

Relaciones con la organización y el trabajo en los *millennials* colombianos

Oscar Gallo

Ph. D. en Historia
 Profesor de cátedra. Universidad EAFIT
 Medellín, Colombia
 Grupo de Investigación en Administración y Organizaciones
 Rol del autor: intelectual
 ogallov@eafit.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-7567-2464>

Diego René Gonzales-Miranda

Ph. D. en Estudios Organizacionales y Ph. D. en Administración
 Profesor titular. Universidad EAFIT
 Medellín, Colombia
 Grupo de Investigación en Administración y Organizaciones
 Rol del autor: intelectual
 dgonzal8@eafit.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-1211-0656>

Juan Pablo Román-Calderón

Ph. D. en Psicología Organizacional
 Profesor e investigador, Universidad EAFIT
 Medellín, Colombia
 Grupo Estudios internacionales
 Rol del autor: intelectual
 jromanca@eafit.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-4352-8513>

Gustavo A. García

Ph. D. en Economía
 Profesor asociado. Universidad EAFIT
 Medellín, Colombia
 Grupo de Economía y Empresa
 Rol del autor: intelectual
 ggarcia24@eafit.edu.co
<http://orcid.org/0000-0002-8511-2428>

RELATIONSHIPS BETWEEN COLOMBIAN MILLENNIALS AND ORGANIZATIONS AND WORK

ABSTRACT: Recent studies suggest a loss of the hegemony of work in people's lives, as well as a polycentric conception about existence. The purpose of this paper is to reflect on the meaning and the relationship that Colombian millennials establish with work and organizations. With this objective, 219 interviews with millennials and non-millennials at eleven Colombian companies in the five major cities of the country were examined. Atlas.Ti, version 8.2 was used for content analysis. Results show that there is not a specific type of relationship with organizations and a homogeneous meaning of work among Colombian millennials. In contrast, such relationship revolves around the expressive and the pragmatic and is determined by sociocultural rather than generational variables. Contributing to the knowledge of the relationships of Colombian millennials with organizations is reflecting on the contradictions and risks of promoting organizational actions based on the decontextualized assimilation of research results from other countries.

KEYWORDS: Colombia, millennials, organizations, meaning, work.

RELAÇÕES COM A ORGANIZAÇÃO E O TRABALHO NOS MILLENNIALS COLOMBIANOS

RESUMO: a literatura recente sugere uma perda da hegemonia do trabalho na vida e uma concepção policêntrica da existência. O objetivo deste artigo é refletir sobre o significado e a relação que os *millennials* colombianos com o trabalho e as organizações são estabelecidos. Com esse objetivo, foram analisadas 219 entrevistas a *millennials* e não *millennials*, pertencentes a 11 empresas colombianas com presença nas cinco principais cidades do país. Para a análise do conteúdo, foi utilizado Atlas.Ti, versão 8.2. Conclui-se que, entre os *millennials* colombianos, não existe um tipo de relação com as organizações e um significado do trabalho homogêneo. A relação oscila entre o expressivo e o pragmático, e está determinada por variáveis socioculturais mais do que geracionais. Contribuir para o conhecimento das relações com as organizações nos *millennials* colombianos é evidenciar as inconsistências e os riscos de promover ações organizacionais baseadas na assimilação descontextualizada dos resultados de pesquisas provenientes de outros países.

PALAVRAS-CHAVE: Colômbia, *millennials*, organizações, significado, trabalho.

RELATIONS AVEC L'ORGANISATION ET LE TRAVAIL DANS LA GÉNÉRATION Y COLOMBIENNE

RÉSUMÉ: La littérature récente suggère une perte de l'hégémonie du travail dans la vie et une conception polycentrique de l'existence. Le but de cet article est de réfléchir à la signification et à la relation que la génération Y colombienne établit avec le travail et les organisations. Dans cet objectif, on a analysé 219 entretiens avec des milléniaux et non-milléniaux, appartenant à onze entreprises colombiennes présentes dans les cinq principales villes du pays. Pour l'analyse du contenu, on a utilisé Atlas.ti, version 8.2. On en conclut que parmi les milléniaux colombiens, il n'y a pas de type de relation avec les organisations et une signification homogène du travail. La relation oscille entre l'expressif et le pragmatique, et des variables socioculturelles plutôt que générationnelles la déterminent. Contribuer à la connaissance des relations avec les organisations de la génération Y colombienne, c'est montrer les incohérences et les risques de promouvoir des actions organisationnelles basées sur l'assimilation décontextualisée des résultats de la recherche d'autres pays.

MOTS-CLÉ: Colombie, milléniaux, organisations, sens, travail.

CITACIÓN SUGERIDA: Gallo, O., Gonzales-Miranda, D.R., Román-Calderón, J.P., & García, G.A. (2021) Relaciones con la organización y el trabajo en los *millennials* colombianos. *Innovar*, 31(80) 129-140. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n80.93669>

CLASIFICACIÓN JEL: M12, M54, J28.

RECIBIDO: 7/11/2018. **APROBADO:** 19/6/2020. **PUBLICACIÓN ANTICIPADA:** 5/3/2021

RESUMEN: La literatura reciente sugiere una pérdida de la hegemonía del trabajo en la vida y una concepción policéntrica de la existencia. El propósito de este artículo es reflexionar sobre el significado y la relación que establecen los *millennials* colombianos con el trabajo y las organizaciones. Con ese objetivo, se analizaron 219 entrevistas a *millennials* y no *millennials*, perteneciente a once empresas colombianas con presencia en las cinco principales ciudades del país. Para el análisis del contenido, se utilizó Atlas.Ti, versión 8.2. Se concluye que entre los *millennials* colombianos no existe un tipo de relación con las organizaciones y un significado del trabajo homogéneo. La relación oscila entre lo expresivo y lo pragmático, y está determinada por variables socioculturales más que generacionales. Aportar al conocimiento de las relaciones con las organizaciones en los *millennials* colombianos es evidenciar las inconsistencias y riesgos de promover acciones organizacionales basadas en la asimilación descontextualizada de los resultados de investigaciones provenientes de otros países.

PALABRAS CLAVE: Colombia, *millennials*, organizaciones, significado, trabajo.

