá la necesidad de satisfacer otras que son el amor, los afectos, y la pertenencia a un grupo social. El objetivo fundamental es dejar atrás la soledad y la alienación.
4. *Necesidades de estima*: Estas necesidades están dirigidas hacia la satisfacción de deseos individuales; es lo que se conoce como *autoestima*.

Lo que se busca aquí es el respeto de los demás, reconocimiento, estatus, incluso fama y gloria.

5. *Necesidades de autorrealización*: Son las más altas de la jerarquía. De acuerdo a Quintero (2012), responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir”.

Gráfico 1: Motivaciones según Maslow:

Tabla 2: Motivaciones según Maslow



Fuente: (Quintero, 2012)

Como complemento a lo planteado Por Maslow, es importante también a Manfred Max-Neef, que su *teoría del desarrollo a escala humana*, explica que el crecimiento del ser humano va más allá de meros aspectos económicos. Pensar el desarrollo de una persona desde la limitación de lo material llevó a replantear nuevos paradigmas en función del análisis de otras variables. Así,

“En un planeta en crisis, amenazado por la insostenibilidad social y ambiental del modelo económico vigente es imprescindible «rastrear el proceso de creación, mediación y condicionamiento entre necesidades, satisfactores y bienes económicos” (Elialde, Max-neef, & Hopenhayn, 2010, pág. 5)

A partir de lo anterior, es importante partir de que la condición de ‘milenial’ y el propio desarrollo de quienes así se denominan no es sólo económica, es decir, el trabajo y su permanencia en él no debe verse como la simple necesidad de obtener dinero. Hay algo más allá, complejo, determinante en el desarrollo de la personalidad y que es, al fin de cuentas, lo que marca la condición de pertenecer a un grupo poblacional, en este caso, la generación Y. Sobre eso *algo*, explica Max-neef:

“El Desarrollo a Escala Humana, orientado hacia la satisfacción de las necesidades humanas, alcanza en la autodependencia su condición, su medio y su valor irreductible. En el plano de la práctica, tal opción requiere, como impulso inicial, una política de movilización de la sociedad civil. Para promover cambios estructurales, la movilización debe asumir dos desafíos: 1. potenciar el uso de recursos no convencionales en la construcción de proyectos colectivos de vida encaminados al logro de la autodependencia y a la satisfacción de las

necesidades humanas; 2. potenciar los desarrollos locales para que su influencia trascienda las limitaciones espaciales y se pueda participar en la construcción de una nueva hegemonía en el ámbito nacional. Para que las diversas prácticas locales o micro-espaciales se constituyan en una realidad social nueva, deben articularse en un proyecto con exigencia de globalidad. De allí la importancia política decisiva de la articulación micro-macro. La cuestión capital es hacer viable la constitución de sujetos que, desde los pequeños y muy heterogéneos espacios, sean capaces de sostener y desarrollar sus propios proyectos” (Elialde, Max-neef, & Hopenhayn, 2010, pág. 53)

2.2.2. Los milenials o generación ‘Y’

La discusión sobre la que versa este apartado debe partir de una pregunta nodal: ¿Qué es ser milenial?

La categoría de Milenial es muy reciente en las ciencias humanas y sociales. Es especialmente desde 2010 que empezó a hablarse de ese calificativo que se le da a quienes nacieron entre 1984 y el 2000. De acuerdo a Horovitz Bruce (2012) el término se acuñó a finales de la década de los 80, especialmente en el contexto de la caída del Muro de Berlín. Con la palabra se pretendía englobar a la generación que tendría que ver los cambios más importantes del mundo, con especial atención a los que tenían que ver con la Globalización.

En ese sentido, el artículo *After Gen X what should next generation be?* Publicado en USA Today explica que esas personas se caracterizan por su cercanía con la

tecnología, razón por la que están muy bien conectados con los fenómenos sociales, políticos y culturales del mundo, lo que, a la vez, los ha dotado de una personalidad crítica tanto con su propia realidad como con la del planeta. (Horowitz, 2012)

El término empezó a hacerse popular, primero en Estados Unidos y luego en el resto del mundo después de que se publicara el libro *Encyclopedia of identity* de Ronald L. Jackson (2010), quien además de hacer una definición de dicha generación, explicó que son individuos bombardeados “día y noche” con una gran cantidad de información. Esa es una de las principales características de los ‘milenials’: el flujo constante de datos.

Tal nivel de información ha convertido a los milenials en gente que “literalmente tiene mucho en la cabeza”. De acuerdo al autor, entonces, son los nacidos entre mediados de los 80 y principios de los 2000 quienes tendrán el difícil reto de filtrar y ordenar el casi incontable flujo constante de noticias. (Jackson, 2010, pág. 310)

Por otro lado, será la psicología del desarrollo la que permitirá entender mejor, más allá de la definición de Milenial, cuáles son, de acuerdo a la edad y a las condiciones sociales, las principales características de esta generación. Uno de los representantes más relevantes de esta rama de la psicología es Erik Erikson (1902-1994).

Erikson, a partir de las etapas del desarrollo psicosexual de Sigmund Freud propuso las que denominó “etapas del ciclo vital”. Son ocho en total. En la que están clasificados los jóvenes de la generación Y se denomina Intimidad frente al aislamiento y se da de los 20 a los 40 años. Es el punto en que, en la medida que se rompen relaciones de dependencia con los padres, se buscan nuevas formas de interacción con los otros y el mundo. Se busca tener seguridad, confianza, un lugar al que pertenecer. (Bordignon, 2005)

Respecto a lo anterior, la etapa del desarrollo a la que se le dará más importancia, pues es en la que encaja la categoría de milenial es la 6: *Intimidad frente al aislamiento*. En cuanto a esa teoría, Erikson explica que:

“La preocupación en este período de la vida está centrada en la consecución de relaciones de intimidad, es decir, mantener y lograr relaciones estrechas con otra persona, de forma mutua. Cuando esto ocurre, se produce la unión de dos identidades diferentes. En este momento se considera que además de tener una identidad, somos capaces de ligarla a otra identidad sin que ésta se vea afectada o contaminada, y sin que ninguna de las dos partes pierda sus características de identidad.

Esta etapa está relacionada con la anterior en el sentido de que en la adolescencia esto resulta más complicado ya que no se posee un sentimiento de saber quiénes somos y esto hace que se tenga miedo a 'perdersé' a uno mismo. Además, dichas relaciones íntimas exigen gran compromiso y sólo las personas que han conseguido una fuerte identidad son capaces de tener una relación con el

otro, de estar dispuesto a fusionarse y arriesgarse a esa relación”. (Stassen, 2008, pág. 85)

Así las cosas, en cuanto a la caracterización psicológica de la Generación ‘Y’, es posible delimitarla a partir de la idea de que son, primero que nada, personas en búsqueda de definición de identidad. A partir de esa identidad, y del camino que podría llevar a ella, los Milenials construyen sus relaciones con ellos mismos y con el mundo. Ese proceso será el que marcara el tipo de motivaciones que guiarán el comportamiento de los individuos.

2.2.3. Empleabilidad y rotación

Hasta aquí se han explicado las principales teorías que abordan dos definiciones importantes. La primera de ellas es la de Milenial, que se explicó desde los planteamientos de Erik Erikson, especialmente respecto al sexto de nivel de sus etapas de desarrollo cognitivo. La segunda categoría abordada es la de Motivación, explicada según Abraham Maslow. Corresponde ahora, establecer una conexión entre los dos conceptos anteriores. Dicha relación se dará como elemento principal de la tercera categoría de esta investigación que es la de empleabilidad.

