

PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI:10.35588/gpt.v16i47.6316

Millennials: El fin de los sueños. Una revisión acerca de la situación de la Generación Y en Latinoamérica y el mundo.

Millennials: The end of Dreams. A review about Gen Y at work in Latin America and the world.

Edición Nº47 – Agosto de 2023

Artículo Recibido: Enero 17 de 2023

Aprobado: Agosto 31 de 2023

Autoras y autor

Micaela Akawie¹, Eduardo Martín Cuesta² y Sofía Lara Zeidel³

Resumen:

Desde hace 20 años se discute en el ámbito académico y profesional acerca de las características de la denominada “Generación Y”. Actualmente, estos jóvenes tienen entre 20 y 35 años, con lo cual está presente la oportunidad de hacer un balance acerca de las investigaciones realizadas en la última década, y la realidad del desarrollo de esta generación. En este sentido, es un ejercicio de comprobación. Por otro lado, permite un tránsito argumentativo para comprender cómo la “Gen Y” se adaptó a las características de los sistemas educativos y laborales, así como en qué medida estos debieron

¹ Licenciada en Comercio Internacional (UADE). Titular de FORWHAT, consultoría, coaching, agilidad e innovación. Buenos Aires, Argentina. Email: micaela.akawie@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0005-6101-6887>

² Doctor de la Universidad de Buenos Aires. Profesor e Investigador en CONICET-Universidad de Buenos Aires. Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Humanidades. Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo (CEEED). Buenos Aires, Argentina. Email: martin.cuesta@fce.uba.ar, <https://orcid.org/0000-0002-2017-2278>

³ Licenciada en Comunicación Social, Universidad Nacional de La Plata. Magister in Chief Marketing Officer (UADE). Buenos Aires, Argentina. Email: sofizeidel@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-1672-1146>

adaptarse. También resulta interesante observar las diferencias entre las generaciones en los países desarrollados y los en vías de desarrollo.

Palabras clave: Generación Y, millennials, recursos humanos, trabajo.

Abstract:

For 20 years, the “Generation Y” characteristics have been discussed in the academic and professional fields. Currently, these young people are between 20 and 35 years old, with which the opportunity is present to take stock of the research carried out in the last decade, and the reality of the development of this generation. In this sense, it is a testing exercise. It allows an argumentative transit to understand how “Generation Y” adapted to the characteristics of the educational and labour systems, as well as to what extent it had to adapt to them. It is also interesting to observe the differences between generations in developed and developing countries. Finally, it is proposed to address with quantitative and qualitative data the characteristics of this generation, their way of thinking about the world, and their experiences, in the context of globalization.

Keywords: Generation Y, human resources, labor force, *millennials*.

1. Introducción

En los últimos 20 años han proliferado investigaciones académicas, de campo y aplicadas, acerca de la problemática de la llegada, inserción, adaptación y flexibilización con motivo del ingreso de la “Generación Y” en los ámbitos de enseñanza y laborales¹. Se entiende a este grupo, también denominado *millennials*, como los nacidos entre los años 1980 y 2000 o entre 1985 y 2000, según las regiones. La denominación de *Millennials* o generación del milenio fue acuñada por los trabajos de Howard y Strauss (2000), quienes delimitaron la cohorte entre los años 1980 y 2000. Para el caso de Latinoamérica, por diferentes y fundados motivos, se ha propuesto que los límites temporales estén entre los años 1985 y 2000 (Cuesta, 2009) (Cuesta, 2011). En cualquiera de los casos, es evidente que para este momento ya se han integrado al mundo del trabajo y han terminado (en gran parte) la etapa de educación formal.

Por ello, es el momento ideal para realizar un balance. La intención de este trabajo es revisar la literatura sobre el tema, y comprobar la situación actual de la “Generación Y” en el ámbito laboral, en base a los últimos estudios locales y regionales. El objetivo principal será analizar las características, modos y particularidades de este grupo en el ámbito laboral en los años 2020-21. Se busca comprender no solamente las características de la inserción laboral, sino también cómo varían las decisiones, compromisos y responsabilidades. En este contexto se entiende que el clivaje etario es central.

En base a los objetivos planteados y los estudios previos, en este trabajo se abordarán varias hipótesis. La principal es que las cohortes etarias más antiguas de la “Generación Y” se adaptaron al mundo laboral, y posiblemente reduciendo las pretensiones observadas por la literatura especializada.

