

MOTIVACIÓN LABORAL: UNA REFLEXIÓN ACERCA DE LA MOTIVACIÓN EN COLABORADORES MILLENNIALS O GENERACIÓN Y

Work motivation: a reflection about motivation for millennial collaborators or generation Y

María Isabel Valencia González¹

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Resumen

El presente artículo reflexivo tiene como propósito reconocer la importancia de la motivación laboral en colaboradores de la generación Millennials, así mismo, observar los cambios de las expectativas laborales de los colaboradores a lo largo del tiempo, debido a que cada generación trae consigo una nueva forma de pensamiento, por consiguiente, se considera pertinente analizar a los colaboradores de esta generación. Para la realización de este documento se tendrá en cuenta una perspectiva histórico-cultural, ya que a partir de estos contextos se determinan los intereses particulares en distintos aspectos de la vida laboral de las personas que hacen parte de una organización.

Palabras clave: motivación, motivación laboral, expectativas laborales, generaciones, millennials.

Abstract

The current thoughtful article has the purpose to recognize the importance of the work motivation of the Millennials generation, as well, to look the changes of the work expectations of this generation's collaborators through the time, because every generation brings with it a new way of thinking, therefore, it's considered as pertinent to analyze the collaborators of this generation. For the making of this document a historical-cultural

¹ Estudiante de Psicología de la universidad Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia). Este artículo de reflexión fue elaborado como opción de grado de la modalidad Pasantía Internacional "Talento Humano" con la colaboración de la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: maria.isabel7cs@gmail.com

perspective will be taken into account, since from these contexts there will be determined the particular interests in different aspects of the work life of the people that's part of an organization.

Key words: motivation, work motivation, work expectations, generations, millennials.

1. INTRODUCCIÓN

Las expectativas de las personas frente a lo que esperan de una organización han cambiado con el tiempo, cada generación se ha visto impregnada de distintos acontecimientos y cambios históricos que permiten que las necesidades y perspectivas en relación al trabajo sean diferentes; es decir, cada una de ellas tiene diferentes motivaciones y asuntos que consideran importantes, lo cual hace que para la siguiente ya no tenga relevancia las necesidades de la anterior y no lo considere importante.

Según el estudio realizado por ManpowerGroup (2016) para el 2020 los Millennials constituirán el 35% de la fuerza laboral. Por esta razón, es importante que desde la disciplina de la psicología y dentro del campo organizacional, se aporte teóricamente acerca de cómo conciben las nuevas generaciones la motivación, la cual tiene implicaciones directas en la forma en la

que un colaborador se desempeña en su labor.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una organización, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos planteados, sin embargo, existen todavía muchos sectores que no han reconocido la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

El siguiente artículo de reflexión se centrará en revisar los aspectos que influyen en la motivación de los Millennials o Generación Y, dentro del ámbito laboral y cómo esto ha generado cambios a nivel organizacional. Estos cambios implican competitividad a la hora de elegir una organización donde laborar, si bien las generaciones anteriores consideraban la retribución económica como factor principal al momento de aceptar un empleo, se observará como la generación Millennials y las generaciones futuras prefieren empleos que les brinden

flexibilidad en horarios y decisiones tanto a nivel personal como organizacional. (Berardi, 2015).

Las organizaciones tienen el reto de implementar y crear estrategias que permita que los colaboradores puedan llevar a cabo sus responsabilidades laborales y simultáneamente poder cumplir sus metas y proyectos de vida.

Para la realización de este artículo reflexivo, las estrategias y metodología de búsqueda que se emplearon, fueron la utilización de fuentes primarias, la revisión teórica de revistas indexadas y la búsqueda en base de datos como Scimago y EBSCO.

2. La motivación, factor indispensable en las organizaciones

Actualmente, las organizaciones desde el área de talento humano, anteriormente llamado recursos humanos, enfocan su atención en crear estrategias que motiven a los colaboradores y los mantengan enfocados en cumplir las metas y objetivos de la corporación, por lo cual, se evidencia que la motivación ha resultado ser de gran importancia dentro de las organizaciones dado que, esta determina las

acciones/comportamientos de un individuo (Real Academia Española, 2019). Otros autores postulan que la motivación hace referencia al impulso que conduce a una persona a satisfacer una necesidad o deseo. (Huilocapi, Castro y Jácome, 2017).