Introducción

Durante los últimos años, los *millennials* han sido un tema frecuente en los medios de comunicación en Colombia y el mundo, a tal punto que se publicaron entre el 2014 y el 2017 alrededor de 308 notas de prensa, columnas de opinión o reportajes, cuyos temas principales eran las tendencias de consumo y los hábitos financieros; las expectativas laborales y las condiciones de empleo; la tecnología y los medios de comunicación. Para los fines de este artículo, nos interesa destacar que los medios de comunicación recogen la preocupación de los empresarios colombianos sobre la conducta de los *millennials* en el trabajo. Así, por un lado, destacan que son inestables y poco comprometidos con las organizaciones; por otro lado, que esperan flexibilidad, autonomía y proyección en el corto plazo.

El *millennial* descrito por la mayoría de estas publicaciones corrobora la tendencia global, pero dice muy poco acerca de las particularidades de esa generación en Colombia, principalmente porque se basan en opiniones o investigaciones con bases metodológicas poco fiables o artículos surgidos de la interpretación descontextualizada de la experiencia laboral. De hecho, excepcionalmente aluden a las condiciones de empleo de los jóvenes del país, mucho más precarias que las de sus contemporáneos de otros países (Gutiérrez, 2016; Salazar, 2015; Sánchez, 2016). Según Guy Rider, director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dos de cada cinco jóvenes en el mundo están desempleados. El informe de tendencias mundiales del empleo juvenil evidencia que tres cuartas partes de los jóvenes esta empleado informalmente (OIT, 2017). Esta parece ser la situación en países como España, donde se estima que el 40% de los jóvenes está en riesgo de pobreza y el 64% corresponde a trabajadores temporales; igualmente, se estima que los salarios se han reducido en un 20% entre los jóvenes de 18 a 24 años (Politikon, 2017).

La situación para los jóvenes de América Latina es igualmente preocupante, porque la creación de empleos de calidad se ha debilitado con el aumento de la informalidad. En la Encuesta sobre la Transición de la Escuela al Trabajo (ETET) realizada por la OIT, se afirma que en algunos países de la región, menos del 50% de los jóvenes de 29 años ha logrado transitar al mercado laboral mediante un trabajo estable (Reinecke et al., 2017). El Informe Mensual del Mercado Laboral de Fedesarrollo (2017) recuerda que en la región el desempleo juvenil fue del 18,7% en el 2016, mientras que en Colombia alcanzó el 16,5% en el mismo año. Cerca de una cuarta parte de los colombianos son

jóvenes entre los 16 y los 24 años, y aproximadamente 30 de cada 100 jóvenes trabaja en el sector informal. A estas cuestiones sociolaborales se suman en el contexto colombiano el conflicto armado, la violencia intrafamiliar, las riñas y la delincuencia común (León, 2016), lo que resulta importante porque, desde nuestro punto de vista, el concepto de generación va más allá de lo biológico.

En síntesis, los medios de comunicación esquivan una cuestión esencial: la relación de los *millennials* con las organizaciones es consecuencia de las transformaciones estructurales del mundo del trabajo. La relación con el trabajo es tanto hecho individual como hecho social, y ha cambiado significativamente a lo largo de las últimas décadas (Méda & Vendramin, 2013; Mercure & Spurr, 2005). Es cierto que los *millennials* de Madrid, Santiago, Buenos Aires, Río de Janeiro, Lima o Bogotá pueden tener expectativas similares basadas en el acceso a ciertos bienes de consumo, pero también lo es que existen diferencias locales, regionales y nacionales. Incluso, el desempleo, la inestabilidad y la precariedad, características comunes a los países emergentes, tienen acentos diferentes; por lo tanto, es pertinente hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuál es la relación del *millennial* colombiano con su organización? O ¿qué significado tiene para los *millennials* colombianos el trabajo?

Marco de referencia

Una generación se reconoce por la participación compartida en un conjunto de hechos históricos y la adhesión o empatía por ciertas emociones, personajes, modas y lenguajes (Bodei, 2016). No todos son contemporáneos pues los espacios geográficos, políticos o la "fuerza de las instituciones que educan y adoctrinan hacen más o menos compacta una generación" (Bodei, 2016, p. 58).

La sociología define una generación por la combinación de las dimensiones culturales, económicas, históricas y políticas. Una generación se explica por la proximidad en los modos de pensamiento individual, las actitudes, los estilos o el sistema de valores; pero también se define por la confrontación con acontecimientos sociales, sus experiencias educativas y las oportunidades económicas específicas (Méda & Vendramin, 2013). Por ejemplo, el término *generación x* se acuñó para describir a la generación *punk* de Inglaterra con su desencanto, nihilismo y rechazo a los valores tradicionales, mediante la aceptación de la homosexualidad y el rechazo a los vínculos matrimoniales. A la generación posterior se le denominó *generación y* o de los *millennials*, también *Generation Golf*, *Shampoo*



Generation, Fun Generation, Fear Generation o *Generation Me*, caracterizada por haber asistido al nacimiento y la influencia de la televisión comercial, especialmente los *reality shows*, el desarrollo de nuevas tecnologías, pero también por haber sido afectada por la crisis financiera del 2007. En la actualidad, comienza a emerger una enorme preocupación por la *generación z* y su desenfadado narcisismo asociado a la omnipresencia en Instagram o la dependencia con sus *smartphones*.

Estas clasificaciones están asociadas a las diferentes etapas históricas del capitalismo en el caso del mundo del trabajo (Méda & Vendramin, 2013). En ese sentido, es común la separación entre *baby boomers* (nacidos entre 1946-1964), generación x (nacidos entre 1965-1980) y generación y (nacidos entre 1981-2000). A la primera generación la cobijaron una legislación estricta del trabajo y un fuerte sistema de protección social; los x, por el contrario, se incorporaron al mundo del trabajo en un contexto de crisis del Estado providencia; finalmente, las condiciones de empleo para la generación y son más precarias, pues

están menos representados colectivamente y menos protegidos socialmente, y aunque están más cualificados que las generaciones anteriores, son apodados *baby-losers* (Méda & Vendramin, 2013).

Este artículo sigue de cerca los planteamientos de Dominique Méda y Patricia Vendramin (2013, 2016; Vendramin & Cultiaux, 2008). La elección obedece tanto al enfoque interdisciplinar del análisis como la amplitud del objeto de estudio. En efecto, las autoras reflexionan sobre las circunstancias, los valores y el significado dado al trabajo por un amplio grupo etario de la eurozona, una región heterogénea en lo económico, institucional y cultural. Para ellas, hay cuatro tipos de relación con el trabajo: i) un contrato positivo, ii) un medio para ganar dinero, iii) un soporte para el desarrollo personal o iv) como piedra angular de la identidad. Estas tipologías asociadas a los perfiles del *millennial* colombiano (Gonzales-Miranda et al., 2017) constituyen el marco teórico para reflexionar sobre las relaciones con las organizaciones y el significado del trabajo en los *millennials* colombianos.