Esta hipótesis principal está soportada en otras hipótesis derivadas. Quizá la problemática de la “Generación Y” es una construcción amplificada ideal sobre una serie de procesos complejos que estaba sufriendo el mercado laboral, donde hubo sectores con un exceso de demanda de trabajo, en crecimiento acelerado, y que la oferta no acompañaba. Serían los casos testigos de la tecnología informática (IT), donde hasta el día de hoy persiste un exceso de demanda, y que se podría extender a ciertos sectores de servicios y “corporativo” de alta calificación. Así, también se entiende que el impacto de estas alteraciones habría sido menor o nulo en otros sectores laborales (construcción, servicios de cuidado, etc.).

Al mismo tiempo, puede entenderse un supuesto implícito; el concepto de generación está anclado a una matriz y clivaje social como concepto. Esta forma de abordaje implica interpretar la subjetividad de los actores interesados, sea tanto del objeto como del sujeto de estudio. Esto es, los análisis e interpretaciones, desde diferentes perspectivas, pudieron proyectar elementos concretos a esta generación. Por ello, cabe la pregunta: ¿se trata de una generación fuera de lo común, o se interpretaron positiva y exageradamente características etarias tardías?

Teniendo en cuenta lo anterior, para elaborar este artículo se tomaron trabajos y encuestas realizadas en América Latina y Argentina de diferentes procedencias: el Banco

Interamericano de Desarrollo, publicaciones académicas, Deloitte, etc. En conjunto con la revisión de la bibliografía, se analiza la situación actual de la “Generación Y” en el mundo del trabajo (en Argentina y Latinoamérica) en base a indicadores objetivos y subjetivos. Estos se han podido observar con detalle para tópicos como salud, medioambiente, finanzas, trabajo-lealtad, e instituciones. Dado el contexto extraordinario actual, se incorpora un apartado sobre la situación en pandemia. El trabajo cierra con algunas consideraciones y una propuesta de agenda a futuro.

2. Antecedentes y marco teórico

Es importante señalar que se define generación como un conjunto de personas que comparten valores, principios, paradigmas, visiones, etc., por el hecho de haber nacido y compartido un contexto socioculturalⁱⁱ. Esto precisa la adopción de un marco teórico socio histórico, comprendiendo que los modos de comportarse y tomar decisiones son el resultado de perspectivas, visiones y paradigmas, y que estos son compartidos en gran medida por todos los integrantes de una generación. El marco teórico elegido, en consecuencia, es el de los Eventos Significativos Generacionales (ESG) (Cuesta, 2014).

Al interior de la definición, gran parte de los trabajos realizan un recorte sobre el conjunto de la cohorte, en base a un clivaje socio-económico (que también es cultural). En parte dan por implícito que el prototipo de la “Generación Y” es un joven de clase media-alta, medido a través de sus consumos culturales y nivel educativoⁱⁱⁱ. Asimismo, se asume que posee un nivel de ingreso familiar que le permite la opción de estudiar o no, viajar, habitación propia, consumos tecnológicos, vida social, ambiente familiar, etc. que le dan la posibilidad de trabajar o no, y de elegir en qué. Este no es un tema menor, ya que el nivel socioeconómico indica la posibilidad o no de desarrollar una cotidianidad sin ingresos estables.

Es necesario remarcar dos elementos de la ESG de los jóvenes Y, además de la característica de “nativos digitales”. En primer lugar, los cambios en el modelo de familia, la paternidad y la presencia de los abuelos, tuvieron gran impacto en la “Gen Y” (Cuesta, 2014). Segundo, la centralidad cultural de la adolescencia, y la hegemonía de los valores adolescentes en los últimos años del siglo XX y la primera década del XXI, así como la extensión de esta etapa vital^{iv}.

La literatura sobre la “Generación Y”, y en particular en relación con el ámbito del trabajo, señaló que se trataba de una generación disruptiva que implicaría cambios profundos en las organizaciones y en las relaciones laborales. Inconformista, profundamente comprometida con el medio ambiente y celosa defensora de su tiempo y vida privada. Demandaban trabajos *part time* y adicionales no salariales. Por ejemplo, se propuso el paradigma de la “estabilidad en la empleabilidad” (Cuesta, 2009). El caso testigo que se utilizó fue el sector de las TICs. Ahora bien, es posible que se trate de un caso excepcional y no la regla o lo común, ni *leading case*. Además de la expansión económica de inicios del siglo XXI, se trató de un exceso de demanda laboral y escasez de oferta (que aún continúa, en un contexto de crisis). Ahora bien, ¿esto es aplicable a todos los sectores y en todo momento?