Según Belén Suárez Lantarón (2016), el término empleabilidad es complejo y podría tener varias definiciones posibles. “Cuando se habla de empleabilidad, se hace referencia principalmente a la obtención de empleo por cuenta ajena”, explica la autora. También dice que empleabilidad,

“es el conjunto de variables que explican la situación de empleo o de desempleo de una persona, destacando que al decir empleo incluimos también el autoempleo. Pero desde una perspectiva individual, la empleabilidad hace referencia al conjunto de competencias que una persona posee, que le permiten acceder a un empleo y mantenerlo, satisfaciendo sus necesidades profesionales, económicas, de promoción y de desarrollo” (Suárez, 2016, pág. 71).

De acuerdo a lo anterior, la relación entre las tres categorías puede establecerse a partir de que, los jóvenes de la Generación ‘Y’ están en búsqueda de identidad y pertenencia, además de seguridad. A partir de eso, se empiezan a configurar necesidades que requieren ser satisfechas. Dichas necesidades caben con más amplitud dentro de los tres últimos niveles de la pirámide de Maslow. En ese sentido, el empleo se configurará, ya no sólo como una simple fuente de ingresos, sino como una especie de impulso vital, a partir del que se buscará, además de un salario, la consecución de objetivos, además de la plena realización de los deseos personales y grupales. Se presenta entonces un conflicto entre el individuo y sí mismo, y entre el individuo y su entorno en la medida que esos deseos no son plenamente satisfechos. Es cuando aparece la empleabilidad como una posible limitante de las necesidades de los llamados milenials.

En cuanto a la rotación laboral, hay una relación directa con las motivaciones. Eso significa que un trabajador insatisfecho, cualquiera sea la razón de esa insatisfacción, buscará otras alternativas, lo que, en el corto y mediano plazo terminaría por afectar el desarrollo de la empresa. En ese sentido, Idalberto Chaovinetto (1988) manifiesta que los empleadores deben genera políticas al

interior de la empresa con el fin de acercarse al trabajador, no sólo como “trabajador en el sentido más literal de la palabra, sino como un ser humano con necesidades, aspiraciones, debilidades y flaquezas”, porque,

“la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral” (Chauvineto, 1988, pág. 23)

3. Análisis de resultados

La encuesta estuvo disponible en redes y a través de correo electrónico desde el 19 de septiembre hasta el 17 de octubre de 2018. Se esperaba que respondieran alrededor de 600 personas. El total final que se obtuvo fue de 447 encuestados. De ellos, el 45.6% son mujeres, el 38.4 hombres y un 15.8% que prefirió no indicar su género.

3.1 Análisis sociodemográfico

De acuerdo al marco teórico, son tres las categorías principales de análisis de este estudio. A saber: 1) los jóvenes de 20 a 35 años (llamados Milenials o generación ‘Y’); 2) las motivaciones psicológicas; y 3) la empleabilidad y la rotación laboral.

Partiendo de las etapas del desarrollo psicosocial de Erik Erikson, puede decirse que los jóvenes de la Generación 'Y' se encuentran en la sexta etapa. Esta se define como:

Intimidad frente al aislamiento: Se da de los 20 a los 40 años. Es el punto en que, en la medida que se rompen relaciones de dependencia con los padres, se buscan nuevas formas de interacción con los otros y el mundo. Se busca tener seguridad, confianza, un lugar al que pertenecer. (Bordignon, 2005)

Ahora, los datos recolectados en las encuestas muestran que, efectivamente hay una premisa fundamental: la búsqueda de seguridad. Los milenials quieren un trabajo en el que, además de sentirse cómodos, puedan tener los recursos suficientes para respaldar su idea de independencia. Será a partir de dicha independencia que se marcaran las relaciones de esas personas con sí mismos y con su entorno. De ahí que la insatisfacción se dé más que todo en dos campos: uno, el económico, y otro el personal; este último hace referencia a las motivaciones. De acuerdo a la información de las encuestas, más del 75% de los participantes respondieron que una de las principales motivaciones era lograr estabilidad salarial para llegar, por esa vía, al desarrollo de otras actitudes y capacidades.

Así, y remitiéndonos por completo a los datos vemos que 69.6 % de los encuestados no está nada satisfecho con su trabajo. Los demás están apenas levemente satisfechos. Solo un 11.5 % se siente motivado. La explicación a esta relación está, remitiéndonos a la teoría de Erikson, en que hay una necesidad de

autorealización que no se ve, ni emocional, ni materialmente hablando, realizada en el trabajo. Las razones para ello son varias: inestabilidad, bajos salarios, frustración, incapacidad de crecimiento. De ahí que aspirar a cargos altos (7.5%) y un 61% dijo querer ser dueño de su propia empresa. Los demás se inclinaron por trabajar desde casa.

3.2 análisis de motivaciones

De acuerdo a Maslow, la motivación puede entenderse como el impulso de buscar la satisfacción de las necesidades. Dichas necesidades se organizan así: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima, y de autorrealización.

En cuanto a los milenials en Colombia, y de acuerdo a las encuestas, fue posible determinar que son las necesidades de estima y autorrealización las que más importancia tienen en los jóvenes de 20 a 35 años.

Primero está el hecho de que la mayoría de encuestados son profesionales (46%). Eso significa que busquen posibilidades de crecimiento personal. Ese crecimiento debe estar relacionado con la obtención de recursos para lograrlo. Pero no sólo se reduce a un asunto de dinero: la idea es conseguirlo a partir de trabajos que no generen ansiedad o estrés, que permitan la innovación y la creación. Ojalá, y en eso hay un consenso general, sean trabajos que dejen un mayor margen de independencia. Esas son, entonces, de acuerdo a las encuestas las principales motivaciones para los milenials: crecimiento personal e independencia a partir de la obtención de los suficientes recursos económicos.

Lo anterior se sostiene en las cifras en la medida que, primero más del 60% de los encuestados apuntó a que quería un trabajo en el que lo que más se premiara fuera la creatividad. De ahí, además, que muchos (cerca del 31%) manifestó el deseo de querer realizar trabajos de tipo artístico. Es aquí donde las profesiones entran a jugar un papel importante en la medida que aquellas relacionadas con la creatividad serán las que más interés tendrán para los jóvenes de la Generación Y. Fueron cerca de 30, 2 % los que afirmaron querer un trabajo relacionado con el arte de alguna forma.

3.3 Empleabilidad y rotación

Los resultados sacaron a la luz la idea de que la principal causa de rotación es el salario (56%). En segunda instancia están las condiciones laborales, es decir falta de tiempo, presiones excesivas, o imposibilidad de crecimiento.