McClelland (1989) postula que existen tres tipos de necesidades motivacionales: Necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación.



Figura 1. "Teoría de las necesidades de Mc Clelland" (1989) - (Fuente: creación propia)

En este orden de ideas, para realizar alguna actividad, el ser humano necesita sentirse motivado, debe tener la sensación y certeza de que aquel trabajo que está

realizando lo beneficia, le aporta, le ayuda a cumplir sus metas personales y a llevar a cabo su proyecto de vida, por esta razón, es indispensable que las organizaciones conozcan los intereses y expectativas de sus colaboradores de modo que, las estrategias motivacionales planteadas por los empleadores serán dirigidas a las necesidades y deseos de cada colaborador, dando como resultado colaboradores motivados, satisfechos y con un excelente desempeño laboral.

La motivación laboral es un factor clave para poder lograr los resultados esperados por los empleadores, es el motor que permite que los colaboradores dirijan su energía y atención en una actividad, no obstante, la percepción del mundo laboral se ha transformado, por ejemplo, los objetivos y tareas establecidas desde la autoridad, sin acompañamiento de los colaboradores, no permiten que estos inviertan todo su potencial en las tareas asignadas. Por el contrario, brindar autonomía e involucrar al colaborador en la construcción de sus labores y objetivos incrementa la motivación. (Gordoa, 2019).

Además, Marín y Placencia, (2017); Navarro et al. (2014) concluyen que la motivación laboral dirige los

pensamientos y comportamientos de los colaboradores al cumplimiento de las planeaciones organizacionales; de ahí la importancia de una buena gestión del talento humano dentro de las organizaciones para motivar a los clientes internos, desde la construcción de estrategias y políticas motivacionales, las cuales brindan beneficios a nivel organizacional (aumento de la productividad, eficacia y eficiencia) y a nivel personal (satisfacción, felicidad y fidelización).

No obstante, las empresas deben tener en cuenta que la motivación laboral es subjetiva, cada colaborador está mediado por distintos deseos o necesidades, por lo tanto, conocer el contexto de cada trabajador es indispensable para lograr motivarlos adecuadamente, de modo que se logren cumplir satisfactoriamente las metas a nivel empresarial. Es de resaltar, que conforme pasa el tiempo, las necesidades, deseos y expectativas laborales de las personas cambian. García, et al. (2015) en el artículo “Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES”, plantean que la psicología percibe al ser humano desde la subjetividad, entendiendo que cada

persona de acuerdo a sus intereses, creencias y deseos se siente motivado de manera distinta, es por lo anterior que los empleadores tienden a errar al concebir la motivación como una única forma para distintas personas. Cada persona desde su individualidad y su experiencia prioriza unos mecanismos de motivación distintos a los de otros colaboradores, quiere decir, lo que es importante para algunos colaboradores, no lo es para el resto del equipo laboral.

Por lo anteriormente mencionado, el reto de las organizaciones está entonces en encontrar un equilibrio entre los objetivos y expectativas personales de cada colaborador y las metas planteadas a nivel organizacional, de ese modo, si bien se motiva al cliente interno desde sus necesidades, no se pierden los objetivos organizacionales (misión y visión).

Aspectos como la compensación, los incentivos (elementos financieros o no financieros) y los beneficios, empezaron a cobrar importancia dentro de la organización, particularmente para la psicología y el talento humano. (García, Murillo & González, 2017). Según Sum (2015), los premios, los elogios, los retos, la autonomía, los propósitos, un buen ambiente laboral y una buena

retroalimentación influyen en la motivación de los talentos, permitiendo que se sientan felices y satisfechos en sus puestos de trabajo. Además, un cliente interno motivado, mejora su rendimiento y desempeño laboral posibilitando la realización de las metas, el aumento de la productividad y el cumplimiento de los objetivos laborales.

