



## Conociendo las actitudes de los Millennials en el ámbito laboral en el área de San Nicolás de los Garza (Un primer paso para una investigación)

Martínez-Valdez, Ruth Isela<sup>1</sup>; Huerta-Cerda, Zita Mirthala<sup>2</sup> & Catache-Mendoza, María del Carmen<sup>3</sup>

*1Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración  
Monterrey, Nuevo León, México, risela\_martinez@yahoo.com.mx, Av. Universidad S/N Col. Ciudad  
Universitaria, (+52) 81 83 29 40 00*

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex*

*Artículo revisado por pares*

*Fecha de aceptación: Abril de 2017*

*Fecha de publicación en línea: Junio de 2018*

---

### Resumen

¿Cómo son las actitudes de los Millennials en el trabajo? ¿Cómo afectan a su desempeño laboral? ¿Por qué en la actualidad los mercados laborales y otros se están enfocando en esta peculiar generación?

La Generación Millennial comprende a los jóvenes nacidos entre 1980 y 2000. Poseen características únicas y actitudes muy propias, que los ponen en el foco actual. Y es que en estos tiempos conforman el personal de relevo, dado que la generación de los Baby Boomers comienza a retirarse. Esa generación está llamada a producir una explosiva mutación en la identidad de las organizaciones.

Nuestra investigación se basó en las actitudes de la generación Millennial respecto a las generaciones anteriores en el ámbito laboral. Se tomaron los nacidos entre 1990-2000, desde la perspectiva de jefes de la generación Baby Boomer y la generación "X", y cómo las actitudes tienen un impacto en el desempeño laboral. Para este análisis se realizaron encuestas en empresas del sector industrial, sector salud y en el ámbito educativo.

Se analizaron las actitudes de Millennials hacia el trabajo y su relación con las generaciones anteriores y cómo esto impacta en el desempeño laboral.

Palabras clave: Millennials, generación, actitudes.

### Abstract

How is Millennials behavior at work? How do Millennials' attitudes affect their work performance? Why are labor field and other markets now focusing on this peculiar generation?

The Millennial Generation comprises young people born between 1980 and 2000. They have unique characteristics and attitudes, that are very representative of these young people that get the social attention. Nowadays, Millennial generation become the relief staff, that replace the generation of Baby Boomers, that they begin to withdraw; Therefore, this generation is called to produce a genetic explosion in the identity of organizations.

Our research was based on the attitudes of the millennium generation with previous generations in the workplace, we took those born between 1990-2000, from the perspective of generation leaders. The baby boomer and generation "X", And as these Attitudes have an impact on the labor performance for this analysis, surveys were conducted in companies in the industrial sector, health sector and in the educational field.

We will analyze the attitudes of the millennia towards work and its relationship with previous generations and how it impacts on work performance.

Keywords: Millennials, generation, attitudes.

Según el censo poblacional del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2010), en México, la generación millennial abarca una cuarta parte de la población y han desarrollado estudios a nivel superior o bien, cuentan con títulos universitarios. Cada vez es más frecuente que las empresas inviertan tiempo y recursos para entender, encontrar, pulir y mejorar el talento requerido para adaptarse a las circunstancias actuales, incrementar productividad y posicionarse en el mercado, porque atraer talento para después formarlo y potenciarlo es una estrategia que repercute en el éxito de los negocios (Wallentin, 2017). La investigación se enfocó en conocer la relación que existe entre las actitudes de la generación millennial en el ámbito laboral, el entorno y cómo impactan en las generaciones antecesoras.

### Marco teórico

Como se mencionó anteriormente, para este estudio se tomó a los nacidos entre 1990-2000 desde la perspectiva de jefes de la Generación Baby Boomer (1946-1964) y la generación X (1965-1979) de las áreas de empresas del sector industrial, sector salud y en el ámbito educativo. De esta manera, se deben conocer las características de cada una de las generaciones según lo estudiado por otros autores.

El término **generación** está referido a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet citados en Gilburg, 2007). Por otra parte, para Strauss y Howe (1991, citados en Gilburg, 2007) “una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva”. El alcance de una generación es aproximadamente el período de una fase de vida.