Si nos referimos ahora a la empleabilidad, la relación entre las tres categorías puede establecerse a partir de que, los jóvenes de la Generación 'Y' están en búsqueda de identidad y pertenencia, además de seguridad. A partir de eso, se empiezan a configurar necesidades que requieren ser satisfechas. Dichas necesidades caben con más amplitud dentro de los tres últimos niveles de la pirámide de Maslow. En ese sentido, el empleo se configurará, ya no sólo como una simple fuente de ingresos, sino como una especie de impulso vital, a partir del que se buscará, además de un salario, la consecución de objetivos, además de la plena realización de los deseos personales y grupales. Se presenta entonces un conflicto entre el individuo y sí mismo, y entre el individuo y su entorno en la medida que esos deseos no son plenamente satisfechos. Es cuando aparece la

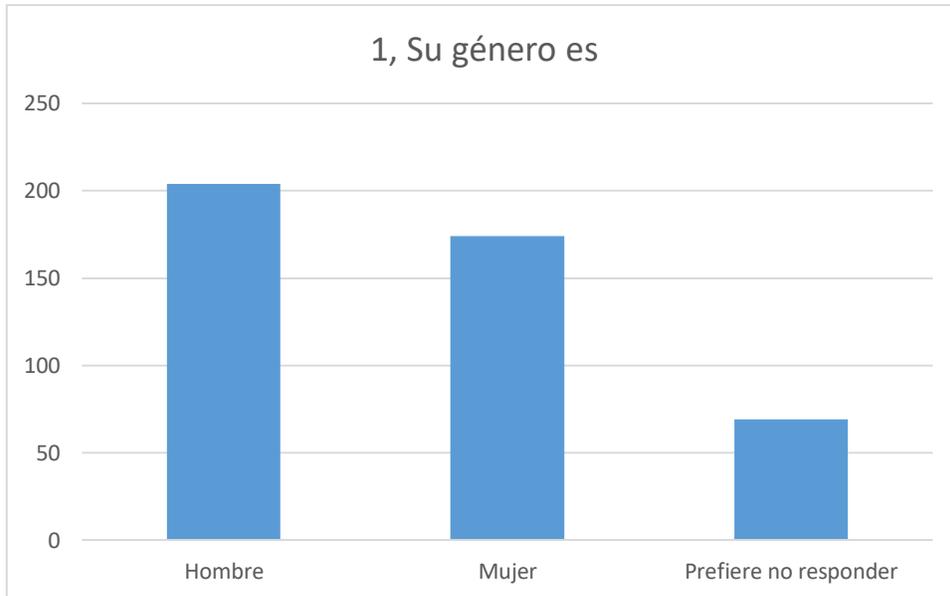
empleabilidad como una posible limitante de las necesidades de los llamados milenials.

3.4 Datos de las encuestas

La encuesta estuvo disponible en redes y a través de correo electrónico desde el 19 de septiembre hasta el 17 de octubre de 2018. Se esperaba que respondieran alrededor de 600 personas. El total final que se obtuvo fue de 447 encuestados. De ellos, el 45.6% son mujeres, el 38.4 hombres y un 15.8% que prefirió no indicar su género.

Tabla 1: Género de los encuestados

Tabla 3: Género de los encuestados

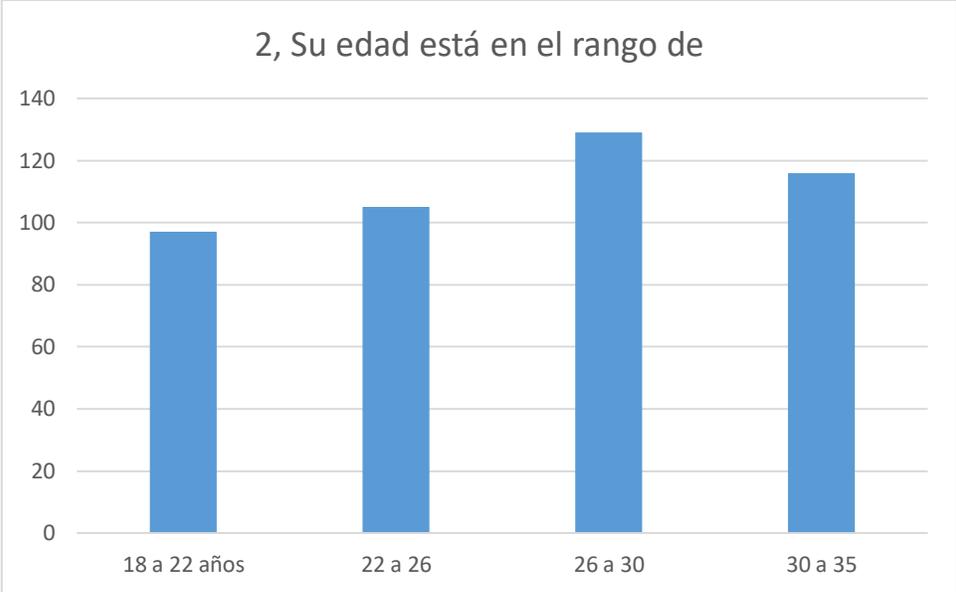


Sobre la distribución por edades, un 21.7% está entre los 18 y los 22 años; un 23.4% de los 22 a los 26; un 28.8% de los 26 a los 30, y un 25.9% de los 30 a los 35. La información anterior muestra que, para efectos de la obtención de la

información, hubo una distribución equilibrada entre las edades de los encuestados.

Tabla 2: Edad de los encuestados

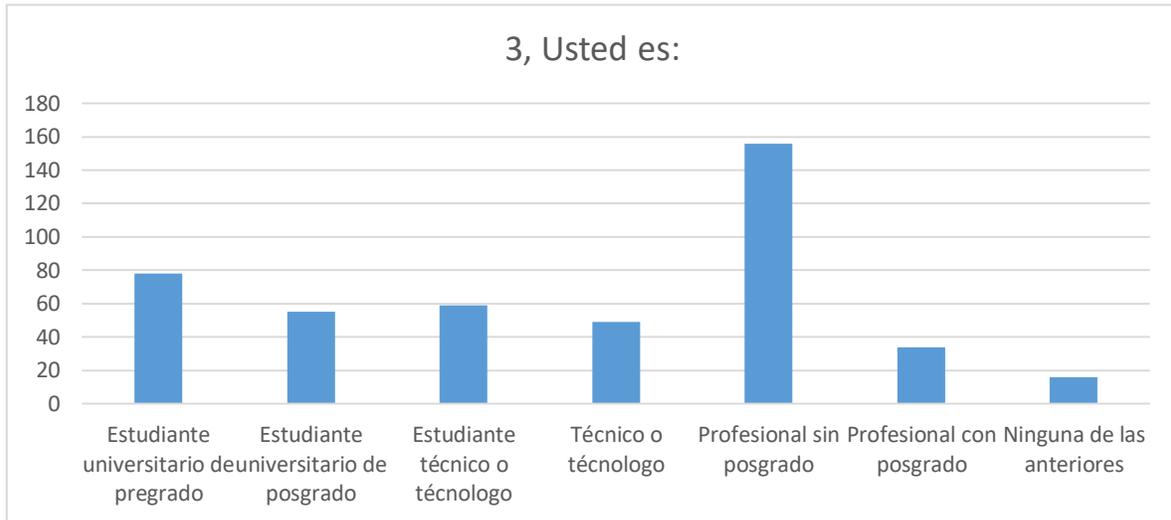
Tabla 4: Edad de los encuestados



En cuanto a la ocupación de los jóvenes, la que más se presenta es profesional sin posgrado, que es un total de 34.8%. De las que menor escala presentó fue la de profesional con posgrado, que llegó 7.8%.