Cabe anotar que el debate sobre las relaciones intergeneracionales en las organizaciones ha generado mucha expectativa, incertidumbre y hasta temor en el mundo de las organizaciones, al punto de que la bibliografía sobre los *millennials* ha crecido notablemente en la última década. Las ciencias sociales, y específicamente la sociología, se han comenzado a preguntar por las características e inserción de esta generación en el mercado laboral. Al mismo tiempo, la administración se ha propuesto entender los desafíos que plantean a las organizaciones una fuerza de trabajo multigeneracional (Jorgensen, 2003; Kaifi et al., 2012). En la bibliografía sobre el tema se pueden identificar objetivos e interrogantes similares: primero, interesa comprender cómo se tejen las relaciones entre empleados de diferentes generaciones; segundo, conocer las percepciones sobre aspectos como liderazgo, autoridad o proyección laboral.

En efecto, las preguntas por los factores motivacionales y la satisfacción en las organizaciones, además de las diferencias en la personalidad, forman parte de los trabajos publicados más recientes (Laird et al., 2015; Wong et al., 2008). En su mayoría, son estudios empíricos que, mediante encuestas o entrevistas, comparan los *boomers*, la generación X y la generación Y para entender los niveles de satisfacción laboral, las actitudes en el trabajo o la manera en que se deben conducir las relaciones, promover el desarrollo de los empleados o proponer las mejores prácticas de entrenamiento y de formación. Dicho de otra forma, contrario al pesimismo reinante en diferentes sectores empresariales, la comprensión del fenómeno busca hacer las organizaciones más atractivas para los *millennials*, pues constituyen el futuro de las organizaciones (Caraher, 2015).

Del mismo modo, interesa para algunos autores observar el sistema de valores que rige el comportamiento y actitudes de los individuos dentro y fuera de las organizaciones (Weber, 2017). La exploración en este ámbito se extiende a estudios sociológicos con los que se pretende avanzar tanto en el conocimiento de las dinámicas del lugar de trabajo y los patrones de comportamiento como en los lugares de residencia en la ciudad. En ese sentido, se identifica una tendencia a la localización en lugares que son consistentes con la autopercepción de los valores, por ejemplo, la aceptación de la diversidad racial (Atherwood, 2015).

En su mayoría, estos estudios se realizan en los Estados Unidos; sin embargo, también se registran países como Australia, Inglaterra, Países Bajos, Taiwán o Malasia. De esta producción bibliográfica se puede afirmar, por un

lado, que se trata de estudios sobre culturas predominantemente anglosajonas o de fuerte influencia de organizaciones originarias de estos países; por otro lado, que los estudios empíricos en culturas latinas son relativamente pocos, como sugieren expertos de Chile (Pérez, 2016) y Perú (Begazo-Villanueva & Fernández-Baca, 2016).

En cuanto a las creencias, valores y significados del trabajo, la historia, la sociología y la psicología han demostrado que las transformaciones organizacionales implican también un cambio en la manera como los sujetos se relacionan con el trabajo (Adam, 1999; Bauman, 2017; Méda, 1998; Méda & Vendramin, 2013; Romero-Carballo, 2017). En las últimas décadas, los cambios en los modelos productivos o la consolidación del neoliberalismo desde 1980 han motivado la reflexión en las ciencias sociales y humanas sobre los significados del trabajo y la manera como los sujetos construyen y reconstruyen sus identidades en estos contextos de cambio organizacional y auge del *management*. Algunas cuestiones que ingresaron en el horizonte de investigación fueron, por un lado, el impacto individual y social de las reestructuraciones, fusiones, adquisiciones y privatizaciones de las organizaciones; el capitalismo periférico de América Latina con sus formas de precarización laboral; el auge de empleos semicalificados o las formas de esclavitud moderna; por otro, los efectos de la búsqueda permanente de la competitividad y la empleabilidad, o de la creatividad y la autonomía, en jornadas de trabajo que fluctúan entre la rigidez y la flexibilidad.

En efecto, la producción de subjetividades en la era del *management* no parece tener límites. El "sujeto productivo" es ahora responsable por la producción de bienestar, placer y felicidad. La ascesis del rendimiento erosiona los vínculos sociales y reivindica el desapego y la indiferencia. La flexibilidad y la polivalencia obligan al sujeto productivo al exceso de positividad (nunca decir "no" al trabajo) y, como consecuencia, una cultura de la ansiedad parece instaurarse (Antunes, 2015; Arteaga et al., 2016; Barros & Borges, 2016; Candela-Ayllon, 1999; Carpio et al., 2014; Cimbalista, 2007; Durand, 2011; Farías, 2017; Gonçalves & Vasconcelos-Jimenez, 2013; Gorz, 2000; Han, 2014; Neffa, 1999; Peralta-Gómez, 2011; Romero-Carballo, 2016).

Método

Para responder a las preguntas por la relación del *millennial* colombiano con su organización o el significado que tiene el trabajo, se entrevistaron 225 empleados de once empresas del sector industrial y de servicios, con

presencia en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín. En las entrevistas participaron menores de 37 o *millennials* (175 entrevistados) y mayores de 37 años o generación x (50 entrevistados). Todas las entrevistas se realizaron con autorización de los participantes y consentimiento de las empresas. Sin embargo, en este artículo únicamente se incluyen datos sobre 219 entrevistas, por considerar que las restantes seis no contribuían a los objetivos planteados por la investigación. Por ejemplo, uno de los entrevistados narró detalladamente una serie de experiencias de vida, cuyo dramatismo escapa al objeto de investigación, pero comprueba el carácter humano de la investigación cualitativa. Finalmente, cabe destacar que la información brindada por los individuos pertenecientes a la generación x sirvieron de contrapunto para reafirmar o cuestionar algunas de las percepciones de los *millennials*. Es en ese sentido que se analizaron las entrevistas de esta generación, más allá de no ser el foco de análisis principal.