Si bien es cierto que la remuneración económica representa un factor motivacional para el colaborador, uno de los errores que puede cometerse en una organización es pensar que la única motivación que rige al trabajador es el dinero. Al momento de pensar en un medio para motivar a los colaboradores y obtener mejores rendimientos, quizá el dinero no sea la mejor de las opciones, ya que, hay que tener en cuenta que la sana competencia, la aceptación, el reconocimiento de los logros, las relaciones personales entre superiores y colaboradores, la delegación de autoridad, la responsabilidad y la confianza, son mecanismos que influyen en la motivación, cuando se aplican de manera correcta, (Aamodt, 2010).

3. Millennials: un reto para las organizaciones

La constitución de las organizaciones ha cambiado acorde se han unido nuevas generaciones al mercado laboral, cada generación trae consigo distintas posturas y necesidades que hace que sus expectativas laborales sean distintas. Al hablar de “generación” se hace referencia a aquellas personas que nacieron en un periodo de tiempo similar, y que estuvieron mediados por acontecimientos históricos, costumbres y creencias semejantes, por ende, sus comportamientos e ideales son parecidos (RAE, 2019). Esto implica un reto para las organizaciones, en la medida que sus modelos organizacionales están creados para las generaciones anteriores, en el desenlace de este documento, podremos observar que los Millennials, constituirán la mayoría de trabajadores de una compañía lo cual supondrá la necesidad de reestructurar las dinámicas organizacionales actuales. (Sarmiento, 2020).

Actualmente en las organizaciones se pueden encontrar cuatro generaciones distintas que deben trabajar de manera simultánea (González, 2011). En el desarrollo de este artículo de reflexión, nos centraremos en los Millennials o Generación Y. (Observar Figura 2).

No obstante, aunque en el mercado laboral las cuatro generaciones están laborando simultáneamente, el estudio realizado por ManpowerGroup (2016) muestra que para el 2020 los Millennials constituirán el 35% del ámbito laboral; lo cual demuestra que los Millennials y las generaciones futuras tendrán gran dominio en el mercado laboral, esto supondrá un reto para las organizaciones o empleadores, al adecuarse a las nuevas exigencias laborales para así motivar a sus colaboradores acertadamente. Javier Rey Sevilla, (2019); Roldan, (2016).

GENERACIONES

Los Tradicionalistas
Nacidos en el año 1943

Los Baby Boomers
nacidos entre 1943 y 1960

La Generación X
Nacidos entre 1960 y 1980

Los Millennials
nacidos entre 1980 y 2004

Figura 2. “*Tipo de Generaciones*”
(Zemke, Raines y Filipczak, 2013). -
(Fuente: creación propia)

Según González, (2011); Botteri y Cremonesi, (2019), cada generación ha aportado cambios significativos en el mundo y en el ámbito laboral, los Millennials han marcado la diferencia y son de gran interés debido a que esta generación prioriza su crecimiento personal más que su crecimiento laboral, esperan trabajos flexibles en donde puedan encontrar un balance entre su vida personal y su vida laboral, esta generación nace en un periodo de tiempo que está regido por lo digital y la tecnología, por ello los Millennials también son conocidos como “nativos digitales”, en el campo laboral, sobresalen por sus destrezas con la tecnología; para esta generación el mundo digital es parte de su vida cotidiana (Díaz, López y Roncallo, 2017). Son personas con altos valores sociales (responsabilidad social), en donde los principios subjetivos y las preferencias personales tienen gran importancia en sus vidas, por lo cual, defienden sus ideales, no aceptan normas u órdenes que atenten contra sus creencias o posturas, son simples y prácticos, prefieren la práctica que la teoría, valoran el tiempo libre por lo que su vida no gira en torno al trabajo, consideran el trabajo como una oportunidad para poder adquirir nuevas experiencias y conocimientos,

suelen ser leales a ellos mismos, razón por la cual pueden cambiar fácilmente de lugar si no es de su agrado o si este no le aporta significativamente a su proyecto de vida.