Tabla 3: Profesión de los encuestados

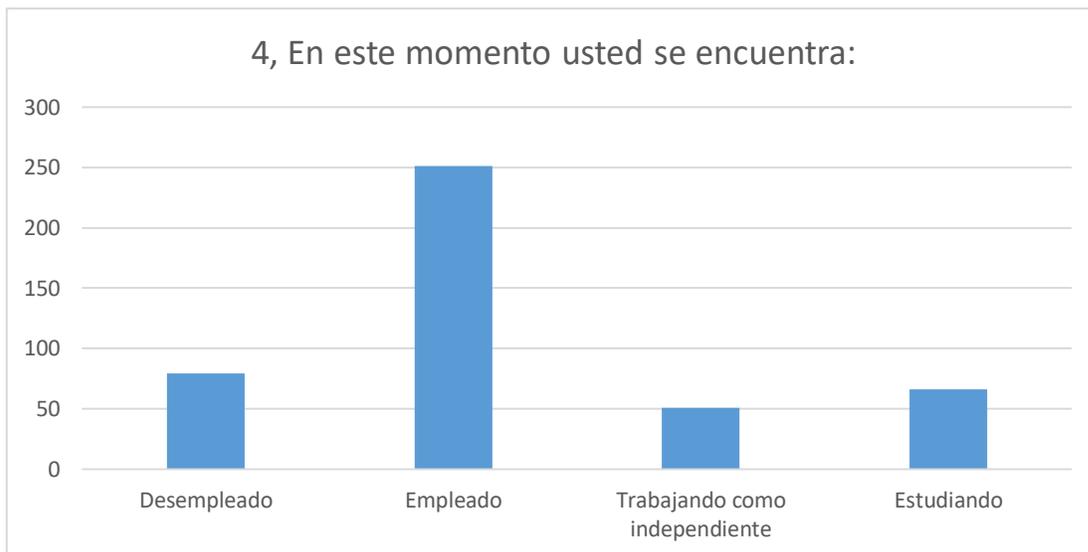
Tabla 5: Profesión de los encuestados



Respecto a la ocupación actual de los encuestados, la mayoría, a pesar de que también estudia, se encuentra empleado. Un total de 56.3% tiene un trabajo formal, contra un 11.4% que es independiente, o un 14.7% que estudia.

Tabla 4: Ocupación de los encuestados

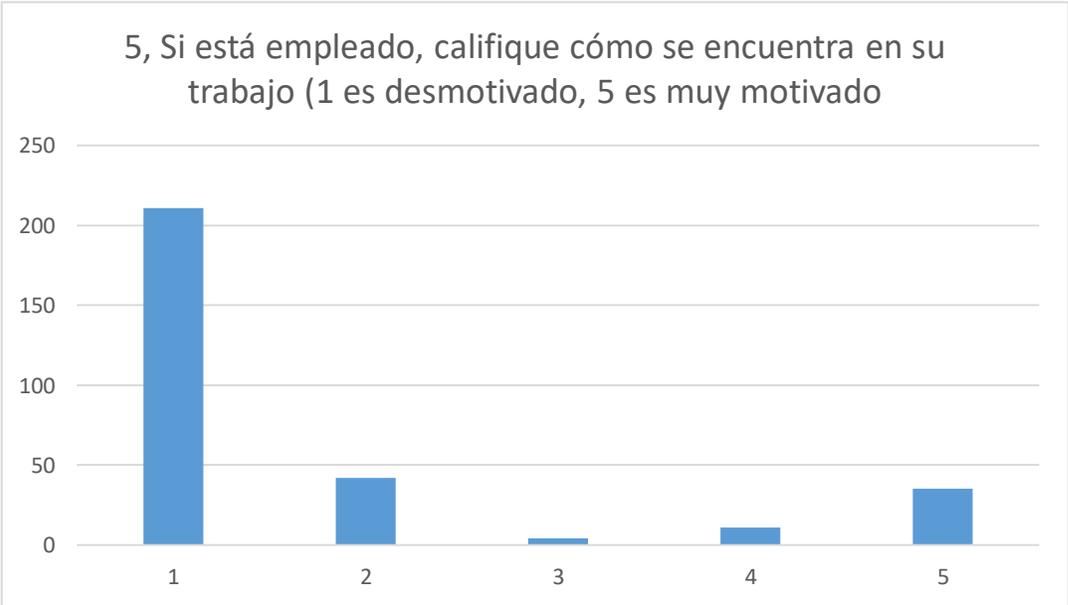
Tabla 6. Ocupación de los encuestados



Respecto a la motivación se estableció una escala de 1 a 5, siendo 1 el factor de motivación más bajo y 5 el más alto. De los 447 encuestados 303 tenían empleo, de ellos, más de la mitad de los jóvenes, es decir 69.6% afirmó estar desmotivado. En el otro extremo del espectro, un 11.5% manifestó sentirse motivado. En los puntos intermedios, es decir 2,3, y 4 se hallan el resto de los encuestados.

Tabla 5: Calificación del empleo de los encuestados

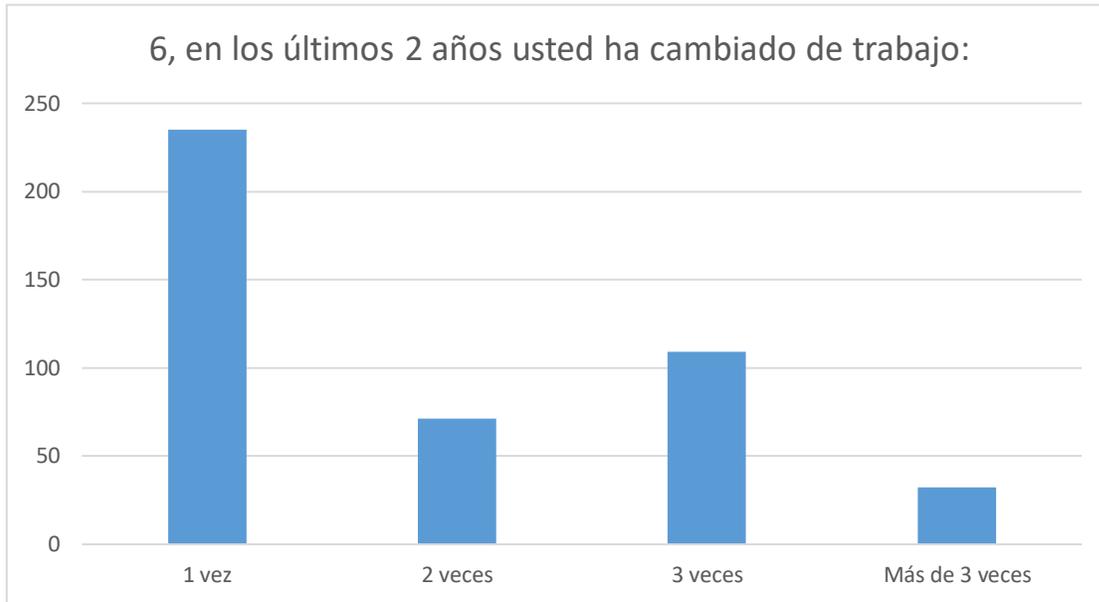
Tabla 7: Calificación del empleo de los encuestados



En cuanto a los cambios de trabajo, la constante que se encontró es de uno; o sea, las personas han cambiado de trabajo, en los últimos dos años, en una oportunidad. Un 52.5% dio esa respuesta. Un 7.1% lo ha hecho más de tres veces, mientras que un 24.3% lo ha hecho más de una ocasión.