Teniendo esto en cuenta, también es posible que los estudios sobre la “Generación Y” hayan tenido dentro de sus registros textuales cierta visión ideal o idealizada de la “Generación Y” como una reiteración mejorada y optimizada de la juventud “maravillosa” de la década de 1960: los *baby boomers*. Incluso pudo haber sido una guía tácita para ciertos marcos interpretativos. Es importante recordar que la construcción de una categoría analítica como “Generación Y” implica la mirada del “otro”, en diferentes niveles. Asimismo, es posible que la gran cantidad de investigaciones fueran una *overreaction* en el contexto de expansión económica del siglo XXI. Por otro lado, la caracterización positiva (tanto de la “Generación Y” como de su impacto en las organizaciones) tenía coincidencia estrecha con el desarrollo de los nuevos modelos de gestión del talento y los recursos humanos. En este sentido, el reciente trabajo de Petersen (2020) ofrece otra perspectiva: la “Generación Y” ha sufrido el impacto del contexto económico a la hora de ingresar al mundo laboral. Y esa inserción fue negativa para estos jóvenes.

En parte se acuerda con el abordaje de Petersen (de contexto), pero, en este marco, nuestra propuesta es considerar el ciclo de vida generacional (la “Generación Y” en sí misma).

Esto habilita a pensar que a medida que los jóvenes de la “Generación Y” comienzan a vivir en pareja o contraen matrimonio, tienen hijos, y asumen las responsabilidades económicas sociales y culturales del hogar, cambian su visión y perspectiva con respecto

al ámbito laboral. Ello implica cierta relación entre la percepción del trabajo y el estadio vital. Cambios que implican la adopción de responsabilidades con lo cual, ciertas características “adolescentes” ya no tendrían lugar.

3. Metodología e indicadores

En base a las encuestas disponibles indicadas en la introducción, se realiza un análisis cuali cuantitativo sobre una serie de indicadores categorizados: la rotación en el puesto de trabajo, la remuneración salarial, el clima laboral y el estrés. A su vez estos indicadores son observados, y desglosados, entre 2014 y 2020, lo que nos permite comprender en qué medida con el paso del tiempo los jóvenes de la “Generación Y” fueron cambiando su visión, percepción y comportamiento en el ambiente laboral.

Por otro lado, también se tendrá en cuenta la satisfacción con el ambiente de trabajo, la fidelización por parte de las empresas, la relación con los jefes, y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Según las encuestas, a medida que aumenta la edad de los *millennials* disminuye proporcionalmente el nivel de rotación en los empleos, haciéndose más amplia la cantidad de días que mantienen un trabajo. Pero por sí solo este indicador no es concluyente. A modo de hipótesis se puede sugerir que está relacionado con que a mayor edad hay mayores responsabilidades, y mayor necesidad de estabilidad laboral, para mantener cierto nivel de salario que permita afrontar un determinado nivel de gasto-consumo.

Otro indicador es la tasa de satisfacción en el ambiente laboral. Se observa que el mayor porcentaje de insatisfacción corresponde a los más jóvenes, mientras que los mayores fueron cambiando su percepción o no es un atributo considerable dentro de sus prioridades anteponiendo la estabilidad económica por encima de su satisfacción personal.

4. Resultados

4.1. Entre 2014 y 2018: los datos de la visión “clásica” v

De entre los numerosos trabajos que han relevado información (y analizado la misma) entre 2014 y 2018 hemos seleccionado tres. El primero fue publicado en 2014, el segundo en 2015 y el tercero fue realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo; siempre en referencia a la “Generación Y” con relación al estudio y el trabajo.^{vi}

Hacia 2014 para los jóvenes el trabajo significaba dinero, pero en mayor medida se interpretaba como una experiencia. Además, más del 95% señaló tener beneficios dentro de los cuales se destacan el *casual day* y el llamado *home office*. Este término prestó confusión dado que previo a la pandemia el trabajo remoto era un beneficio que implicaba no ir trabajar a la oficina, y no necesariamente era trabajar desde la casa como si lo fue durante el confinamiento domiciliario estricto obligatorio^{vii}.

Poco menos del 50% de los encuestados tenía beneficios no salariales, dejando ver que las organizaciones no sólo mostraron una preocupación por las condiciones de trabajo de sus jóvenes colaboradores, sino que además tomaron acciones sobre ellas.