Hoy en día es posible ver tres generaciones conformando los equipos de trabajo: “los **Baby Boomers** [que] se definen en el documento actual como las personas nacidas entre 1946 y 1964; **Generación X** como los nacidos entre 1965 y 1981 (Egri y Ralston, 2004); y la **Generación Y** que son los nacidos después de 1982 (Eisner, 2005)” (Shragray y Tziner, 2011, p. 143).

#### *Los Baby Boomers*

Para Simonato y Mori (2015) la generación Baby Boomers comprende a personas nacidas entre 1946 y 1964. Esta es una generación comprometida, con importantes cambios históricos, sociales, políticos y tecnológicos que impactaron fuertemente en su visión sobre la vida y el trabajo. Son miembros de familias numerosas y como estudiantes se formaron en aulas de gran tamaño, donde aprendieron a trabajar en equipo. Entendieron en los comienzos a las organizaciones con la participación de todos sus integrantes, pero con esquemas de comunicación absolutamente formales. Desarrollaron el trabajo en equipo, pero siempre promulgando la responsabilidad individual del poder. Son apasionados y preocupados por la participación y el espíritu en el lugar de trabajo.

Además, según Shragray y Tizner (2011) los **Baby Boomer** proceden de padres que eran el sostén de la familia y madres que eran amas de casa; ellos son conocidos por ser leales, competitivos, adictos al trabajo. Su seriedad y dedicación se vieron afectadas por la guerra de Vietnam y la prosperidad económica. Están dispuestos a hacer sacrificios por sus carreras, y que “los valores” están relacionados con trabajar horas, promoción, tamaño de la oficina, y estacionamiento gratuito. Los Baby Boomers realizaron numerosos cambios sociales en su juventud, y tienen una determinación de luchar por una causa. En el trabajo valoran el éxito, el trabajo en equipo, y el desafío, mantener una relación favorable con sus superiores, y reconocer la importancia de los compañeros de trabajo. Asimismo, “los Boomers se socializaron en el lugar de trabajo durante un periodo de relaciones de negocios formales y personales, y en una cultura empresarial más orientada por las normas y el deber hacer, ya que priorizaron el deber y la norma establecida desde los Builders (Figueiredo y Hatum, 2007, citados en Simonato y Mori, 2015). Por otro lado, sin embargo, Shragray y Tizner (2011) mencionaron que los Baby Boomers se encuentran con dificultades para equilibrar su vida privada y sus obligaciones de trabajo.

#### *La generación X*

Los miembros de esta generación son también conocidos como Busters. Esta generación nació en una realidad socioeconómica difícil, marcada por una economía inestable, el brote de la epidemia del SIDA, el final de la Guerra Fría, y escándalos que involucran a organizaciones y gobiernos. Reisenwitz y Neil (citados por Shragray y Tizner, 2011) dicen que todo esto dio lugar a una falta de confianza, una tendencia que lleva a depender de la iniciativa individual y el desarrollo de la independencia y la creatividad.

Asimismo, Howe y Strauss (2000, citados en Simonato y Mori, 2015) dicen que la generación X está conformada por personas que se caracterizan por ser independientes, generalmente bien preparadas y con ganas de aprender, que comienzan a tratar a los empleados con un balance más en el acercamiento, en la comunicación y el trabajo en equipo. Los “X” hacen foco en la satisfacción personal con el trabajo. De acuerdo con Keene y Handricht (2011) esta generación busca oportunidades para mejorar sus habilidades en el trabajo y no solo hacer el trabajo asignado. Son leales a su profesión y no tanto a su empleador. Son más individualistas que los Baby Boomers, poseen una gran necesidad de autonomía y flexibilidad en sus estilos de vida y puestos de trabajo y por lo tanto tienen menos necesidad de liderazgo directivo. Esta generación fue parte de un contexto en que cayeron las ideologías que gobernaron a las generaciones anteriores y se integraron al mundo del consumo, que profundizará la siguiente generación.