Para la sistematización y análisis de la información obtenida en las entrevistas se utilizó el *software* Atlas.Ti, versión 8.2, una herramienta que soporta el proceso de análisis de datos cualitativos perteneciente al grupo amplio de los QDA *software* o *Computer Assisted Qualitative Data Analysis* (CAQDAS). En este sentido, el QDA *software* permite al investigador controlar el proceso de análisis, pero no se esperan 'milagros' informáticos. Como observa Friese (2019), "la lectura entre las líneas [...] continúa siendo tareas analíticas reservadas para el investigador humano" (p. xxvi). Desde este punto de vista, la utilidad de Atlas.Ti 8.2 reside en la posibilidad de realizar un análisis sistemático de los datos en menos tiempo y concentra la información para facilitar la visualización, integración, serendipia y exposición (VISE), ya que, "cuando se utilizan métodos manuales, es fácil 'olvidar' los datos sin procesar detrás de los conceptos, ya que es bastante laborioso volver a los datos" (Friese, 2019, p. xxvi). El debate sobre las ventajas y desventajas del *software* no está resuelto, como sugiere el número especial de la *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação* (Costa et al., 2016); sin embargo, es innegable su utilidad para investigaciones que integran gran cantidad de información.

El uso de Atlas.Ti es consecuente con diversas teorías y metodologías de análisis, y su arquitectura sigue el procedimiento de análisis sistemático de los datos cualitativos: preparación de los datos; codificación (abstracción, generalización, síntesis y comparación, integración de códigos); delimitación de la teoría; exposición de los datos mediante

mapas conceptuales o redes de sentido; escritura y verificación de las conclusiones (Bryant, 2014; Friese, 2019; Miles et al., 2014; Saldaña, 2014; Silver & Lewins, 2014). No es posible en el espacio de este artículo detenerse en cada una de las fases anteriores; sin embargo, se pueden precisar algunas cuestiones que permitan comprender cómo opera el análisis cualitativo de datos, probablemente la fase más polémica y descuidada de la investigación cualitativa (Miles et al., 2014).

En la primera fase del proyecto de investigación se exploró la literatura disponible en diversas bases de datos. La revisión de esta información implicó tanto la lectura de metaanálisis como la búsqueda de regularidades o frecuencias recurrentes de palabras en más de una centena de artículos sobre los *millennials* en el trabajo. Al finalizar esta fase, se identificaron categorías referidas a cuestiones o problemas tales como tiempo libre, educación y formación; tecnología y redes sociales; autoridad, conocimiento e innovación; liderazgo, comunicación, motivación, expectativa y proyección laboral. Estas categorías fueron impresas en fichas de colores que se usaron en las 219 entrevistas semiestructuradas, las cuales duraron aproximadamente 45 minutos. Durante la entrevista se utilizó la técnica de construcción de mapas conceptuales o redes de sentido para que el entrevistado distribuyera las fichas con total libertad, pero respondiendo a la pregunta por la importancia que esos aspectos tienen para su vida y la relación que tiene en la organización donde labora. La idea era que el mismo entrevistado narrara sus experiencias e ideas guiado por las categorías de análisis. El entrevistador disponía, además, con una guía de preguntas abiertas sobre salarios, beneficios, flexibilidad, monotonía, remuneración, estabilidad, espacio físico, condiciones de trabajo, condiciones de empleo, bienestar, responsabilidad social y valores, retroalimentación, competencias, relación con los jefes, centralidad, verticalidad, autonomía y empoderamiento.

Todas las entrevistas fueron transcritas y luego codificadas de forma sistemática, lo cual significa, por un lado, la exploración de los datos mediante nubes de palabras y lista de frecuencia de términos; por el otro, lectura y búsqueda de incidentes, fenómenos, temas, palabras y frases que puedan representar regularidades o regularidades de similitud y diferencia. Este procedimiento de codificación inductivo y deductivo se combinó con la codificación selectiva o abductiva basada en las evidencias de la literatura. Al final, se obtuvieron 37 categorías de análisis, cuyo enraizamiento según el número de citas puede observarse en el gráfico 1.

Número de citas

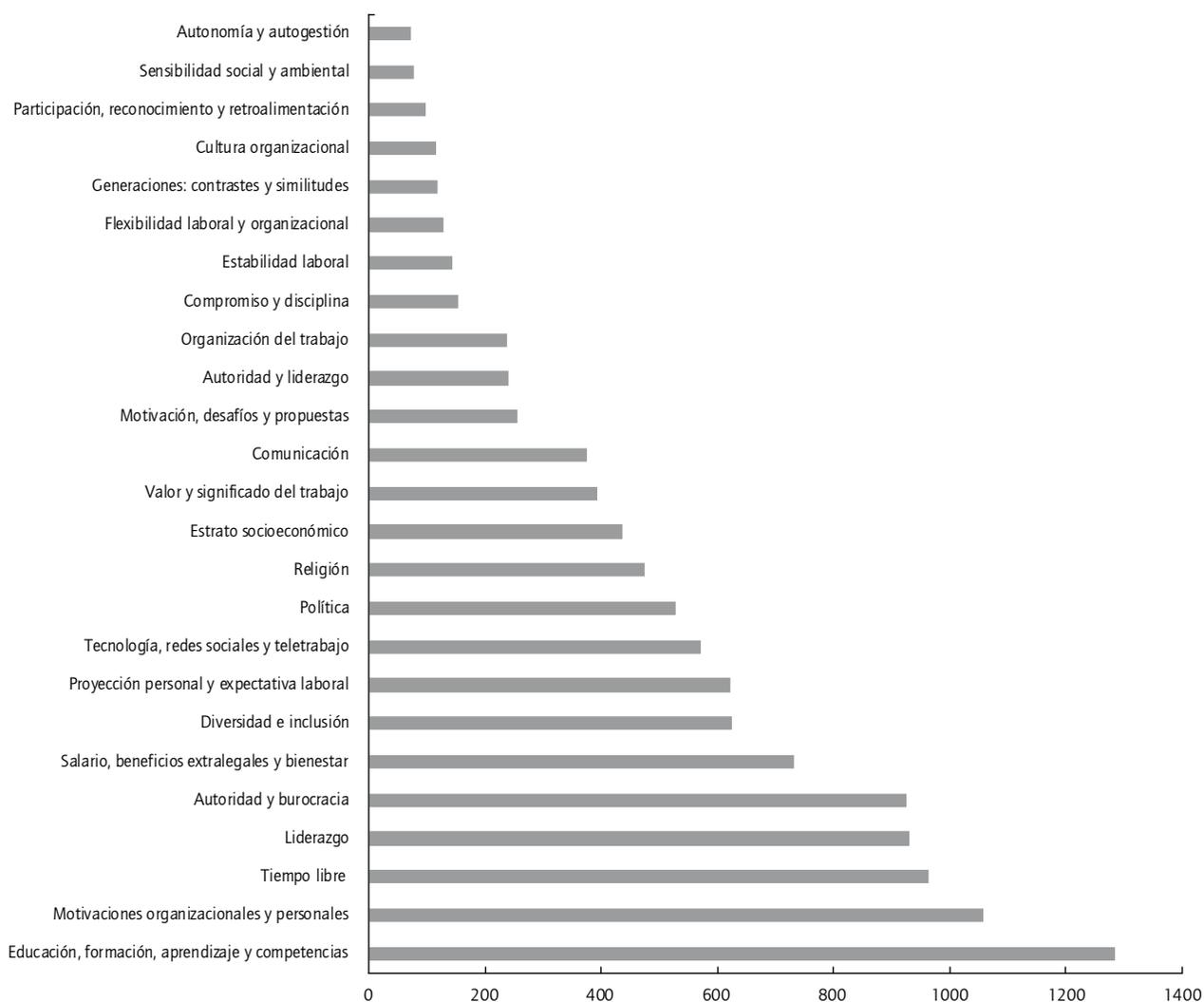


Gráfico 1. Categorías y fundamentación según número de citas. Fuente: elaboración propia.