El clima laboral era valorado con un 15%, 3 puntos porcentuales por sobre la existencia de beneficios. Pero a pesar de la importancia de estos puntos para ellos, la mayor parte se la lleva el salario con un 38% de votos y el prestigio del empleo con un 27%.

En cuanto al motivo para un cambio de trabajo, lo más importante fue el clima laboral con un 21%, seguido con un 19% por remuneración percibida. Un dato interesante para mencionar fue que el 18% señaló la importancia de que el trabajo permita un equilibrio entre la vida personal y laboral. Este punto está en línea con la interpretación de la relación entre el clima laboral con la importancia que tiene la experiencia para los jóvenes.

Se puede decir que, a mediados de la segunda década del siglo XXI, cuando los *millennials* se insertaron en el trabajo, el clima laboral era un factor muy valorado, y si bien el dinero era tenido en cuenta no era determinante.

El trabajo del BID (2018) muestra también resultados que demuestran la visión “clásica” sobre nuestro objeto de estudio. El 41% de los encuestados se dedicaba a estudiar, el 21% a trabajar, un 17% realizaba ambas actividades, y el 21% no tenía trabajo ni estudiaba.

4.2. La situación en 2019-20 (pre pandemia)

El trabajo más reciente sobre los *millennials*, antes de la declaración de pandemia global, es de Deloitte (2020). La muestra avanza sobre salud mental, finanzas, trabajo y lealtad, instituciones y medio ambiente, con datos para Argentina y globales.^{viii}

Para el caso de Argentina, resulta interesante observar algunos elementos. En primer lugar, el nivel de educación: 57% tenían título universitario, 20% estaban estudiando por vocación profesional, 13% estudiaban en la universidad, 10% tenían secundario completo^{ix}. En segundo lugar, el 62% tenía hijos. En tercero, el 73% tenía un trabajo full o part time, el 12% uno temporario o freelance, el 4% sólo estudiaba y el 11% era ni-ni.

Un cuarto elemento de gran utilidad para el análisis de la situación de la “Generación Y” en el trabajo en 2020 es, su posición o cargo: el 8% era junior, el 41% tenía nivel ejecutivo medio, 26% era senior, 15% era jefe de departamento y 9% ejecutivo directivo^x. Una primera inferencia de este cuarto elemento es que demuestra que los *millennials* llevan ya cierta trayectoria laboral, lo cual tiene cierta lógica calculando la edad promedio de esta generación.

Ahora bien, es posible relacionar el ocupar una posición determinada en la organización, con el nivel de estudios, y que la jornada laboral sea “full time”. Si además consideramos que el 62% tiene hijos, resulta lógico.

Resulta acertado inferir que estos *millennials* del 2020, que están atravesando la tercera década de su vida, tienen nuevas responsabilidades que no aparecían en 2014. Como por ejemplo mantener una casa y/o una familia. Sin lugar a dudas se puede adelantar, con los datos disponibles, que priorizan su estabilidad económica por sobre las expectativas personales que tenían cuando eran más jóvenes.

Por ejemplo, con respecto al estrés y la infelicidad provocados por el ámbito laboral, en gran parte están asociados a las preocupaciones financieras generadas por las nuevas responsabilidades. El 48% de los encuestados dicen sentir ansiedad o estrés la mayor parte del tiempo (en el global un 44%). Los tópicos que contribuyeron al estrés fueron, en primer lugar el bienestar de su familia, luego el futuro financiero a largo plazo, seguido por sus finanzas del día a día, después las posibilidades laborales o de carrera, y finalmente su salud física o clínica. Ahora bien, el 60% no considera al estrés como una

razón legítima para tomarse un tiempo libre en el trabajo (frente al 50% en la encuesta global).

Como se ha mencionado, una vía para interpretar lo anterior es como revelador de una nueva perspectiva con respecto al trabajo, basado en un cambio en su situación. Sufren estrés, pero no es considerado un motivo para descansar, posiblemente porque colocan como prioridad el futuro de su familia (bienestar, finanzas, etc.).

Lo cual se confirma con el dato de que sólo el 38% está conforme con su situación financiera, mientras el 78% se estresa frente a ella. Ya se ha señalado que el 62% tiene hijos: es de suponer que el tener familia a cargo sea una preocupación. Puede que la perspectiva de futuro (propio y familiar), incentive a relegar exigencias personales para asegurar sus ingresos en el medio y largo plazo.

