

# La generación Y: el reto de detener la rotación

## Abstract

En la actualidad la retención del personal es más importante que nunca (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008). Los jóvenes nacidos a partir de 1979 constituyen la generación laboral entrante a las organizaciones y poco se ha estudiado sobre ellos en el ámbito laboral (De Hauw y De Vos, 2010) y sobre cómo retenerlos. El estudio que se ha realizado pretende descubrir cómo se autodefinen los jóvenes de la generación Y, cuánto tiempo planean permanecer en su primer trabajo profesional y cuáles son los factores que contribuirían a su retención. La metodología empleada ha sido cualitativa y ha permitido conocer las apreciaciones de jóvenes de la generación Y latinoamericanos. Los resultados destacan acciones que las empresas pueden adoptar para disminuir la rotación de estos jóvenes en la realidad latinoamericana.

**Palabras clave:** generación Y, rotación, retención.

## Introducción

Retener al talento es una prioridad empresarial por los beneficios que representa para la organización (Yanadori y Kato, 2009). Entre éstos figuran mantener el conocimiento que los trabajadores poseen y disminuir los costos asociados a reclutar, seleccionar y entrenar nuevos empleados (Holtom et al., 2008; Firth, Mellor, Moore y Loquet, 2004). Según Allen, Bryant y Vardaman, (2010), los costos frecuentemente exceden el salario anual de las posiciones que se busca contratar.

Los jóvenes pertenecientes a la cohorte de nacidos a partir de 1979 (también llamada en la literatura generación Y o generación del milenio) conforman la fuerza laboral entrante a las organizaciones. Según Whalecom (2013), para el año 2020 un 75% de la fuerza laboral estará constituida por la generación Y. Estudios realizados en la realidad peruana dan cuenta de que los jóvenes profesionales pretenden permanecer en sus posiciones laborales actuales no más de

tres años (Arellano, 2013; Whalecom, 2013). Por ello, entender las expectativas laborales de esta generación es de interés de las organizaciones para lograr su retención (Hershatte y Epstein, 2010; D'Amato y Herzfeldt, 2008; Deal, Altman, y Rogelberg, 2010).

El problema bajo estudio se enmarca dentro de la creciente preocupación organizacional por la retención (Haines, Jalette y Larose, 2010; Ng y Butts, 2009) de los jóvenes profesionales miembros de la generación Y. A estos jóvenes se les atribuye ciertas características en torno al trabajo que se han establecido sobre estereotipos y no sobre verificación empírica (De Hauw y De Vos, 2010). Resulta entonces importante estudiar a los miembros de esta generación para que las empresas puedan tomar las decisiones adecuadas en los aspectos laborales. Esta necesidad es aún más clara ante los temas vinculados a su retención.

El sector consultor ha iniciado estudios sobre la generación Y al detectar que las empresas requieren tomar medidas efectivas y rápidas en torno a ella. Un hecho preocupante para la realidad empresarial es que se le atribuye a esta generación poco compromiso y poco interés por la estabilidad laboral (Manpower, 2009). En 2013 la consultora Whalecom realizó en Perú un estudio de los jóvenes profesionales y sus preferencias laborales. Encontró que un 53% de los menores de 30 años piensa en cambiar de trabajo en menos de 3 años y que el 25% de los menores de 30 años piensa en cambiar de trabajo en menos de 1 año. Otro estudio realizado en Perú, encontró que estos jóvenes requieren cambiar de cargo a más tardar a los tres años de permanecer en la misma posición (Arellano, 2013). Preocupante también es la cifra que Ipsos Perú refiere sobre los jóvenes de la generación Y. El 72% de los jóvenes encuestados, cambiaría de trabajo si se le ofreciera una mejor oferta laboral en caso de que tuviera menos de seis meses en su puesto de trabajo actual (Torre, 2014).

Las investigaciones académicas reconocen la importancia de estudiar los valores de trabajo, factores motivacionales y expectativas de carrera de estos jóvenes (De Hauw y De Vos, 2010).