Tabla 6: Cambios de trabajo de los encuestados

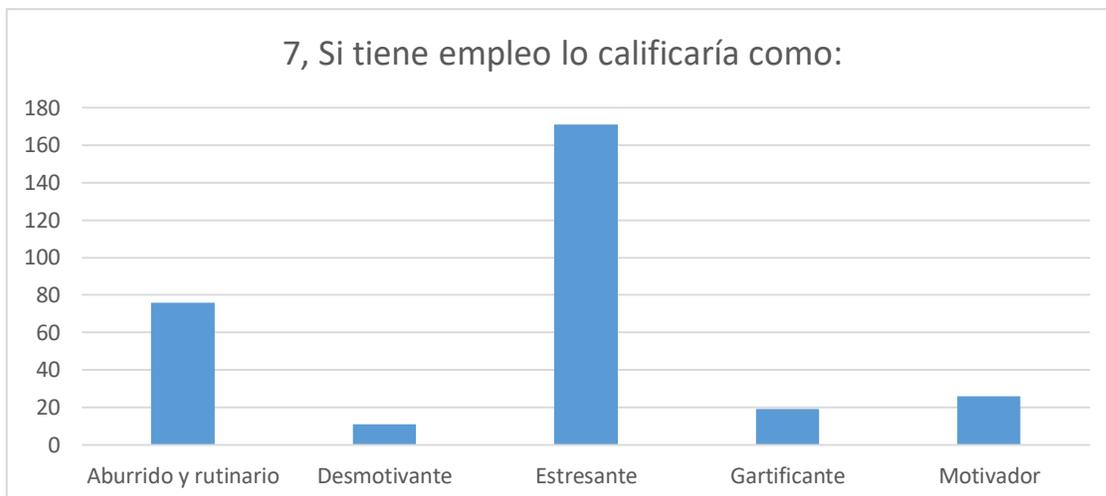
Tabla 8: Cambios de trabajo de los encuestados



En cuanto a la calificación del empleo, la mayoría de los 303 que trabajan (51.6%) estuvo de acuerdo que era estresante. En segunda instancia lo denominaron “aburrido y rutinario”, con un 35.7%. Pocos lo encontraron gratificante (7.8%).

Tabla 7: Calificación del empleo

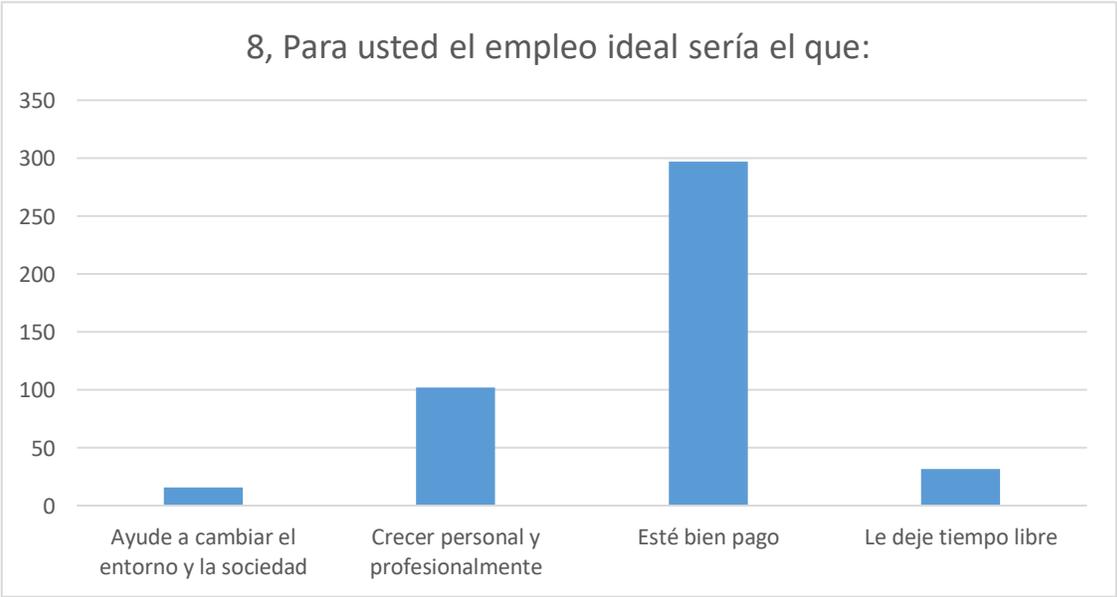
Tabla 9: Calificación del empleo



En lo que respecta a la idea de un “empleo ideal”, los encuestados, en su mayoría (66.6%), dijo que la clave es el dinero, es decir que “esté bien pago”. En segunda instancia se encuentra la posibilidad de crecer personal y profesionalmente, con un 22.8%. La que parece interesarles menos es “cambiar su entorno y la sociedad” (3.5%).

Tabla 8: Empleo ideal

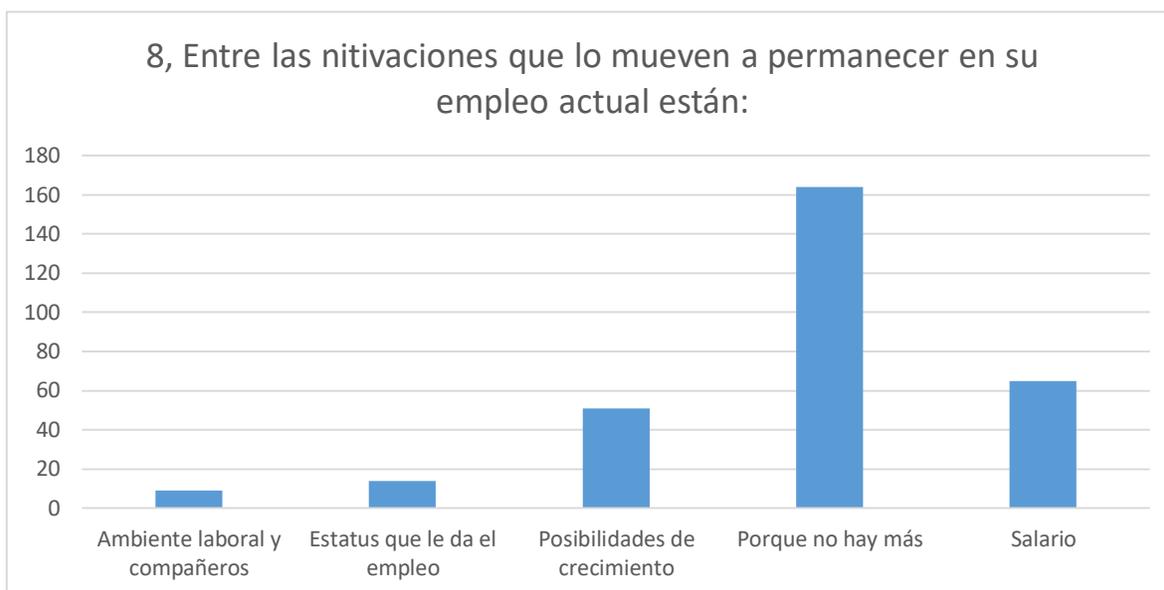
Tabla 10: Empleo ideal



Ahora, ya entrando al plano de las motivaciones en concreto, un 54.1% informará que permanece en el empleo actual porque “no hay más”. Un 21.4% explicó que era el salario lo que lo hacía mantenerse en su trabajo, mientras que un 16.8% dijo que la posibilidad de crecer era la que los hacía seguir allí.

Tabla 9: Motivaciones para permanecer en un trabajo

Tabla 11: Motivaciones para permanecer en un trabajo



En lo que trata de las razones para cambiar de trabajo, la constante está en el salario. Se buscan empleos mejor pagos, y así lo demostraron los resultados con un 65.1%. En segundo lugar, está la inestabilidad laboral, con un 12.7% seguida de lo que se denominaron “mejores oportunidades” (Tiempo libre, empresas más prestigiosas, trabajo más acorde a su formación), que obtuvo un 7.8%.