Esto se confirma con las respuestas sobre la situación financiera: el 23% no podía afrontar un impacto inesperado (si recibiese un gasto mayor a lo que está acostumbrado), y el 37% no ha podido pagar al menos una factura en los últimos 6 meses.

4.3. Trabajo y Rotación

Otros elementos colaboran a ayudar a comprender la nueva situación de la generación en el trabajo. En particular con respecto a la estabilidad laboral y la industria 4.0^{xi}. El 55% en el 2019 esperaba irse de su empleo actual en menos de 2 años, y en 2020 el 20% esperaba hacerlo. Mientras que el 20% esperaba quedarse al menos 5 años más en su empleo en el 2019, en 2020 subió al 41%. Esto concuerda con la sensación de estabilidad laboral: el 73% se sentía seguro en su puesto actual, estando un 17% muy seguro y un 56% bastante seguro.

De cara a futuro, y de cómo ven sus puestos actuales en los próximos años, a nivel local el 9% considera que sus puestos serán reemplazados en la nueva era de la industria, mientras que a nivel global representa un 17%. Esto permite ver el impacto tardío de la tecnología en la industria argentina/latinoamericana y cómo ésta es percibida. El 30% considera que aumentará su carga de trabajo pudiendo centrarse en generar valor agregado en sus tareas actuales, el 45% cree que no tendrá impacto en su trabajo, y el 17% no sabe.

La baja en las estimaciones de rotación, el incremento de permanencia en el trabajo, y la proyección a futuro en 2019-20 son muy diferentes a lo relevado en 2014-15. Estos valores reflejan, una vez más, la preocupación por los empleos, los salarios, la estabilidad, y las necesidades y/o deseos de permanencia y continuidad laboral como sustento económico.

Es importante tener en cuenta que los últimos datos consignados aquí son de marzo de 2020. Por lo que la tendencia al respecto, así como las responsabilidades y por ende, las necesidades de estabilidad en el trabajo, podría continuar incrementándose.

También hay que considerar los diferentes tipos de motivación. La intrínseca hace referencia a la motivación que nace de la persona y tiene que ver con el aprendizaje, el desarrollo y la autorrealización sin necesidad de recibir estímulos externos. Mientras que la extrínseca es aquella en la que la persona pone el foco en estímulos o recompensas externas (como el dinero) para realizar determinada acción o actividad. Finalmente, la motivación trascendente va más allá de los anhelos individuales dado que valora el impacto de las acciones por un bien colectivo. Teniendo en cuenta esto, es posible proponer que los *millennials* más jóvenes (y los mayores cuando eran adolescentes) tienen mayor atención a cuestiones intrínsecas y trascendentes que hagan al bienestar de la sociedad, mientras que los más adultos se preocupan por la extrínseca para poder tener el sustento necesario.

4.4. Situación COVID - Pandemia

Dadas las circunstancias actuales, es necesario incorporar alguna observación sobre los posibles efectos de la pandemia global que comenzó a inicios de 2020. A primera vista, ponemos relieve sobre tres elementos con impacto sobre la “Generación Y” y el trabajo. En primer lugar, el incremento en la tasa de desempleo juvenil. Segundo, casi todos los países implementaron medidas de cuarentena, aislamiento o confinamiento de la población. Tercero, y derivado del segundo elemento, la gran mayoría de las empresas implementan estrategias de *home working* o *home office*.

En Latinoamérica el problema del desempleo juvenil es serio desde hace varios años^{xii}. Pero la caída en la actividad económica derivada de la pandemia y, con las medidas

implementadas por los gobiernos ante la emergencia, el problema se ha agravado. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (Observatorio Laboral COVID-19) ha demostrado que los jóvenes son los que más han sufrido la pérdida de empleo en la región. Esto no incluye solo la “Generación Y” sino también la Z^{xiii}.

Los tiempos de confinamiento o aislamiento de la población en sus hogares también impactó en la “Generación Y”. En primer lugar, por el cierre de la vida social activa, que de manera obligada pasó a ser virtual. Al igual que, en muchos casos, el trabajo. Por lo cual, la separación de los espacios físicos del trabajo, la vida doméstica y la interacción social se fusionaron en un solo lugar: la vivienda. Además de la convivencia permanente con los cohabitantes (familiares o no).