El procedimiento de codificación anterior permitió controlar un volumen amplio de datos, 8.892 citas, y observar interacciones y complementariedades mediante herramientas como la tabla de coocurrencias, la *Query Tool* y las *network*. Así, por ejemplo, al finalizar la codificación se observó que la coocurrencia entre los códigos *familia* y *motivación* (211 citas) era casi el doble de la coocurrencia de la motivación con aspectos como *liderazgo* (105 citas), *salario* (145 citas) y *educación* (144 citas). Este aspecto fue entendido como una señal de las particularidades del *millennial* colombiano y las relaciones de dependencia socioeconómica que se configuran en un país con trayectoria profunda de inestabilidad laboral.

El método descrito hasta ahora incorpora ciertos principios subyacentes a la teoría fundamentada y el enfoque fenomenológico, acorde con las necesidades de los datos

obtenidos. Como insinúan Miles et al. (2014), en la investigación cualitativa es necesario un 'descarado eclecticismo'. Es precisamente esa naturaleza ecléctica, fluida, flexible e innovadora de la investigación cualitativa la que enriquece el análisis con solapamientos y similitudes, aunque también con diferencia los enfoques teórico-metodológicos de las ciencias sociales (Freeman, 2017). Pero más allá del eclecticismo descrito, los resultados que se presentan en el siguiente apartado evidencian un modo de pensar y vivir la experiencia de los *millennials* colombianos en el trabajo basado en las premisas de una ciencia social que no emula los métodos de las ciencias naturales, porque reconoce la complejidad de la dinámica social, problematiza los fenómenos inherentes al mundo del trabajo y crítica las perspectivas que no consideran las variables de tiempo y espacio como constitutivas del análisis; a su vez, reconoce

el carácter intersubjetivo de cualquier investigación social (Wallerstein, 2006).

En ese sentido, el enfoque teórico y metodológico categorial (Freeman, 2017) permitió identificar y elegir unidades de datos y determinar el significado atribuido por los entrevistados a estas experiencias de vida. Finalmente, el análisis que se propone a continuación problematiza la manera de cómo se entienden los *millennials* en el trabajo, no circunscribiéndose exclusivamente a lo teórico, por lo que se insinúa una serie de acciones en el ámbito organizacional.

Resultados

Comúnmente, la generación Y es descrita como un grupo homogéneo de personas nacidas entre 1981 y 2000. Sin embargo, los resultados de Gonzales-Miranda et al. (2017) permitieron clasificar los *millennials* en cuatro tipos:

- **Millennial tipo A.** Es un individuo con salario alto, sin obligaciones familiares restrictivas y con un alto nivel de formación.
- **Millennial tipo B.** Es un individuo cuyo salario es proporcional a la estructura que ocupa en la jerarquía organizacional. Se espera de él un ascenso seguro que permita mejorar su calidad de vida. No tiene obligaciones familiares o las puede delegar, y está pasando por un proceso de formación que lo lleva a transitar hacia el nivel profesional.
- **Millennial tipo C.** Es un individuo que tiene un salario y cargo bajo en la estructura organizacional, no posee obligaciones familiares restrictivas, y posee un bajo o medio nivel de formación educativa.
- **Millennial tipo D.** Es el millennial tipo C, pero con algún tipo de obligación familiar.

Continuando con esa línea de reflexión, basados en el marco teórico anunciado en la introducción y los datos obtenidos en las entrevistas, en este artículo evidenciamos que la relación con la organización y el significado del trabajo para los *millennials* colombianos es sociológica por encima de todo. Si bien existen similitudes con los tipos propuestos en el análisis europeo, las dinámicas sociolaborales del país acentúan o revelan el sentido de las trayectorias de vida, las experiencias individuales o las actitudes posibles. Como anotan Méda y Vendramin (2013), una aproximación sociológica a la relación con el trabajo debe explorar expectativas, sentidos y significados individuales y colectivos del trabajo, además de las dimensiones culturales y comportamentales características de los estudios provenientes de la esfera administrativa. En ese sentido,

la cuestión por los *millennials* se entiende únicamente a la luz de las dinámicas sociolaborales; una encuesta más amplia permitiría evidenciar con mayor precisión la conexión entre el mercado laboral en Colombia y la conducta de los *millennials* o jóvenes colombianos.

El *millennial* tipo A se caracteriza por una actitud expresiva en la organización. El salario alto, la ausencia de obligaciones familiares restrictivas y el alto nivel de formación permiten que el vínculo con la organización sea altamente positivo y conduzca a la realización personal. Procede de los estratos socioeconómicos más altos por lo que su relación de dependencia económica es menor. De ahí también que las condiciones de empleo y las condiciones de trabajo signifiquen una carga psicosocial menor, basados en el grado de control, el equilibrio esfuerzo recompensa y la justicia organizativa (Benach & Muntaner, 2010).

Para comprender la relación que establecen este tipo de *millennials* con su organización, es necesario considerar que casi la totalidad de los casos (94,9%) tienen contratos a término indefinido y antigüedad superior a los cuatro años. En las entrevistas se percibe una concepción policéntrica de la existencia y unas fronteras claramente definidas entre la vida privada y laboral. Los *millennials* de este tipo consideran irrelevante la cuestión salarial y evidencian una fuerte vocación hacia el liderazgo, a menudo relacionado con el prestigio y el poder. Por el lugar que ocupan dentro de la estructura de la organización, las narrativas sobre el liderazgo, la autoridad o el compromiso se materializan en el uso frecuente de un plural mayestático. Esto coincide con el énfasis en el desempeño y la estrategia.