#### *Generación Millennial o “Y”*

La Generación Millennial comprende a los jóvenes nacidos entre 1980 y 2000. Sus características únicas (ver figura 1), y las del mundo en que navegan, están llamadas a producir una explosiva mutación genética en la identidad de las organizaciones, en tiempos en que los creadores de sus pilares fundacionales, como fueron los Baby Boomers, comienzan a retirarse. Ellos han dado una interesante particularidad y es que gozan de un mayor poder de consumo. Si bien es cierto que la génesis del

consumismo tiene su origen en los Baby Boomers y la generación “X”, es la generación “Y” la que nace en un mundo en que el consumismo está socialmente aceptado y profundamente arraigado como estilo de vida (Bauman, 2010).

Actualmente, según González y Mercado (2014), la generación ‘Y’ es la más grande cohorte demográfica después de los Baby Boomers. Son el grupo poblacional que mayor acceso a educación ha tenido en la historia y mayores posibilidades de consumo. Crecieron con conciencia de los daños ambientales y los efectos de la discriminación en los ámbitos sociales y laborales. Y, además, siempre han convivido con las nuevas tecnologías de la información.

González y Mercado (2014) continúan diciendo que la generación “Y” se mantiene independiente del nivel social y el estatus económico del que dependían las generaciones anteriores, por ello, buscan empresas con responsabilidad social, que sean sustentables a largo plazo y que resalten por sus acciones comprometidas. Al ser una generación más equilibrada en términos del manejo del tiempo, no piensan en el balance entre empleo y vida, ya que se asume que estos se deben combinar, razón por la cual requieren horarios flexibles para atender a sus hijos, sus mascotas, su comunidad y también a sus padres. No hay duda de que será necesario que las estructuras de las compañías se deban adaptar a las nuevas formas de trabajar de los ‘Y’. De lo contrario, los Millennials terminarían por cambiar de empresa o iniciar sus propios planes de emprendimiento.

### La Teoría Howe-Strauss (1991) se basa en unos conceptos simples

#### 1. Generación

Definida como un grupo de personas nacidas en aproximadamente una veintena de años. Esto se corresponde con aproximadamente una de las cuatro etapas de una vida de 80 años. Cada generación tiene su propio arquetipo o personalidad. básicamente corresponden a cuatro tipos:

- “Héroe” (bueno)
- “Artista” (tranquilo)
- “Profeta” (fugoso)
- “Nómada” (malo)

#### 2. Cambios

Cuatro generaciones forman un “saeculum”, expresión latina que significa “vida larga” o “siglo natural”. Con cada cambio generacional se provoca un cambio en la actitud de la sociedad, que aproximadamente duraría unos 80 años. Sin embargo, estos “siglos” vienen determinados más por los acontecimientos sociales que por una duración fija. Cada cambio tiene su personalidad, como las cuatro estaciones del año:

- Alto: esplendor similar a la primavera. Instituciones fuertes e individualismo débil.
- Despertar: renovación interior, crisis de conciencia. Relacionado con el verano.
- Desenredo: momento similar al otoño. Instituciones muy débiles e individualismo fuerte.
- Crisis: cambio y reorganización, como el invierno. Época de sacrificio y fuerte orden.

### La razón de los cambios

Otro dato interesante es la razón que se da de porqué se producen estos ciclos: las generaciones. Esa es la respuesta. Cada 20 años aproximadamente, los líderes ya ancianos mueren, y las nuevas generaciones entran en la juventud, edad adulta y vejez; a la vez que una nueva generación nace. Para Strauss y Howe (1991) los baby boomers, la generación “X”-quienes están en la generación 13 al igual que los millennials- están dentro del ciclo milenio, de ahí el término millennial. Basándose en esta teoría, la época actual que vivimos, las experiencias y otros factores del entorno forjan ciertas actitudes colectivas, que es justo lo que el estudio pretende: conocer el impacto en el ámbito laboral de las actitudes de la generación millennial.