El tercer elemento, derivado del anterior, es el *home working*. Lo que fue una de las demandas y deseos de la “Generación Y”, por el efecto pandemia fue la única solución para muchas actividades. Pero bajo condiciones diferentes, como las mencionadas en el párrafo anterior. Esto está generando respuestas y adaptaciones dispares, tanto de la “Generación Y” como desde las empresas.^{xiv}

No todas las empresas estaban preparadas en su cultura y mentalidad para poder trabajar de manera remota, asincrónica/sincrónica y colaborativa, sin compartir el espacio físico de trabajo. Como así tampoco lo estaban tecnológicamente para realizar este cambio cultural, para lo que tuvieron que salir a implementar herramientas en pos de sus propios intereses y supervivencia. Habrá que analizar, luego de la pandemia, cuántas de estas empresas realmente han logrado asimilar este cambio, y hacerlo permanecer en el tiempo como parte de la cotidianidad laboral.

Desde la perspectiva de la “Gen Y”, cabe preguntarse acerca de las consecuencias de los elementos mencionados. Algunos estudios señalan que apareció la necesidad de la desconexión digital en los jóvenes. Lo cual parece razonable después de haber estado conectados 24/7 desde sus casas, para todo tipo de interacciones con el exterior. También apareció la necesidad de la presencialidad, tanto para la educación, el trabajo, y las relaciones sociales.

Si bien ya es posible observar algunas tendencias, en los próximos años aparecerán estudios de mayor profundidad acerca del impacto de la pandemia global en la “Generación Y” y en las organizaciones.

5. Conclusiones

Con la intención de comprobar la hipótesis sobre los cambios en las perspectivas y subjetividades de los *millennials*, en función de las edades y responsabilidad propias de la etapa del ciclo de vida, en primer lugar, se ha verificado la existencia de diferencias en la forma de entender el mundo laboral.

Estos cambios se pueden observar en elementos objetivos como la menor rotación, o en subjetivos como la percepción del lugar de trabajo. Varios elementos pueden estar convergiendo para mostrar estos resultados, y podemos confirmar que la “Gen Y” se adaptó al ambiente laboral, en particular las cohortes etarias de mayor edad.

De los resultados observados para Latinoamérica (2014) queda clara la imagen del “Gen Y” típico, con respecto al rol de la educación y el trabajo. Una gran parte sólo estudiaba (41%), y combinaba ambos un 17%. La valoración del salario era importante, así como la alta tasa de rotación. Cuando estos resultados se revisan para el año 2020, se notan grandes diferencias. Apenas el 4% solamente estudia y el 85% tiene actividad laboral. A nivel subjetivo, los “Gen Y” del 2020 valoran en mayor medida el empleo, y la tasa de rotación es menor.

También se observó en 2020 la preocupación por la estabilidad laboral (y de ingresos), lo cual se relaciona con estar en pareja y otras responsabilidades (62% tienen hijos). Al mismo tiempo, la tasa de estrés por motivos financieros es alta, así como la percepción de las dificultades económicas cotidianas.

Dados estos datos, resta interpretar el motivo de estos cambios, de los cuales se destacan dos hipótesis. La primera sería el “efecto madurez”; los jóvenes de mayor edad, por el propio ciclo biológico y social, han cambiado de estado civil (con hijos o proyectos de), quizá en vivienda independiente, lo cual les genera más responsabilidades, deudas, etc. Con lo cual la visión sobre el mundo laboral se ve modificada, y el sustento económico de su familia prevalece por sobre sus deseos personales. Es decir, la manera de entender

el mundo del trabajo se modifica, a partir de la experiencia, por lo cual tienen mayor tasa de fidelización y una menor rotación. Así como la necesidad de cubrir ciertas incertidumbres económicas, y obtener algún tipo de anclajes socioeconómicos que garanticen, o den cierta seguridad, a la evolución del ciclo vital. Esto impacta en la perspectiva sobre el futuro y la extensión de dicha proyección.

La segunda causa, a modo de hipótesis, es el efecto de la crisis económica. Cabe recordar que la mayoría de los estudios de la “Generación Y” son previos a la crisis del 2008 (en plena expansión económica). El efecto de la crisis económica en la caída en la demanda de trabajo, y los cambios en la misma, pudieron llevar a los jóvenes de mayor edad a la necesidad de afianzarse en sus trabajos, y cambiar su percepción.

Es por esto que se concluye que, a mayor edad, mayor permanencia en el trabajo y proyección de estabilidad laboral, como así también mayor cantidad de personas trabajando *full time*, menores niveles de insatisfacción y rotación, y preocupación por el ingreso económico.