Para los *millennials* de este segmento, el trabajo es básicamente el medio para alcanzar los sueños; de hecho, en el discurso acerca del trabajo utilizan expresiones como "diversión", "gusto", "crecimiento", al igual que el enamoramiento pasajero de las organizaciones, en cuanto estas les permitan proyectarse laboralmente o un aprendizaje constante.

Las organizaciones son el espacio que forma, educa y proyecta. Pero, así como se plantea el compromiso con la organización, también se destaca la importancia del tiempo libre para hacer otras cosas o alguna actividad académica. Dos ejemplos pueden ilustrar esta idea: "cuando yo llego a mi casa trato de desconectarme" (ARJC¹) y "hay que hacer las cosas, no hay que ser mediocres, pero para mí la familia y los amigos son los más importantes" (ARYTL). Una opinión que concuerda con lo percibido por sus jefes: "yo

¹ Para garantizar el anonimato de los entrevistados y las empresas se creó un código de identificación para cada uno de los 225 entrevistados.

creo que nuestra generación es súper agotada, y uno trabaja desde las siete de la mañana hasta las siete de la noche [...]; ellos tienen muy clara su vida personal" (TFMLC). En resumen, para los *millennials* tipo A los factores determinantes en su vida dentro de las organizaciones no son la estabilidad laboral, ni las compensaciones o beneficios; su motivación son los retos y los proyectos, el conocimiento que puedan adquirir de otras industrias, la confianza, la autonomía y la independencia.

Por su parte, el *millennial* tipo B se caracteriza por una actitud expresiva y pragmática. Sus niveles de autonomía son menores, porque la relación con la organización se asocia al desarrollo personal. Al igual que el *millennial* tipo A, el B experimenta una relación positiva y satisfactoria con su organización, aunque para este segundo tipo la satisfacción es pasajera o transitoria. Esto explica la importancia dada a los salarios emocionales o la insistencia en la retroalimentación. Dicho de otra forma, tienen un plan de carrera claro y gestionan su vida de modo que las experiencias nuevas (viajes, educación, amigos) puedan ser activos en su trayectoria profesional. En ese sentido, el trabajo tiene una centralidad absoluta. En muchos casos, son jóvenes recién incorporados al mercado laboral, por lo que consideran el salario un aspecto secundario mientras acumulan experiencia o los niveles de cualificación necesarios. En una frase, los motiva la adquisición de competencias blandas como el liderazgo y su vida privada parece estar subordinada a la vida laboral; no obstante, la autonomía, el empoderamiento, la flexibilidad y la búsqueda de objetivos personales son un factor relevante.

En efecto, para los *millennials* de este segmento, el trabajo es el medio para alcanzar sus metas; es decir, suministra los recursos para alcanzar las cosas que quieren. Para este segmento la gestión de su carrera implica una relación "gana-gana" con la organización, mientras que la remuneración es vista como el resultado directo de la experiencia, pero también un factor esencial, ya que de nada sirve —afirman— estar motivados si no hay con qué pagar las cuentas. Esto se explica porque sostienen un compromiso económico con sus familias o porque el trabajo es el sustento de sus metas. El énfasis dado en las entrevistas a la proyección y los retos tiene como correlato el tema económico. La celeridad con que se busca el crecimiento profesional y el crecimiento económico varía con el nivel socioeconómico. En síntesis, los *millennials* B quieren ascender, tener más experiencias y estar muy bien remunerados. Estos aspectos, junto con la ambición de estabilidad laboral y proyección de las compañías, estuvieron presentes en entrevistas y conversaciones en los grupos focales, idea que contrasta con la opinión generalizada

acerca de la falta de compromiso y esfuerzo. Sin embargo, a diferencia de las generaciones anteriores, no son víctimas ruidosas de la naturaleza cambiante del trabajo ni creen que el compromiso es sacrificio. Asimismo, su prioridad no es el trabajo ni temen al desapego.

Cabe anotar que es en ese último aspecto donde más se observa una divergencia en la manera como los *millennials* se perciben y la manera como sus jefes los describen. Para la generación X, la palabra "*millennials*" sirve más para adjetivar los sujetos y menos para encuadrar una generación. La *doxa* se impone en este punto, lo que se explica en parte por la crisis de las formas de protección social y las características del mercado laboral. Según Lee Caharher (2015), la generación X corresponde a individuos presionados laboralmente por los *baby boomers* y los *millennials*; los primeros no se jubilan porque la pensión es insuficiente al paso que los jóvenes quieren obtener un empleo rápidamente.

En contraste con los tipos A y B, los tipos C y D coinciden en la actitud pragmática frente al trabajo. La vulnerabilidad económica genera una fuerte dependencia. En el caso de los *millennials* tipo C, la formación técnica, tecnológica y universitaria hace del trabajo el soporte para el desarrollo personal. Tres aspectos son evaluados positivamente: salarios, primas, y bonos y tiempo. Comparten con los *millennials* tipo B la idea de tránsito y son bastante optimistas frente a sus expectativas y proyecciones laborales. En las entrevistas se observa una actitud pragmática al enfrentarse con la realidad del trabajo y los itinerarios laborales estandarizados; en esos casos, se agudiza una mezcla de realismo y escepticismo frente a las oportunidades de desarrollo, las características de su trabajo y las condiciones de empleo.

Finalmente, el *millennial* tipo D se caracteriza por una actitud pragmática frente al trabajo. En este sentido, se puede afirmar que, para los jóvenes de este segmento, el trabajo es un medio para ganar dinero. El bajo grado de control, el desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa o la injusticia organizativa caracterizan las condiciones de trabajo y empleo de los *millennials* tipo D. Aunque los estresores psicosociales parecen ser altos, la relación psicodinámica y pragmática frente al trabajo garantiza una relación menos dolorosa. Esto explica por qué el trabajo puede ser carga psicológica y, al mismo tiempo, piedra angular en la construcción de la identidad. Desde este punto de vista, la remuneración y la estabilidad laboral son esenciales, mientras que el contenido de su trabajo es irrelevante, porque no concuerda con sus intereses personales. Por lo mismo, se oponen a una inversión emocional excesiva al igual que al sobrecompromiso. Coherente con

esta idea, ven la familia como el motor de sus vidas o el principal factor motivacional. Saben que la autonomía y la flexibilidad son realidades laborales lejanas a la función operativa, pero ambicionan tener más tiempo libre para estar con sus familias.