Teniendo en cuenta lo anterior, los Millennials buscan trabajos que les brinden felicidad, puestos de trabajo que les permitan divertirse y en donde sientan que aportan de manera significativa a la empresa y que ésta a su vez le retribuye en su proyecto de vida. Según Bialik & Fry, (2019), otro aspecto significativo de esta generación es su preparación académica, los nativos digitales son la generación con más conocimiento y preparación a diferencia de los tradicionalistas, los Baby Boomers, o la Generación X. Los Millennials han tenido mejores oportunidades de estudio, cuatro de cada diez cuentan con educación de nivel superior, además, los Millennials han vivenciado cómo sus padres, en su mayoría pertenecientes a la generación X o Baby Boomers, invierten la mayor parte de su tiempo trabajando, dejando a un lado el tiempo en familia, sus placeres y sueños, cómo priorizan la estabilidad económica a tal punto que su vida gira en torno al trabajo. Según Sarmiento (2020), debido a las ocupaciones laborales de sus padres, los Millennials fueron ingresados a

diversas actividades o deportes y fueron criados con el ideal de que debían de alcanzar aquello que los hiciera felices, buenos empleos o carreras universitarias de acuerdo a su elección, es por esto que los nativos digitales no están dispuestos a invertir su tiempo en labores que no les satisfacen, ni les permiten desarrollarse personalmente.

Así pues, el acceso rápido a la información y al conocimiento, el crecimiento simultáneo con los avances de la tecnología, la ética y la lucha por alcanzar los deseos personales, son otras de las características de la Generación Y. Otra diferencia importante entre las anteriores generaciones y los Millennials, es que la Generación Y, fue educada con el pensamiento de que todo aquello que quieran lo pueden conseguir. (Meza y Ríos, 2018). También, esperan que sus lugares de trabajo aporten al medio ambiente, al cuidado de la salud o de la sociedad, se consideran como personas que buscan ser mejores que sus generaciones pasadas, se interesan por cambiar el mundo, quieren ser honestos, hacer lo correcto, cuidar la naturaleza y comer saludable.

Según estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística

(DANE) realizadas en el año 2018, en Colombia la mayor población está constituida por personas entre 20 y 29 años de edad, lo que según su rango de edad constituye a la Generación Y, siendo de vital importancia que las organizaciones reconozcan las necesidades de las nuevas generaciones, debido a que esto les permitirá motivar a los colaboradores con el fin de fidelizar y mantener el talento humano. (Díaz, López y Roncallo, 2017). Conocer las características, ideales y expectativas de la Generación Y garantiza que las organizaciones o empleadores diseñen e implementen estrategias organizacionales que permitan la motivación y retención de los nuevos talentos. Así como, la creación de un modelo organizacional que cubra y no discrimine a ninguna de las generaciones que actualmente conviven en el área laboral. (Golik, 2013).

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente, como lo fueron los conceptos de motivación junto a las características que definen a los Millennials, resulta pertinente preguntarse, ¿Qué motiva a las generaciones nacidas entre 1980 – 2004?

4. Nuevas expectativas laborales

Conforme va pasando el tiempo y los nativos digitales se van adhiriendo a las organizaciones, los empleadores han comprendido que las estrategias motivacionales implementadas con las antiguas generaciones, no dan frutos con los Millennials, la retención y motivación del personal ya no es el factor dinero, la Generación Y busca la felicidad y bienestar en sus puestos de trabajo, espera que su trabajo le aporte y así mismo poder aportar al crecimiento de la empresa. De acuerdo al artículo publicado por la revista *Semana* (2017) de las psicólogas Serna y Ángel, las organizaciones solían motivar a los colaboradores por medio de altos salarios y buenos ambientes laborales, aspectos que en su momento eran acertados, con respecto a las expectativas de las anteriores generaciones.

Según el estudio realizado por *ManpowerGroup* (2016) muestra que los Millennials mexicanos priorizan el dinero en un 95%, oportunidad de crecimiento en un 93%, beneficios en un 91%, días festivos/tiempo libre en un 91%, y la seguridad (continuo desarrollo de competencias en pro de que siga existiendo trabajo para ellos.) en un 91%. No obstante, en un estudio reciente, podemos observar que en las encuestas

realizadas por Meza y Ríos (2018) a una muestra compuesta por estudiantes de las áreas de Ciencias Económicas y Políticas, entre los estudiantes encuestados, el 68% eran Millennials. De acuerdo a los resultados se identificó que los nativos digitales valoran el crecimiento profesional y personal, el 29% de los estudiantes encuestados renunciaría a un trabajo que no le aporte en su desarrollo profesional y el 26% dejaría su empleo para iniciar su propio negocio.