En cuanto a este punto hay un trasfondo importante relacionado con la precariedad laboral. Según datos del DANE y el Ministerio del trabajo, Colombia es una de los países que presenta niveles más altos de desempleo entre la población joven. Eso implica, invariablemente que, ante la falta de oportunidades, y más aún ante la carencia de posibilidades de mejora de las condiciones laborales actuales, los milenials se enfrentan a la disyuntiva de aceptar la realidad. Ese “aceptar” agrava aporta todavía más elementos a la condición de ser milennial

en el sentido que, como lo explican Mauricio Cárdenas y Arturo Harker en un documento de Fedesarrollo (2007),

“la inadecuada inserción de los jóvenes en el mercado laboral conlleva a un ciclo vicioso reproductor de pobreza en la medida en que trunca el desarrollo social y económico de las generaciones futuras. El desempleo y la vinculación laboral precaria de los jóvenes implican enormes costos para los individuos, sus familias y la sociedad en la medida en que el desempleo en edades tempranas tiene un impacto negativo sobre la probabilidad futura de ocupación, un efecto negativo transitorio sobre el ingreso de las personas y aumenta la propensión a la vinculación en actividades delictivas” (Cárdenas & Harker, 2007, pág. 30)

Tabla 10: Razones para dejar un empleo

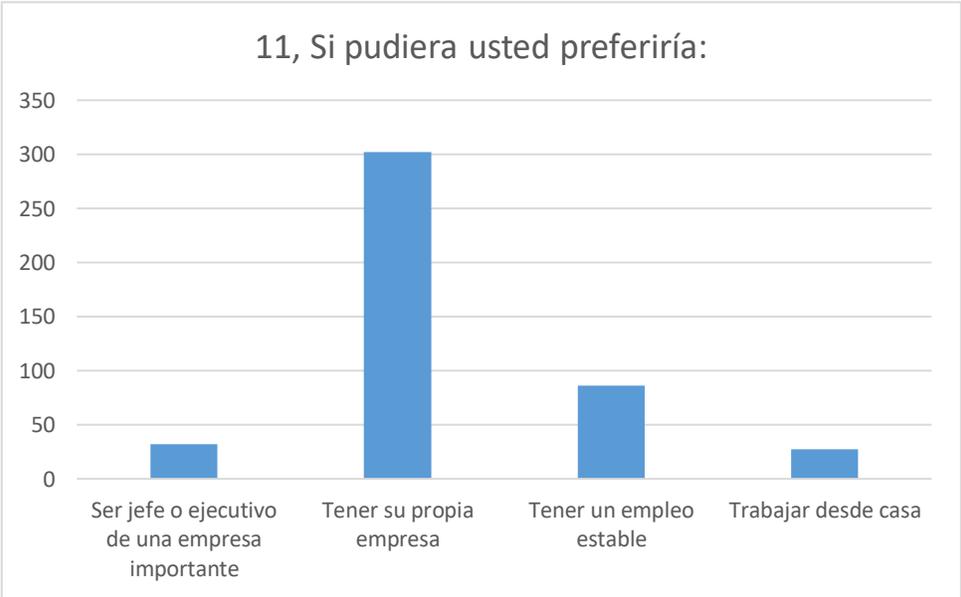
Tabla 12: Razones para dejar un empleo



Respecto a las preferencias, se ve que la mayoría prefiere tener una empresa propia. Tiempo, mejores condiciones económicas y crecimiento profesional y personal serían algunas de las razones para ello. Un total de 67.5% de los encuestados estuvo de acuerdo con ello, contra un 7.1% que manifestó querer ser un “Jefe o ejecutivo de alto rango de una gran empresa”.

Tabla 11: Condiciones laborales que preferiría

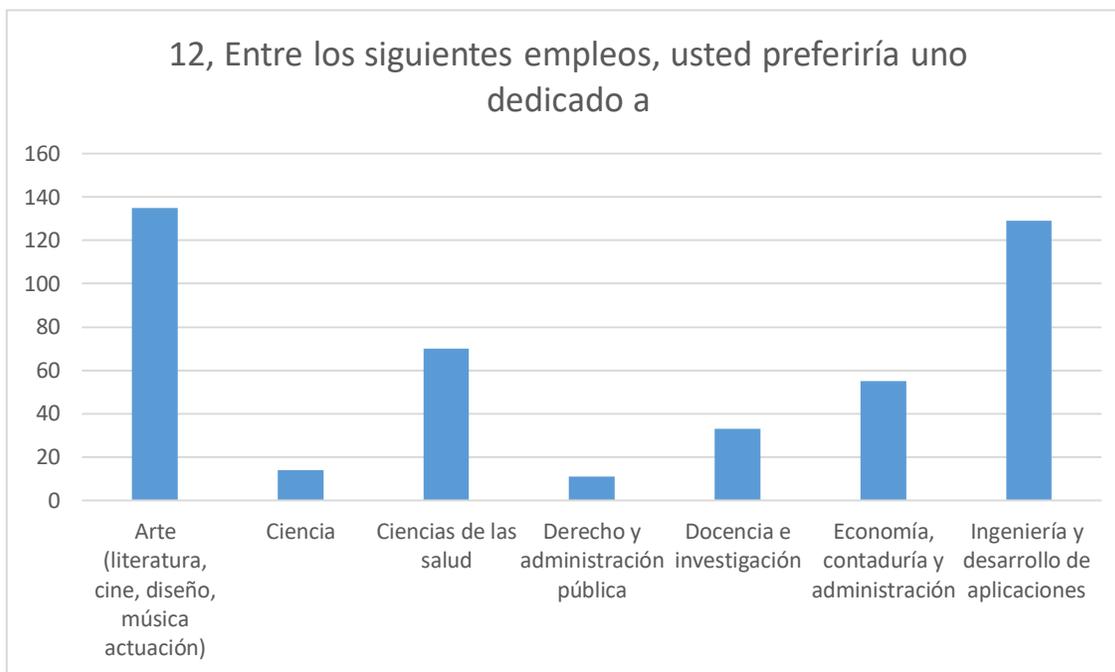
Tabla 13: Condiciones laborales que preferiría



La última pregunta versó sobre las posibilidades de empleo que se quisieran tener. Hay una cercanía porcentual entre trabajar en Ingeniería y desarrollo de aplicaciones, con un 28.8%, y dedicarse al arte con un 30.2%. En ese sentido es posible deducir que los jóvenes entre 20 y 35 años prefieren trabajos creativos. El derecho y el trabajo con el gobierno, con un 2.4%, y la ciencia con un 3.3% son las que menos interés muestran.

Tabla 12: Empleo que preferiría

Tabla 14: Empleo que preferiría



Detrás de las cifras presentadas en la encuesta hay una realidad innegable: las perspectivas laborales de los jóvenes en Colombia no son alentadoras. Los resultados muestran que el país no está respondiendo a las necesidades, no sólo laborales de los jóvenes, sino a las de educación, crecimiento y desarrollo profesional y personal.