Las **actitudes** se definen como *predisposiciones* a responder a un objeto y no a la conducta afectiva a él, una actitud es persistente, lo que no significa que es inmutable (Summer citado en Bautista, 2001). Asimismo, Para Golik (2013) los millennials son frecuentemente criticados por su falta de lealtad, muchos de ellos han visto a sus padres invertir en su carrera profesional comprometiéndose con las empresas -trabajando sin pausa, renunciando a su vida privada- para luego ser despedidos. Esto produciendo una crisis de confianza hacia las empresas, impulsando a esta generación a pensar más en sí mismos y a privilegiar el corto plazo. Las actitudes y comportamientos en el trabajo traducen este sentimiento de traición. El largo plazo es muy incierto; dos años es para ellos mediano plazo y tres años ya es demasiado.

Cada generación desarrolla la denominada *personalidad generacional* que es aquella que determina los valores, creencias y expectativas; en conclusión, lo que los individuos esperan del trabajo, el tipo de entorno laboral deseado y las actitudes y motivaciones laborales. Estas características son únicas de cada generación y difieren de las generaciones precedentes y posteriores.

### Las actitudes en el trabajo

Las actitudes hacia el trabajo hacen referencia al valor conferido por el individuo a ciertas actividades relacionadas con el mercado de trabajo, así como a los tipos de trabajo que se consideran prestigiosos, o que se estigmatizan, entre otros aspectos. Ahora bien, García y García (2008) dicen que estas actitudes pueden variar, sobre todo en aquellas circunstancias en las que surgen importantes oportunidades o limitaciones en el mercado de trabajo.

Por otro lado, el término **actitud** de manera concreta, hace referencia al grado positivo o negativo con que las personas tienden a juzgar cualquier aspecto de la realidad. Al respecto, Becerra, Briñol y Falces dicen que “las actitudes tienen que ver con los juicios evaluativos que realizan las personas en las dimensiones de bueno-malo, o positivo-negativo. La evaluación de los estímulos del entorno nos permite reconocerlos y saber cómo comportarnos en relación con ellos” (2007, p. 489).

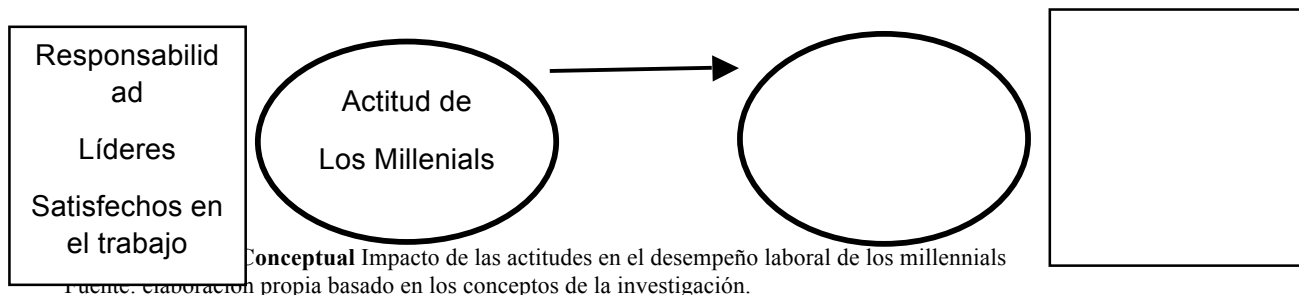
También, LaPiere (citado en Arocena, 2005) menciona que las actitudes se adquieren en la experiencia social y proporcionan al organismo de cada individuo cierto grado de preparación para ajustarse de manera precisa a determinados

tipos de situaciones sociales en caso de que se presenten. Cuando se estudia el efecto de la actitud sobre el comportamiento, hay que tomar en cuenta, sobre todo, los elementos de la situación. Becerra, Briñol y Falces (2007) dicen que las actitudes pueden ser medidas de muchas formas, desde preguntar directamente a la persona cuánto le atrae un determinado objeto o propuesta, hasta registrar sus comportamientos no verbales o la forma con la que responden a estímulos relacionados con el objeto de actitud.

**Pregunta de Investigación:** ¿Cómo influyen las actitudes de los millenials en su convivencia con las generaciones anteriores en el desempeño laboral?