De acuerdo a lo anterior, podemos observar cómo los Millennials se sienten motivados y permanecen en las organizaciones porque perciben oportunidades, aprendizaje y propósito, por tal motivo, las organizaciones deben tener en cuenta que las nuevas generaciones no sólo esperan una remuneración económica por sus esfuerzos y tiempos invertidos en su trabajo (como lo esperaban los trabajadores de las generaciones anteriores), los Millennials desean beneficios no económicos, como el tiempo libre, áreas de descanso en el trabajo, trabajo autónomo y actividades de recreación para el empleado y su familia. Ahora bien, en primera instancia, a la hora de adquirir su primer empleo, los nativos

digitales prefieren trabajos que les aporten a su crecimiento profesional, más tarde esperan encontrar un equilibrio entre su vida laboral/profesional y su vida personal. (Golik, 2013). Anteriormente, los clientes internos valoraban la permanencia en una empresa, dedicaban el mayor tiempo de su día a sus labores, sus vidas giraban en torno al trabajo y buscaban escalar dentro de la organización, ahora la Generación Y prefiere no trabajar a laborar en algo que no le gusta ni le satisface, la realización personal es un pilar en sus vidas, por ende, esperan que sus trabajos sean flexibles para así encontrar un balance entre su vida laboral y personal.

Por consiguiente, es común escuchar que los Millennials son menos comprometidos con el área laboral, las anteriores generaciones se caracterizaban por ser leales a la organización, su interés principal estaba en el reconocimiento, como en el crecimiento dentro de esta; por el contrario, la Generación Y, hace énfasis en el compromiso y lealtad hacia ellos mismos, su interés en el trabajo se basa en la medida que se sientan cautivados y motivados, de no ser así sienten que pierden el tiempo; por ejemplo, resulta importante mencionar la estrategia que

utilizó la compañía Google con sus colaboradores. Google permitió que sus clientes internos dedicaran un día a la semana en la construcción de un proyecto el cual ellos mismos podían elegir libremente de acuerdo a sus intereses laborales. Con el tiempo se observaron resultados positivos, la autonomía brindada a los colaboradores permitió la creación de nuevos productos como Gmail y Google Translator. (López y Schiavo, 2017).

Además, una de las características más significativa de la Generación Y, es que son difíciles de predecir, son personas que van en busca de sus deseos, por lo que su retención y permanencia dentro de la organización es un desafío, los nativos digitales difícilmente renunciarán a sus deseos a cambio de mantener un puesto en el trabajo. (Bottorff, 2011).

También, Botteri y Cremonesi (2019), refieren que los Millennials esperan trabajos que les ayuden a utilizar su imaginación, quieren realizar trabajos que cambien a la sociedad y que impacten positivamente en el mundo. Esta generación busca trabajos flexibles que les permitan tener espacio para su vida personal, prefieren actividades creativas e

interesantes, optan por empleos donde puedan continuar sus procesos profesionales y académicos. (Tagliabue y Cuesta, 2011). Esto se puede observar en el estudio realizado por Barkhuizen (2014) en donde se muestra que los Millennials prefieren empleos donde puedan lograr un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral, de igual manera esperan un buen salario base.

En cuanto a sus jefes, los Millennials desean trabajos en donde todas las partes que componen la organización sean vistos desde la igualdad y no existan órdenes jerárquicos. Los empleadores deben ser vistos como personas que saben guiar y que influyen positivamente en los colaboradores, de tal forma que, el respeto es clave, dado que las Generación Y, no toleran ni confían en jefes sin profesionalismo, el respeto no es mediado por la autoridad, sino por sus habilidades sociales y sus valores personales. (López y Schiavo, 2014).

En cuanto al ambiente laboral esperan que prime la igualdad y la diversidad, esta generación respeta y valora la expresión de género y la igualdad social. Difícilmente se sentirán motivados en un ambiente laboral en donde prime la exclusión y

rechazo hacia sus demás compañeros. (Carranza, Soria y López, 2019).