Lo anterior implica que tanto en empleadores como en el Estado no hay un compromiso real en lo que respecta a la necesidad de fomentar la mejora en las condiciones vitales de las personas que están entre los 18 y los 35 años. Ellos y ellas, ante la falta de perspectivas se ven obligados a aceptar, de una u otra forma, una realidad que se les impone sin alternativas. Dicha imposición configura

una potencial posibilidad de generar todo tipo de problemas: la deserción laboral es apenas una de ellas. Estamos hablando, también, de situaciones mentales y económicas para las que las nuevas generaciones no están del todo preparadas. Bien lo reconocería Yamith Fandiño (2011), cuando escribió que muchos jóvenes, en Colombia,

“están marginados de la ciencia y la tecnología, de las posibilidades de trabajo, la participación política, la recreación y las posibilidades de expresión. Esta situación es caldo de cultivo para el ingreso y la participación en diversos circuitos de ilegalidad: delincuencia común, guerrilla, paramilitares, redes del narcotráfico y contrabando, prostitución, etcétera. Sin embargo, a pesar de los recursos y esfuerzos, los asuntos de juventud no han logrado generar los resultados previstos porque, entre otras cosas, las políticas de juventud no han tenido un norte, ni metas productivas, ni un fundamento investigativo. El panorama muestra dos grandes tendencias: o bien los asuntos de juventud han dejado de estar en la atención pública como efecto de la crisis económica, política y criminal que hace de ciertas situaciones “asuntos no-prioritarios” o bien las políticas que se trazan se desdibujan, pierden vigencia y no trascienden en las agendas públicas”. (Fandiño Parra, 2011, pág. 156)

4. Conclusiones

La pregunta que, de forma transversal atravesó esta investigación giró en torno a la reflexión de qué es ser milenial y cómo se relaciona la condición de pertenecer a esa generación con el campo laboral.

Responder esas preguntas y las demás que surgieron durante la investigación es un proceso detrás del que hay una reflexión compleja. Ser milenial, como punto de partida, significa, más que nada, una contradicción. Por un lado, hay la fuerza de la juventud, movida por el deseo de hacer algo importante por sí mismo, por los demás y por el mundo. Es una fuerza cuya base está en el conocimiento de la realidad gracias a la cantidad enorme de información que se maneja. En el otro lado de la ecuación –siguiendo en la línea de la contradicción–, nos encontramos con la imposibilidad de llevar a término esos deseos. Las lógicas de un planeta globalizado, regido por las duras reglas del mercado, de alguna manera –o de muchas maneras, en realidad–, tiene a limitar cualquier intento de contravenir esas rígidas dinámicas. En otras palabras: ser milenial significa estar contra un mundo que totaliza, explota, y uniforma. En esas batallas hay intensiones y deseos que, al no ser motivados, tienden a afectar al individuo y a limitar sus posibilidades de desarrollo personal. La imposibilidad de adaptarse y permanecer en un empleo, además de otras, son apenas uno de los síntomas de esa insatisfacción.

Así, el objetivo general de esta investigación era *Determinar cuáles son las motivaciones psicológicas de los jóvenes de la Generación ‘Y’ (personas de 20 a 35 años) respecto al abandono o a la permanencia en un trabajo.*

El Estado del arte, el marco teórico y las encuestas permitieron determinar que las motivaciones de los jóvenes

de 20 a 35 años en Colombia tienen varios elementos. El primero de ellos es que a lo que se le da más importancia a la hora de buscar trabajo o cambiarlo es el dinero. Los milenials necesitan, para su desarrollo profesional y personal, los suficientes recursos. Pero no es sólo eso: ligado a los ingresos económicos está lo que cabe en la categoría de motivaciones psicológicas. La autorrealización, la independencia, el tiempo libre, la posibilidad de innovar y crear, y la opción de cambiar su propio entorno y el de los demás son las más importantes de esas motivaciones. Puede concluirse,

entonces, que la regularidad con la que los miembros de la generación Y cambian de trabajo está ligada a la necesidad de poder ser sí mismos, y contar con los recursos necesarios para ello. En ese sentido,

Gloria Molina (2016) explica que:

“Como conclusión, este fenómeno se origina como resultado del contexto en el cual crecieron los Milenial s, un entorno cambiante que les hace aprovechar el ahora y pensar en trabajar por su individualismo, sus metas personales y sueños más allá de rendir sus esfuerzos a la orden de un empleador. Adicional a esto, el trabajo en la posmodernidad ha cambiado abruptamente y esto ha generado un panorama lleno de posibilidades distintas a las tradicionales, las cuales resultan atractivas y perfectas para el perfil del joven Y”. (Molina, 2016, pág. 9)

Por otro lado, la realización de este trabajo tiene como principal implicación que muestra la necesidad de crear entornos laborales acordes, no sólo a las propias necesidades de una empresa, sino también a las de quienes trabajan en ellas. Así, las características de los milenials hacen que busquen trabajar en lugares que les

permitan crecer y crear. Una empresa que permita esa posibilidad, podrá retener a sus trabajadores jóvenes. Así lo explica un estudio de Universia Colombia:

“La opción más acertada es crear planes de carrera personalizados donde el responsable de área, coach, supervisor o jefe se encargue de analizar las fortalezas de los jóvenes para ofrecerles las oportunidades que mejor se adaptan a su perfil. El diseño de programas de mentoring es clave para detectar los puntos fuertes de los empleados, en un proceso de constante aprendizaje.

La contradicción que se genera con respecto al aprendizaje, es que las compañías no capacitan a sus trabajadores para que no cambien de empleo y los trabajadores se van justamente porque no encuentran espacios para continuar formándose. Por otra parte, la flexibilidad seguirá siendo la reina para los milenials: autonomía para resolver sus tareas, teletrabajo algunos días de la semana, descuentos en cursos de idiomas o gimnasios y horarios adaptables a sus condiciones personales”. (Universia, 2016)

Pudo verse, entonces, que la rotación, en términos de empleabilidad se ve afectada por las motivaciones. Los milenials no están satisfechos con sus trabajos ya sea por el salario, por el estrés laboral o por la incapacidad de crecimiento. Esto lleva a que haya una constante idea de querer cambiar de trabajo, lo que termina con tener una conexión directa con la naturaleza de las motivaciones. Además de la cuestión económica, que es la más importante, se vio que es necesario aportar a que el trabajo no sea una razón de desasosiego sino, al

contrario, debe ser un motivo para crecer no sólo en cuestiones materiales sino también en lo que respecta al desarrollo humano.

Así, al hablar de desarrollo humano y motivaciones, se ve que la psicología tiene un papel preponderante en el sentido que es la ciencia que podría aportar las herramientas para, por un lado, comprender la dimensión de la rotación laboral, y por otro aportar con los elementos para que el trabajador encuentre sentido en lo que hace, en como lo hace y en donde lo hace. En otras palabras: al dimensionar las implicaciones de la rotación laboral de los milenials, y sus causas, la psicología debe generar los mecanismos para facilitar la integración y el mantenimiento de los jóvenes en el contexto laboral, haciendo que, tanto trabajadores como empleadores entiendan lo que implica trabajar en el contexto de la globalización.

Esa comprensión, además, permitiría disminuir costos en cuanto a lo que significa el cambio constante de personal, junto con que facilitaría los procesos de integración de los jóvenes a las lógicas del mercado laboral. Porque eso es, al final de cuentas, lo que se intentó hacer con esta investigación: encontrar formas de hacer que el trabajo sea, no una carga, sino una oportunidad, tanto para los milenials como para los que los contratan ya que, por su cercanía con la tecnología, por su curiosidad y por sus motivaciones son gente dispuesta a aportar siempre y cuando se les estimule, se les apoye, se les comprenda. Y sobre todo, se les permita desarrollarse en su aspecto económico, por supuesto, pero más que nada en su aspecto humano.