#### Hipótesis

*Las actitudes de la Generación Millennials y su relación con los Baby Boomers y la Generación X, tienen un impacto en el desempeño laboral dentro de las organizaciones.*



#### Método

Esta investigación es cualitativa, de tipo descriptivo transversal simple. Se utilizaron encuestas de 9 preguntas enfocadas en las actitudes de los millenials y su impacto en su desempeño laboral (Anexo 1). Para realizar estas encuestas se eligieron 15 jefes de áreas de empresas medianas que incluían 2 empresas del sector salud, 3 empresas de servicios, 4 jefes de áreas del área de la educación superior, 5 empresas de manufactura.

La muestra fue no probabilística por conveniencia, pues todas estas empresas se encuentran localizadas en el municipio de San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México, convirtiéndose de esta forma en una investigación previa que nos arroje la información necesaria para iniciar una investigación formal.

Las encuestas se realizaron de forma individual con los jefes de departamentos como ya se mencionó de las generaciones de Baby Boomers y Generación "X", acerca de sus empleados administrativos y operarios en el caso de las empresas de manufactura de entre 18 y 22 de edad.

La investigación es un primer acercamiento a las organizaciones (en este caso en el área de San Nicolás de los Garza específicamente) y la forma en que conviven con estos jóvenes con las generaciones baby boomer y X. Esto se hace para obtener información que justifique realizar una investigación a mayor escala en el estado de Nuevo León.

A continuación, se anexan las preguntas que se hicieron a los encuestados. En primer lugar, la pregunta obligada era si se contaba con jóvenes de entre 18 a 22 años en su fuerza laboral. Si la respuesta era positiva, se continuaba la encuesta.

## ENCUESTA (Anexo 1)

La siguiente encuesta está realizando para una investigación sobre el comportamiento de la llamada generación Millenials (Los nacidos entre 1979-1994) en el ambiente laboral, así como su convivencia con cohortes de generaciones anteriores.

### 1.- Actualmente la empresa ¿Cuenta con tiene empleados entre los 22 y 35 años?

Si

No, ¿porqué? \_\_\_\_\_

¿Cuántos? \_\_\_\_\_

### 2.- ¿Qué tipo de puestos ocupan los jóvenes entre 22 y 35 años?

a) Puestos gerenciales ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

b) Puestos administrativos ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

c) Puestos en nivel operario ¿Cuántos? \_\_\_\_\_

### 3.- ¿Cuál es la actitud de estos jóvenes de 22 y 35 años en el trabajo?

Responsables	5	4	3	2	1	Irresponsables
Trabaja en equipo	5	4	3	2	1	Individualista
Apoyo a la Autoridad	5	4	3	2	1	Desafiantes a la autoridad

### 4.- ¿Considera que en la empresa existen adecuados puentes de comunicación entre los millennials y generaciones anteriores?

a) Totalmente de Acuerdo

b) De Acuerdo

c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

### 5.- En cuanto a su desempeño profesional, ¿cómo se desenvuelven?

Se Adapta a los cambios	5	4	3	2	1	No se Adapta a los cambios
Son Innovadores	5	4	3	2	1	No son innovadores
Son Líderes	5	4	3	2	1	Sin liderazgo
Buscan Retos	5	4	3	2	1	No buscan retos

### 6.- ¿Cómo responden a sus jefes de las generaciones baby boomer y generación X los jóvenes millenials?

Son Rebeldes	5	4	3	2	1	Son Obedientes
No temen dejar su empleo	5	4	3	2	1	Temen perder su empleo
Responden bien a la presión	5	4	3	2	1	Trabajan a su ritmo
Horarios Flexibles	5	4	3	2	1	Horarios establecidos

### 7.- ¿Considera que los jóvenes millenials son estables en el trabajo?

a) Totalmente de acuerdo c) ni de acuerdo ni en desacuerdo

b) De Acuerdo d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

### 8.- ¿Responden los jóvenes Millenials favorablemente al trabajo?

a) Totalmente de acuerdo c) ni de acuerdo ni en desacuerdo

b) De Acuerdo d) En desacuerdo

e) Totalmente en desacuerdo

### 9.- ¿Cuál considera sea el principal objetivo que busca un joven millenials al entrar a la vida laboral?

a) Juntar dinero para viajar c) Hacer carrera en una empresa

b) Aprender para ganar experiencia d) Aportar su conocimiento a la empresa

### 10.- Se encuentra satisfecho con su trabajo un joven millenial

a) Altamente satisfecho c) Poco Satisfecho

b) satisfecho d) Nada Satisfecho

## Resultados

En este cuestionario se utilizaron los siguientes instrumentos de medición:

Para las preguntas referentes al desempeño de los millenials se usaron preguntas con respuestas en escala de Likert que va de 1 (Totalmente de acuerdo) a 5 (Totalmente desacuerdo). También se utilizó el diferencial semántico de Osgood para las preguntas referentes a las actitudes en el trabajo y su relación con las generaciones anteriores.

**Pregunta 1.-** El 100% de los encuestados cuenta en su plantilla de trabajo con jóvenes millenials entre las edades de 22 a 35 años.

**Pregunta 2.-** El 35% de los jóvenes millenials ocupa puestos administrativos, el 33% puestos operativos y el 27% puestos gerenciales (De un total de 250 empleados entre las 15 jefes de área en las empresas del área de San Nicolás de los Garza, N. L.)

**Pregunta 3.-** 7 de los empleadores contestaron que los jóvenes millenials tienden a ser responsables, 5 que son individualistas y 3 que tienden a ser desafiantes.

**Pregunta 4.-** 10 empleadores está totalmente de acuerdo en que existen puentes de comunicación con los jóvenes millenials, 2 no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 7 de los entrevistados contestaron que están totalmente en desacuerdo ya que no existe una comunicación eficaz con estos jóvenes.

**Pregunta 5.-** De los empleadores entrevistados 3 consideran a los millenials se adaptan al trabajo, 4 que los jóvenes millenials son innovadores, 1 de ellos de una institución de educación superior que ejercen el liderazgo y 7 de ellos que los jóvenes de la generación Y están en la búsqueda de nuevos retos.

**Pregunta 6.-** De los 15 entrevistados 2 contestaron que los millenials son rebeldes, en tanto 6 que buscan trabajar con un horario flexible, 6 que no temen perder su empleo y 1 que buscan trabajar a su ritmo.

**Pregunta 7.-** 6 de los entrevistados están totalmente de acuerdo, 5 que están de acuerdo en que los jóvenes millenials son estables en el trabajo, 3 en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo

**Pregunta 8.-** En esta pregunta se les cuestiono sobre la responsabilidad en el trabajo a la cual 5 jefes contestaron que estaban totalmente de acuerdo, 5 que estaban de acuerdo, 3 de ellos ni de acuerdo ni en desacuerdo y 2 totalmente en desacuerdo.

**Pregunta 9.-** ¿Cuál es el objetivo para trabajar para un joven millenials? El 56% contesto que para viajar, 21% para aprender y ganar experiencia y 28% para aportar conocimientos, los empleadores nos comentan que estas respuestas las dieron tomando en cuenta información obtenida en sus entrevistas de trabajo.

**Pregunta 10.-** En cuanto a la satisfacción de los jóvenes millenials en el trabajo, 7 de los empleadores dicen que están muy satisfechos, 3 que satisfechos y 5 poco satisfechos (información obtenida de las encuestas de satisfacción de las empresas).

Todas las empresas donde se obtuvo la información emplean jóvenes millenials. Estos ocupan puestos a nivel operativo, administrativos e incluso a nivel gerencial. Respecto a las actitudes que muestran los jóvenes, la mayoría coincidió en que se muestran responsables, sin embargo, son desafiantes a la autoridad y se muestran individualistas, son menos distraídos y con necesidad de dirección para tomar decisiones. En cuanto a la estabilidad representada por el tiempo promedio de permanencia en el trabajo de un joven millennial, la mayoría consensó los millenials son estables en el trabajo.

De acuerdo con los entrevistados panelistas el principal desafío de trabajar con jóvenes millenials es mostrarles que en el trabajo se reciben órdenes, sin embargo, hay que motivarlos para retener el talento, comprometerlos con los objetivos de la empresa, motivarlos para proyectos desafiantes y buscar la manera de distraerlos de la tecnología, particularmente de las redes sociales.