En general, para los *millennials* tipos C y D, el trabajo está asociado o es identificado por el salario y valoran las características del vínculo laboral. Las siguientes expresiones ilustran el horizonte del trabajo para estas tipologías: "gracias a Dios es una excelente empresa [...], [por] como tratan a los empleados" (ALGML); "pero no se dieron las cosas; yo creo que Dios sabe cómo hace sus cosas y no, lo que es para mí es para mí, vendrán cosas mejores [respecto a la insatisfacción con el trabajo actual]" (ALJMT); "para llevar el sustento al hogar" (ALJTM); "todo en la vida es plata" (ALJPC); "cuando yo terminé de estudiar, de inmediato la mentalidad mía era trabajar, trabajar, para devolverle, para darle las gracias a mi mamá" (AVJSC).

Discusión y conclusiones

En primer lugar, la conducta de los *millennials* parece ser el resultado de un proceso de asimilación de las condiciones cambiantes del mercado laboral. Esto ocurre en el mundo (Deal et al., 2010) y en Colombia, por lo que se observa en las formas particulares de relación con la organización y el significado del trabajo. Varios estudios afirman que la generación Y tiene niveles de formación más elevados, pero cargan también la desilusión, frustración e insatisfacción por el fracaso del modelo de ascenso social mediante la educación (Rentz, 2015; Mercure et al., 2012; Méda y Vendramin, 2013). En el caso colombiano, dicha frustración se expresa fundamentalmente en los *millennials* tipo C. No en vano la educación por competencias ha sido reivindicada como el camino más adecuado para movilizar un conjunto de esquemas y prácticas que permitan un ingreso más eficiente al mundo laboral.

En segundo lugar, las experiencias de empleo y desempleo asociado a las percepciones del mercado laboral son un aspecto importante para entender la pérdida de la hegemonía del trabajo en la vida. Desde este punto de vista, las condiciones de empleo serían factores determinantes, no necesariamente causales, para el surgimiento de una concepción policéntrica de la existencia o la ausencia de compromiso con las organizaciones. Según Méda y Vendramin (2013), "los jóvenes parecen prever la precariedad como algo inevitable" (p. 176); por lo tanto, buscan un equilibrio existencial entre el trabajo y la familia, la preservación de la esfera personal, la gestión autónoma y flexible de los tiempos y el desarrollo personal. Esto explica la actitud expresiva y pragmática de los tipos A y B.

En tercer lugar, los jóvenes entrevistados para esta investigación difieren en general del estereotipo creado por informes y medios de comunicación mundial y regional. El tiempo de permanencia en las empresas es superior a tres años, excepto por los *millennials* tipo C. Las razones por las cuales un joven abandona un trabajo pueden variar; sin embargo, en países con tasas de desempleo habitualmente altas o cuyas condiciones laborales tienden a ser precarias, raras veces renuncian por decisión individual. De hecho, los jóvenes del tipo C tienen en promedio de 24 años, y la mitad de ellos tiene contrato a término fijo; una tendencia similar en el tipo de contrato se expresa en el tipo D.

Finalmente, en el ámbito organizacional, los *millennials* colombianos tienen en común con sus contemporáneos de otros países la búsqueda de ambientes y relaciones que permitan la diversidad, el aprendizaje de competencias y habilidades. Del mismo modo, comparten la expectativa por relaciones horizontales y formas de liderazgo especial. Entre sus expectativas laborales y su proyección, se destacan la búsqueda de estabilidad y las posibilidades de ascenso. Pero en este punto no se diferencian sustancialmente de la actitud de otras generaciones.

En este artículo evidenciamos los factores que influyen en la relación de los *millennials* colombianos con las organizaciones y el significado que tiene el trabajo para ellos; sin embargo, es claro que el estrato socioeconómico constituye en Colombia un factor decisivo. De acuerdo con las Estadísticas de Mercado Laboral del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la pobreza monetaria en el 2017 fue de 26,9% y la pobreza extrema, de 7,4%. Por otro lado, en el 2016 el 48,7% de los ocupados del país recibió menos de un salario mínimo²; el 37,2%, entre uno y dos salarios mínimos, y solo el 14,4% recibió más de dos salarios mínimos. De acuerdo con estas cifras, los *millennials* tipo A y B representan un porcentaje mínimo en Colombia, mientras que los tipos C y D son probablemente más de la tercera parte. Desde este punto de vista, el desafío organizacional es comprender qué los impulsa o motiva. En ese sentido, se puede afirmar que es necesario profundizar en las expectativas laborales, la proyección y la motivación de los *millennials* de los estratos socioeconómicos 1, 2 y 3 de Colombia. Igualmente, cabe en ese horizonte reflexionar sobre las políticas organizacionales de bienestar o el lugar de la educación y el conocimiento como la única oportunidad de desempeñarse en una "organización de verdad" (ALGML).