5. Bibliografía

- Acevez, N., & López, M. (2011). *Las organizaciones y la evaluación del desempeño individual: modelo de Tomas Gilbert*. Obtenido de www.itson.mx:
<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no58/organizaciones.pdf>
- Almonacid, V. (Septiembre de 2015). *¿Qué es el nudge público?* Obtenido de Nosolohaytos: <https://nosolohaytos.wordpress.com/2015/08/09/que-es-el-nudge-publico/>
- Álvarez, J. M., & De Haro, G. (2017). *Millenials, la Generación emprendedora*. Barcelona: Ariel.
- Asociación americana de psiquiatría. (2014). *Guía de consulta de criterios diagnósticos del DSM-V*. Arlington VA: Asociación americana de psiquiatría.
- Bordignon, N. (2005). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto. *Revista Lasallista de investigación*, 50-63.
- Buitrago, E., Constain, L., & Lemus, L. (2016). *Rotación laboral voluntaria en jóvenes profesionales de la generación milenial en Cali*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana: http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8375/Rotacion_laboral_voluntaria.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Bustamante, G. (2010). *Competencia, lingüística y educación* . Obtenido de Universidad Pedagógica Nacional:
<http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n31/n31a06.pdf>
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Nueva York: Paídos .
- Cárdenas, M., & Harker, A. (Febrero de 2007). *Jóvenes trabajadores en Colombia: condiciones actuales y propuestas de política*. Obtenido de Fedesarrollo:
https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/1094/Co_So_Diciembre_2006_Cardenas.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Chauvineto, I. (1988). *Administración de Recursos humanos*. México: McGraw Hill Latinoamérica .
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral*, 133-153.
- Cifuentes, A. (Julio de 2017). *Lo que los líderes colombianos deben saber sobre las nuevas generaciones*. Obtenido de www.externado.edu.co:
<https://www.uexternado.edu.co/wp-content/uploads/2017/07/Millennials-y-Centennials-resultados.pdf>
- Conferencia internacional del trabajo. (2012). *La crisis de empleo de los jóvenes*. Obtenido de www.ilo.org: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_176940.pdf
- Consuegra, N. (2010). *Diccionario de Psicología*. Bogotá: Ecoe Ediciones .

- DANE. (2018). *habitantes de Colombia por rango de edad*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co>: <https://geoportal.dane.gov.co/midaneapp/pob.html>
- Deloitte. (2017). *Construyendo la competitividad en México*. Obtenido de www2.deloitte.com:
<https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/construyendo-infraestructura-en-mexico.html>
- Elialde, A., Max-neef, M., & Hopenhayn, M. (2010). *El desarrollo a Escala humana: perspectivas para el futuro*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid .
- Escobar, M. (2004). *Las competencias laborales: ¿Estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Obtenido de www.icesi.edu.co:
https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html
- Fandiño Parra, Y. (2011). Los jóvenes hoy: enfoques, problemáticas y retos. *Revista Iberoamericana de educación superior N°4*, 150-163.
- Feixa, C. (2000). Generación @: la juventud en la era digital. *Nómadas*, 75-91.
- Formichella, M., & Silvia, L. (2010). *Reflexiones acerca de la noción de empleabilidad*. Obtenido de <http://www.aaep.org.ar>:
http://www.aaep.org.ar/espa/anales/works05/formichella_london.pdf
- Freud, S. (2013). *Psicología de masas y análisis del yo*. Barcelona: Fondo de cultura económica .

- García, F. (2012). *Principales antecedentes en la consideración del trabajo en la literatura económica: teorías sobre el mercado de trabajo y el desempleo*. Obtenido de Revista Crítica de Historia de las Relaciones Laborales y de la Política Social, n.o 4-5: <http://www.eumed.net/rev/historia/04-05/mercado-trabajo.html>
- Giacomozzi, A., & Gallegoz, C. (Noviembre de 2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Obtenido de Revista de Administración Publica, Universidad de Rio de Janeiro: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- González, D., & García, G. (2017). *Los Millennials en Colombia. Una aproximación a su perfil y caracterización organizacional*. Obtenido de EAFIT: <https://www.researchgate.net/publication/323355312/download>
- Hernández, E. (2011). Empleabilidad Percibida y Autoeficacia para la Búsqueda de Empleo en Universitarios. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones* , 131-142. Obtenido de <http://www.redalyc.org>.
- Horovitz, B. (4 de Mayo de 2012). *After Gen X, Millennials, what should next generation be*. Obtenido de USA Today: <http://usatoday30.usatoday.com/money/advertising/story/2012-05-03/naming-the-next-generation/54737518/1>.
- Jackson, R. (2010). *Encyclopedia of identity*. Los Angeles: SAGE publications.
- Levi-Leboyer, C. (2008). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de <http://cidseci.dgsc.go.cr>:

<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

Lombo, H. (2010). *Teoría del empleo y el desempleo. Consideraciones para el caso colombiano*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/teoria-empleo-desempleo-caso-colombiano/>

Molina, G. (2016). *“LA GENERACIÓN SIN JEFES: Millennials que deciden renunciar al trabajo*. Obtenido de Facultad de ciencias económicas Universidad de Buenos Aires: file:///C:/Users/usuario/Downloads/1502-1083_MolinaBlandonGI.pdf

Nielsen Colombia. (2017). *La mente de los consumidores millenials*. Obtenido de Fenalco: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/Congreso2017/memorias/cristianarcecongreso2017.pdf>

Ortega, I. (2014). *Millennials: inventa tu empleo*. Madrid: Universidad Internacional de la Rioja.

Ortiz, E. (2001). *Competencias y valores profesionales*. Obtenido de www.researchgate.net: https://www.researchgate.net/publication/237713210_COMPETENCIAS_Y_VALORES_PROFESIONALES

Pozzi, S. M. (2013). *Generación Y: sus expectativas laborales*. Obtenido de Universidad de San Andrés: <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/2588/1/%5BP%5D%5B>

W%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Pozzi%2C%20Sof%C3%ADa%20Magdalena.pdf

Quintero, J. (2012). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Obtenido de Teorías y paradigmas educativos: <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.com/2011/05/figura-1.html>

RAE. (2017). *Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=A0fanvT|A0gTnnL>

Stassen, K. (2008). *Psicología del desarrollo*. Buenos Aires: Médica Panamericana.

Stein, J. (Mayo de 2013). *Millennials: The Me Me Me Generation*. Obtenido de Time.com: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>

Suárez, B. (2016). *Empleabilidad: análisis del concepto*. Obtenido de Universidad de Murcia: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/225-1-248-1-10-20180304.pdf>

Thijssen, J. (2008). *Toward the Employability—Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives*. Obtenido de www.researchgate.net:
https://www.researchgate.net/publication/240698146_Toward_the_Employability-Link_Model_Current_Employment_Transition_to_Future_Employment_Perspectives

Universia. (2016). *Los millennials cambian de trabajo cada 28 meses*. Obtenido de [Universia.com: \[70\]\(http://noticias.universia.es/practicas-</p></div><div data-bbox=\)](http://noticias.universia.es/practicas-)

empleo/noticia/2017/06/30/1153796/millennials-cambian-trabajo-cada-28-
meses.html

Vanossi, R. (2015). *Las "generaciones";Ay, los millennials!* Obtenido de
<http://www.ciencias.org.ar>:
[http://www.ciencias.org.ar/user/DOCUMENTOS/Las-generaciones-
Millennials.pdf](http://www.ciencias.org.ar/user/DOCUMENTOS/Las-generaciones-Millennials.pdf)