Es de resaltar que, cuando los empleadores no satisfacen el desarrollo y crecimiento profesional de los Millennials, no sólo se impide la fidelización y satisfacción con el puesto de trabajo y la organización, también se presenta abandono del cargo trayendo consecuencias negativas para la organización. (Meza y Ramírez, 2018). Los nativos digitales modifican el ámbito laboral, las estrategias organizacionales enfocadas a la motivación del talento pertenecientes a las anteriores generaciones, parece no funcionar para los Millennials y generaciones futuras, debido a ello, las organizaciones tienen la responsabilidad y el desafío de motivar desde las recompensas, los logros, la retroalimentación positiva, espacios de esparcimiento, sin jerarquías o normas alineadas, para así adaptarse a las expectativas de los Millennials y obtener los resultados esperados. (Anderson, Buchko y Buchko, 2015)

5. Conclusión

Cada generación al ingresar a una organización trae consigo diversas características y costumbres de acuerdo a su época de nacimiento, pero, ¿Qué ocurre

cuando en el equipo de trabajo de una organización se encuentran cuatro generaciones distintas y con ello distintas expectativas y necesidades? Las organizaciones y quienes lideran al talento, tienen el arduo trabajo de reconstruir las estrategias motivacionales con el propósito de mantener motivado a cada cliente interno, esto se logra conociendo las características de cada generación, sus ideales, sus valores y creencias.

De acuerdo a las revisiones teóricas planteadas en esta reflexión, se puede observar las diferencias entre las distintas generaciones, las generaciones anteriores a los Millennials, cumplían sus laborales sin darle relevancia a la cantidad de tiempo que debieran invertir, su interés iba ligado a la estabilidad económica, se esperaba contar con una pensión y salario económico para la manutención de las necesidades básicas. Por el contrario, los Millennials valoran el crecimiento personal, por esa razón buscan organizaciones que les aporten a su proyecto de vida y que les brinden un equilibrio entre su vida personal y laboral.

Reconocer las necesidades de cada colaborador no solo beneficia a la

organización trayendo consigo resultados positivos en la productividad, también, permite que los colaboradores se sientan felices con su trabajo, se logra la fidelización del talento y un alto desempeño laboral. En este sentido, la motivación de los colaboradores dentro de la organización es fundamental, si se pretende contar con trabajadores satisfechos con sus puestos de trabajos y sus actividades laborales.

En relación con los conocimientos adquiridos en la pasantía Gestión del Talento Humano y en su aporte significativo en este documento, se puede concluir que, si bien las personas laboran por una remuneración económica, lo que esperan de sus jefes y la organización, está distante de este ideal. Cada organización es única, tiene sus propios objetivos, personal y cultura, no obstante, a nivel general, los colaboradores desean trabajar en sitios donde sus jefes cumplan un rol de líder, que sepan guiar al talento en las situaciones de cambio, que aporte a la fidelización del talento con el fin de reducir la rotación del personal y aporte en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

También, es de resaltar, la importancia de la psicología en las organizaciones, dado que percibe a los colaboradores desde su subjetividad, priorizando su crecimiento personal y teniendo en cuenta sus necesidades al momento de crear estrategias motivacionales en la organización, no obstante, construye las estrategias y políticas organizacionales, teniendo en cuenta las dos partes implicadas, organizaciones y talentos.

Referencias

- Aamod, M. (2010), *Psicología industrial/organizacional*.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a1bdc9466890694ff0a11e937b269278.pdf>
- Anderson, E., Buchko, A. y Buchko, K. (2015). Giving negative feedback to Millennials: How can managers criticize the “most praised” generation. *Management research review*, vol.39 (6), Pp. 692- 705
https://www.researchgate.net/publication/304608170_Giving_negative_feedback_to_Millennials_How_can_managers_criticize_the_most_praised_generation
- Barkhuizen, N. (2014). Exploring the Importance of Rewards as a Talent Management Tool for Generation Y Employees. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. vol.5 (27), Pp.1100-1105.
https://www.researchgate.net/publication/289331711_Exploring_the_Importance_of_Rewards_as_a_Talent_Management_Tool_for_Generation_Y_Employees
- Berardi, A. (2015) *Motivación laboral y engagement* [Seminario de graduación, Universidad FASTA]. Archivo digital.
http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1
- Bialik, K. y Fry R. (2019, 14 de febrero). Pew Research Center.
<https://www.pewsocialtrends.org/essay/millennial-life-how-young-adulthood-today-compares-with-prior-generations/>
- Botteri, T. y Cremonesi, G. (2019). Millennials e oltre!
https://www.francoangeli.it/Area_PDFDemo/100.887_demo.pdf
- Bottorff, Laura M., "Work Attribute Importance and Loyalty