Asimismo, no se puede descartar que ambas causas puedan tener sus interrelaciones, y conduzcan al cambio en las características de la visión de la “Generación Y” con relación al trabajo. En particular en los jóvenes de más de 25 años.

Lo cual no obsta para señalar que la lealtad laboral aumenta a medida que las empresas escuchan a sus empleados y toman acción frente a sus necesidades que van desde la diversidad e inclusión, hasta la sustentabilidad y el *reskilling*. Esto se confirma mediante los datos analizados, donde la mayor cantidad afirmó que les gustaría quedarse con sus empleadores durante al menos 5 años, en vez de los escasos 2 años que eran el promedio una década atrás.

Siendo que, como se mencionó anteriormente, esta generación valora el conocimiento, los títulos y habilidades, podemos asociar estos conceptos, con que los espacios de actualización y aprendizaje, hacen a la marca empleadora de las empresas y por ende impactan en la permanencia en ella de sus empleados, y la retención de talentos en las industrias con mayor rotación.

Queda plantear cuales serían los interrogantes como agenda de trabajo a futuro para completar la visión sobre el ciclo de la “Generación Y” en el mundo laboral. Un primer gran tema para analizar es en qué quedó la rebeldía inicial de la “Generación Y”. Esto es, qué modificaciones hubo en las organizaciones, y cuántas de estas fueron resultado de la “Generación Y” y/o de la misma evolución del mercado. Entre otros puntos a profundizar están la responsabilidad social empresarial, la agenda verde, la diversidad, y la gestión del talento. Será muy interesante, a diez años vista, qué elementos permanecen y cuáles se modificaron.

Un segundo tema de alta prioridad es el efecto pandemia. En este sentido, se observa el efecto del teletrabajo en la “Generación Y”, dado que es una generación con alta aceptación del *home working*. La obligación tiene que haber tenido su impacto, no sólo por el carácter veloz y compulsivo, sino también por el impacto en la vida doméstica, y en la relación entre trabajo y espacio privado, así como la sociabilidad, dado los confinamientos prolongados.

El tercer punto es qué cambios trae la “Generación Z”, tanto en la esfera educativa como laboral, y nuevamente preguntarse en qué medida esta generación trae nuevos valores, paradigmas y principios; y en qué medida permean las instituciones y son producto de los cambios socioculturales.^{xv}

Como conclusión, cuando se acude a la literatura sobre la “Generación Y” en relación con el trabajo, se encuentra que se señala a la misma como disruptiva por los cambios profundos que implicaría en las organizaciones y en las relaciones laborales. Actualmente es posible adaptarla al decir que la “Gen Y” sembró semillas de muchos cambios en las organizaciones, y el contexto desafiante potenció esas transformaciones y adaptaciones que aún están sucediendo y que serán muy interesantes de analizar. Sin embargo, si bien futuras investigaciones en estudios de caso permitirán observar este proceso con más detalle, la conclusión es que los grupos etarios mayores de esta generación terminaron adaptándose al mundo laboral y su contexto, llegando así, a darle fin a esos sueños que proponían un trabajo ideal y con grandes requisitos, que hasta podían sonar utópicos para las situaciones personales.

Referencias Bibliográficas

- Azuara O. (2020). La generación Z ante una crisis de empleo sin precedentes. Banco Interamericano de Desarrollo – BID, *Blog Factor Trabajo*, 27 de agosto. Disponible en: <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/la-generacion-z-ante-una-crisis-de-empleo-sin-precedentes/>
- Cuesta, E. M. et all. (2008) El impacto de la Generación Millennial en el mundo laboral: un estudio exploratorio. *Nova Tesis*, n° 10, ARTRA, Buenos Aires, pp. 173-183.
- Cuesta, E. M. et all. (2009) *La nueva “Generación Y” el trabajo*. Barbarói, n°31, agosto, Santa Cruz do Sul. Disponible en: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/viewFile/479/908>
- Cuesta, E. M. (2011). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones. Claves y desafíos de una nueva época*. Buenos Aires: EDICON.
- Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y en Latinoamérica. Algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y la Tecnología*. 7 (19). Disponible en: <http://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/1472>
- Deloitte (2020). *The Deloitte Global Millennial Survey. Encuesta a la generación millennial 2020*. Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articles/encuesta-millennial-2020.html> / (Consultada 10/09/2021)
- Ferreiro, R. (2016). El reto de la educación del siglo XXI: la generación N. *Apertura*, 6 (5). Disponible en: <http://www.uacm.kirj.redalyc.org/articulo.oa?id=68800506> (Consultada 10/09/2021)
- González-Pérez, M. A. y Mercado Percia, H. (2021). *Gerenciando la Generación Y o el reto “millennials”,* AD-minister. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322331212001> (Consultada 10/09/2021)
- Howe, N. y Strauss, W. (2000). *Millennials” Rising. The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Manpower Inc. (2010). *La interacción generacional en el trabajo*. R, Manpower. Disponible en: <http://www.manpower.com.mx/> (Consultada 10/09/2021)