² El salario mínimo legal en Colombia en el 2016 era de \$737.242, aproximadamente US\$245.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de interés institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Adam, B. (1999). Cuando el tiempo es dinero: racionalidades de tiempo conflictivas y desafíos a la teoría y la práctica del trabajo. *Sociología del trabajo*, 37, 5-40.
- Antunes, R. (2015). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* (2^a Ed.). Boitempo Editorial.
- Arteaga, C., Greibe, A., Pérez, S., & González, R. (2016). El significado del trabajo y el desafío del posicionamiento social en Chile. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, 31, 111-130. <https://doi.org/10.4206/rev.austral.cienc.soc.2016.n31-07>
- Atherwood, S. (2015). An ecological exploration of generation Y: Residence location choice in the San Francisco Bay area. *Applied Spatial Analysis and Policy*, 8(4), 325-349. <https://doi.org/10.1007/s12061-014-9123-1>
- Barros, S. C., & Borges, L. (2016). Significados do dinheiro e do trabalho: Um estudo com operários da construção de edificações de Belo Horizonte. *Interação em Psicologia*, 20(2), 170-182. <https://doi.org/10.5380/psi.v20i2.34365>
- Bauman, Z. (2017). *Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Barcelona: Gedisa.
- Begazo-Villanueva, J. D., & Fernández-Baca, W. (2016). Los millenials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(36), 9-15. <https://core.ac.uk/download/pdf/304898792.pdf>
- Benach, J., & Muntaner, C. (2010). *Empleo, trabajo y desigualdad en salud: una visión global*. Icaria.
- Bodei, R. (2016). *Generaciones: edad de la vida, edad de las cosas*. Herder.
- Bryant, A. (2014). The Grounded Theory Methodx. En P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 116-136). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.016>
- Candela-Ayllon, V. (1999). *El significado del trabajo en los jóvenes peruanos: un estudio comparativo entre peruanos y españoles a partir del estudio wosy* (Tesis de doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
- Caraher, L. (2015). *Millennials en la oficina. Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Paidós.
- Carpio, P. D., Álvaro, J. L., & Garrido, A. (2014). El significado del trabajo: aproximaciones teóricas y empíricas. En J. Orejuela (Ed.), *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Apuestas de investigación* (pp. 131-161). Editorial Bonaventuriana.
- Cimbalista, S. (2007). Sufrimiento: los significados adversos de las condiciones de trabajo en el sistema de producción flexible. *Universitas Psychologica*, 6(1), 69-78. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/95>
- Costa, A. P., Faria, B. M., & Reis, L. P. (2016). Investigação qualitativa através da utilização de software: Workflows metodológicos. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 19, -ix-xii. <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n19/n19a01.pdf>
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 191-199. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9177-2>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015, 2018). *Mercado Laboral* [Gubernamental]. DANE. <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>
- Durand, J.-P. (2011). *La cadena invisible: Flujo tenso y servidumbre voluntaria*. Fondo de Cultura Económica, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Farías, M. L. (2017). El significado y el valor del trabajo: una aproximación desde la diversidad generacional. *IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur*. Facultad de psicología- Universidad de Buenos Aires, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-067/453.pdf>
- Fedesarrollo. (2017). *Informe mensual del mercado laboral: Desempleo Juvenil*. Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3500>
- Freeman, M. (2017). *Modes of thinking for qualitative data analysis*. Routledge.
- Friese, S. (2019). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. Sage.
- Gonçalves, R. M. P., & Vasconcelos-Jimenez, S. (2013). Relações antagônicas entre sentido e significado do trabalho no capital: uma análise na perspectiva ontológica. *Psicologia e Sociedade*, 25(3), 685-694. <https://doi.org/10.1590/S0102-71822013000300022>
- Gonzales-Miranda, D.R., Oscar Gallo, O., García, G.A., Roman-Calderon & Giraldo Arango, J.E. (2019). Quiénes son los millennials colombianos. Editorial Universidad EAFIT.
- Goetz, A. (2000). *Misericordias del presente, riqueza de lo posible*. Paidós.
- Gutiérrez, A. M. (22 de febrero de 2016). Ser 'millennial' en Colombia es cuestión de estrato. *Portafolio*. <https://bit.ly/1podiáC>
- Han, B.-C. (2014). *Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder*. Herder.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5(4), 41-49. <https://doi.org/10.1108/14636680310494753>
- Kaifi, B. A., Nafei, W. A., Khanfar, N. M., & Kaifi, M. M. (2012). A multi-generational workforce: Managing and understanding millennials. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 88. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p88>
- León, D. (11 de julio de 2016). La otra realidad de los Millennials colombianos. *Finca Raíz*. <https://bit.ly/2INDSWa>
- Laird, M., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 87-100. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0227>
- Méda, D. (1998). *El trabajo: un valor en peligro de extinción*. Gedisa.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2013). La signification du travail au prisme des générations. *Le Lien social. Réinventer le travail* (pp. 149-184). Presses Universitaires de France.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2016). *Reinventing work in Europe: Value, generations and labour*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-39525-8>
- Mercure, D., & Spurk, J. (Org.) (2005). *O trabalho na história do pensamento ocidental*. Editora Vozes.
- Mercure, D., Vultur, M., y Fleury, C. (2012). Valeurs et attitudes des jeunes travailleurs à l'égard du travail au Québec: Une analyse intergénérationnelle. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67(2), 177-198. <https://doi.org/10.7202/1009083ar>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook*. Sage.
- Neffa, J. C. (1999). Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos. En E. de la Garza (Ed.), *Los retos teóricos de los estudios del trabajo hacia el siglo XXI* (pp. 39-70). México: CLACSO, ASDI y Universidad Autónoma de Aguas Calientes. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101102021709/garza2.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2017). *Global employment trends for youth 2017: Paths to a better working future*. International Labour Office. https://www.ilo.org/global/publications/books/global-employment-trends/WCMS_598669/lang-en/index.htm
- Peralta-Gómez, C. M. (2011). Significados asociados al futuro laboral: entre la formalidad y la informalidad. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 107-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80118612007&idp=1&cid=2262934>
- Pérez, G. (2016). ¿Gestión de recursos humanos en crisis?: Análisis y debate acerca de la ARH en el contexto organizacional chileno. *IV Congreso Internacional de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales*, Cartagena.
- Politikon (2017). *El muro invisible: las dificultades de ser joven en España*. Barcelona: Debate.
- Reinecke, G., Velasco, J. J., Gontero, S., & Weller, J. (2017). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41370-coyuntura-laboral-america-latina-caribe-la-inmigracion-laboral-america-latina>
- Rentz, K. C. (2015). Beyond the generational stereotypes: A study of U.S. Generation Y employees in context. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(2), 136-166. <https://doi.org/10.1177/2329490615576183>
- Romero-Caraballo, M. P. (2016). Significado del trabajo y sentido de la profesión en la academia en Colombia. *Athenea Digital*, 16(2), 427-435. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53746594022>
- Romero-Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo. Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología desde el Caribe*, 34(2), 120-138. <http://dx.doi.org/10.14482/psdc.34.2.8491>
- Salazar, L. (17 de agosto de 2015). América Latina: Millennials de bajos ingresos presentan grandes oportunidades de mercado. *Dinero*. <https://bit.ly/2KQeqBY>
- Saldaña, J. (2014). Coding and analysis strategies. En P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 581-606). Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.001>
- Sánchez, J. (2016). En problemas de rotación, ¿será la culpa solo del millennial? *Dinero*. <https://bit.ly/2bWPG9b>
- Silver, C., & Lewins. (2014). Computer-assisted analysis of qualitative research. En P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 581-606). New York: Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.007>
- Vendramin, P., & Cultiaux, J. (2008). Les générations face aux mutations du rapport au travail. En *Actes du colloque international du GT1 de l'AILSF - Jeunesses au travail: rapports intergénérationnels et dynamiques des groupes professionnels. Colloque international*, Brest, 29 et 30 mai 2008. <https://bit.ly/2WMCyMP>
- Wallerstein, I. (Ed.). (2006). *Abrir las ciencias sociales: Informe de la Comisión Gulbenkian para la reestructuración de las ciencias sociales* (9na edición). Siglo XXI, UNAM.
- Weber, J. (2017). Discovering the millennials' personal values orientation: A comparison to two managerial populations. *Journal of Business Ethics*, 143, 517-529. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2803-1>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>