Ante estos resultados y revisando nuestra hipótesis las actitudes de los millenial y su relación con las generaciones anteriores tienen un impacto positivo en su desempeño dentro de las organizaciones.

### Conclusiones

Es importante considerar que, en este momento histórico, están conviviendo tres generaciones en un mismo espacio de trabajo. No es una situación fácil dada la brecha generacional. Las generaciones presentes ven la vida de manera distinta, se motivan de manera diferente y valoran las cosas también de manera distinta. En ambientes tan competitivos donde las organizaciones requieren continuidad, se deben asumir criterios o tomar decisiones de contratación que muchas veces contradicen prácticas arraigadas.

Debido a que los Baby Bombers están en la etapa del retiro, se debe recurrir al relevo, a inyectarle sangre joven a la empresa, representada por los millenials. Es interesante considerar que este proceso de búsqueda de gente joven impactará positivamente en lo laboral porque, como ya se dijo con anterioridad, las actitudes se adquieren en la experiencia social. Las tres generaciones han aprendido de manera diversa y se desenvuelven en el contexto laboral con actitudes correspondientes a su entorno de formación. Los resultados de esta investigación nos dan la pauta para iniciar una investigación cuantitativa en las principales empresas de nuestro estado y corroborar los resultados obtenidos en esta investigación previa.

### Referencias Bibliográficas

- Bauman, Z. (2011). Culture in liquid modern world. *Cambridge*, pp. 111-113.
- Bautista, V. J. (2001). Actitudes y valores: precisiones conceptuales para el trabajo didáctico. *XX Revista de educación*, 3, pp. 189-196.
- Becerra G., A., Briñol T., P., & Falces D., C. (2007). Actitudes, pp. 457-490.
- Caraher, L. (2015). *Los millennials en la oficina*. México: Paidós.
- Cristiani, A. (2011). Generación Y. *IEEM Revista de negocios*, pp. 40-44.
- García, C. A. y García, S. M. (2008). La influencia de los rasgos psicológicos en las actitudes hacia el empleo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24 (2), pp. 203-233.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H. (2009). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraww Hill.
- Gilburg, D. (20 de abril de 2009). Brecha de liderazgo en Sun. Recuperado de: [www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html](http://www.sun.com/emrkt/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.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.
- González P., M. A. y Mercado, P., H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millenials. *AD-minister*, 24, pp. 7-8.
- Howe, N. y Strauss (2015). Los próximos 20 años: cómo evolucionarán las actitudes de los clientes y de la fuerza de trabajo. *Harvard Business Review America Latina*.
- Keene, D. y Handricht, R. (2011). Generation X members are active, balanced and happy, Seriously? *The Jury Expert*.
- Arocena, L. F. (2005). Actitudes y comportamientos en las situaciones de conflicto. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, pp. 117-126.
- Matute, M. (21 de mayo de 2007). La revolución laboral de la 'generación Y' en *Cinco días*. Recuperado de: [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/05/21/sentidos/1179714436\\_850215.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/05/21/sentidos/1179714436_850215.html).
- McCordle, M. y Wolfinger, E. (2014). *El ABC de XYZ: entender las generaciones globales*. Sydney.
- Wallentin, N. (abril de 2017). Millennials y empresas: el reto de adaptarse a una nueva realidad en *Entrepreneur*. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/273779>.
- Otis, J. (2014). La nueva generación en los negocios. *Latin Trade*, pp. 30-34.
- Shragay, D. y Tziner, A. (2011). El Efecto Generacional sobre la Relación entre Implicación en el Puesto, Satisfacción Laboral y Conducta Cívica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), pp. 143-157.
- Simmons, G. (2010). La generación Y en el trabajo. *Revista Semana Económica*, núm. 32.
- Simonato, F. R. y Mori, M. A. (2015). Los Millenials y las Redes Sociales. Estudio del comportamiento, ideología, personalidad y estilos de vida de los estudiantes de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata a través del análisis Clúster. *Ciencias Administrativas*.