- Lago, J. L. (2013). Reflexiones sobre la gestión intergeneracional de los recursos humanos en la organización. Serie materiales de enseñanza. *Revista Faces*, 6 (5). Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/1902/1/FACES_n40-41_95-110.pdf (Consultada 10/09/2021)
- Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempo de la Generación Y*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Molinari, P. (2012). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- Novella, R., Repetto, A. Robino, C. y Rucci, G. (2018). Millennials en América Latina y el Caribe: ¿trabajar o estudiar?. *Banco Interamericano de Desarrollo*, Noviembre. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/millennials-en-america-latina-y-el-caribe-trabajar-o-estudiar> (Consultada 10/09/2021)
- Organización Internacional del Trabajo (2015). Juventud y pymes en América Latina y el Caribe. En *Organización Internacional del Trabajo*. Disponible en: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_421759.pdf (Consultada 10/09/2021)
- Petersen, A. H. (2020). *Can't Even: How Millennials Became the Burnout Generation*. New York: Mariner books.
- Princeton One (2017). *Understanding Generation Y, What you need to know about the "millennials"*, pp. 2-4. Disponible en: <http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf> (Consultada 10/09/2021)
- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española*. 22nd ed., Madrid.
- Simón, C. y Allard, G. (2007). *Generación "Y" y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. España: Instituto de Empresa Business School.

ⁱ Para una revisión de algunos trabajos, ver Molinari (2011) y/o Cuesta (2011).

- ii Ver la definición del Real Academia Española (RAE) y Cuesta (2011).
- iii No se consideran para este trabajo, porque están aún fuera de los trabajos y desarrollos sobre la “Generación Y” en el mundo laboral, los jóvenes ni-ni (los que no trabajan y no estudian) y los DINKS (*Double Income No Kids* - parejas con doble ingreso que deciden no tener hijos).
- iv A inicios del siglo XXI, la Organización Mundial de la Salud señaló que, por las condiciones materiales y culturales, la adolescencia se habría extendido hasta los 25 años en promedio.
- v Se toman análisis recientes. La misma visión puede verse en Manpower (2010), Simon y Allard (2007), Maison (2013), Lago (2013) o González Pérez et al (2017), entre varios excelentes trabajos.
- vi Cuesta (2014), OIT (2015) y Novella et al. (2018).
- vii Es importante señalar la diferencia de connotación que se le da al término después de la pandemia en dónde *home office* era trabajar fuera de la oficina como beneficio y durante la pandemia era trabajar únicamente desde casa.
- viii El perfil fue del 50% de mujeres y 50% de hombres.
- ix Estos datos concretos permiten confirmar el nivel socio económico de los *millennials* encuestados, que coinciden con el “modelo” que nos brinda la literatura.
- x También es interesante destacar el tamaño de las organizaciones donde trabajan: 35% en lugares de 1 a 9 empleados, otro 25% en organizaciones de 10 a 99 empleados, 8% en lugares de 100 a 249 empleados, 15% en organizaciones de 250 a 999 empleados, y 14% más de 1000 empleados.
- xi La Industria 4.0 implica la promesa de una nueva revolución que combina técnicas avanzadas de producción y operaciones con tecnologías inteligentes que se integrarán en las organizaciones, las personas y los activos.
- xii Los motivos son variados, pudiendo mencionarse la caída en la actividad económica, así como el alto nivel de informalidad.
- xiii Azuara (2020).
- xiv Por ejemplo, para el caso europeo: <https://www.dw.com/es/la-generaci%C3%B3n-millennial-clave-para-salir-de-la-crisis-por-coronavirus/a-56654481>
<https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/italia-los-”millennials”-que-por-el-covid-vuelven-al-pueblo-que-vende-casas-a-un-euro-nid04062021/>
- xv Una propuesta interesante en Ferreiro (2016).