Intention: Millennial Generation Psychological Contract" (2011). CMC Senior Theses. Paper 110. http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/110

Carranza, M., Guzmán, E. y López, J. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *creativecommons*, vol.4. (4), Pp. 1 - 11. <http://dx.doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2018). *Estimaciones y proyecciones de la población de Colombia*. DANE informa para todos. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo, L. L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204. Doi: 10.21676/23897848.2440

García M., Murillo, G. y González, C. (2017), *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Google Académico.

García, C., Ochoa, E., Fernandez, M., Teresa, Félix, R. y Campoy, M. (2015). Factores Motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Culcyt* (57), Pp 22 - 31. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7137426>

García, V. (2012) *La motivación laboral estudio descriptivo de algunas variables*. [Tesis de grado, Universidad de Valladolid]. Google Académico.

Gerard, N. (2018). Millennial managers: exploring the next generation of talent. *Leadership in Health Services*, Vol. 32 (3), Pp. 364-386. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LHS-01-2018-0004/full/html>

Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuad. admon.ser.organ*, 26 (46), Pp 107- 133. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/5656

Gordoa, A. (2019, 17 de julio) *Millennial en el trabajo*. [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kKRe-Qi5CUY>

Huilcapi, M., Castro, G. y Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *DOMINIO DE LAS CIENCIAS*. 3(2). Pp. 311-333. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/332/pdf>

López, A. y Schiavo, V. (s.f.) “Integración de las nuevas generaciones en la Oficina Jurídica ¿Conflicto u oportunidad?”. <http://andrealopezconsultoria.com/wp-content/uploads/2014/06/Integracion-de-las-Generaciones-en-la-Oficina-Juridica.pdf>

ManpowerGroup. (2016). Las carreras de los Millennials: Visión 2020. Pp.1-19. https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/las-carreras-de-los-millennials.pdf

Marin, H. y Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del

sector privado. *Horiz Med*, 17 (4). <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>

Mc Clelland, D. (1989) “Estudio de la motivación humana” Editorial NARCEA

Meri, C. y Ríos, A. (2018) Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral Millennials”. Universidad Nacional del Cuyo, Mendoza, Argentina.

Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F. y Arrieta, C. (2014). How to motivate others and motivate yourself in times of crisis. *Papeles del psicólogo*, 35 (1), Pp. 31-39. <http://www.papelesdelpsicologo.es/English/2319.pdf>

Oliveros, J., Fandiño J. e Torres, Y. (2016). Factores motivacionales hacia el trabajo en el Departamento de Enfermería de un hospital de cuarto nivel en la ciudad de Bogotá. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, vol. 25 (2), Pp. 118-125. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0121737216300279?token=36D8F4E13563281515C6A919EBCD150BC25CD852D45C2028941E958E82AB5CB07117820D32E1F179361DA92BE4D6CF77>

Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española (Vigesimotercera edición). <https://dle.rae.es/>

Rey, J, (2019). *Factores clásicos de motivación y su impacto en la generación millennial de icade*. Madrid [Tesis de grado, Comillas Universidad Pontificia] Google Académico.

Rocío S. González, (2011) La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Revista Palermo Business Review*, (5). Pp. 67-93. https://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf

Roldan, P. (2016, 29 de julio). *Millennials: la nueva mayoría* [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=szrNyK09qJo&t=15>

Sarmiento, A. (2020, 13 de enero). *El futuro es Millennial*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=hJo6eTIDAG4>

Serna, M., y Ángel, A. (2017, 01 de octubre). Por qué los Millennials no duran en sus trabajos. *Revista semana*. <https://www.semana.com/educacion/articulo/como-mantener-a-un-buen-empleado/511819>

Sum (2015). *Motivación y desempeño laboral (Estudio realizado con el personal administrativo de una empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango)* [Tesis de grado, universidad Rafael Landívar] Google Académico. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Tagliabue, R. & Cuesta, M (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. *Gestión de las personas y tecnología*, vol.3(12), Pp. 50-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4122530>

Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Google Académico.