De Vos y Meganck (2009) consideran que es difícil retenerlos porque están interesados en direccionar su carrera antes que en la lealtad hacia las organizaciones. Hershatter y Epstein (2010) coinciden en que la retención es un tema particularmente difícil para los empleadores de jóvenes profesionales. Malinterpretar o no entender las demandas de las nuevas generaciones en la fuerza laboral puede resultar en problemas de productividad, innovación, retención y rotación (Westerman y Yamamura, 2007).

Ante lo mencionado, se encuentra que evitar la rotación voluntaria de los jóvenes profesionales es una preocupación actual para las gerencias de recursos humanos. Como se ha mencionado, a la generación Y se le atribuyen características sobre la base de estereotipos y adicionalmente hacen falta estudios en realidades diferentes a las norteamericanas y europeas, por lo que el estudio que se ha desarrollado contribuye con la literatura en estos aspectos.

## **Revisión de Literatura**

### **Generación Y**

El estudio de las generaciones en el lugar de trabajo ofrece oportunidades para diseñar políticas que manejen efectivamente las diferencias generacionales en el entorno laboral (Joshi, Dencker, Franz y Martocchio, 2010). Según, Smola y Sutton (2002) los jóvenes nacidos a partir de 1979 presentan características singulares, especialmente debido a que su crecimiento se ha dado en un ambiente marcado por un alto desarrollo tecnológico.

De acuerdo a Joshi et al. (2010), las generaciones usualmente se conceptualizan según la edad. Este es el caso de los llamados, Baby Boomers, Generación X, Generación Y. Esta clasificación asume que el hecho de crecer en una determinada época impacta en los valores y las actitudes de los individuos que nacieron en el mismo período.

Según Twenge (2010) si bien se mencionan permanentemente estereotipos sobre las diferentes generaciones, no se han verificado empíricamente las diferencias entre ellas. En este mismo

sentido, se expresan Hershatter y Epstein (2010); Myers y Sadaghiani, (2010); Kowske et al. (2010) y Cennamo y Gardner, (2008). Algunas de las diferencias no verificadas que se le atribuyen a la generación más joven son el espíritu altruista y la valoración sobre el tiempo libre (Twenge, 2010). Según Myers y Sadaghiani (2010) las especulaciones les atribuyen características positivas y negativas a los jóvenes profesionales. Entre las positivas destacan: atracción por ambientes diversos, capacidades de comunicación avanzadas, conocimientos de tecnologías de la información, comodidad con el trabajo en equipo. Entre las negativas se encuentran: impaciencia, deslealtad y engreimiento.

Los jóvenes bajo estudio son los nacidos entre 1979 y 1994, a los que comúnmente se les clasifica como miembros de la generación del milenio o generación Y (Smola y Sutton, 2002). Cabe mencionar que los límites de inicio y fin de las generaciones varían en la literatura revisada (Myers y Sadaghiani, 2010; Twenge, 2010; De Hauw y De Vos 2010; Levenson, 2010).

El entorno profesional se encuentra fuertemente interesado en esta generación puesto que constituye la nueva generación en el ámbito laboral (De Hauw y De Vos, 2010). El interés es debido a la presencia de posible conflicto entre las generaciones que conviven en una misma organización. Los gerentes deben lidiar con las diferencias generacionales que pueden causar alteraciones en las relaciones de los empleados y en su productividad (Myers y Sadaghiani, 2010). Del mismo modo, el entorno académico está interesado en saber cómo influyen estos jóvenes en los centros laborales actualmente (De Hauw y De Vos, 2010). Dirigir y motivar a esta generación es considerado un reto, una oportunidad y una habilidad que se debe aprender (Hershatter y Epstein, 2010).

La relación de los jóvenes con la intención de dejar el trabajo presenta contradicciones. Por un lado, algunos investigadores sostienen que estos reportan una menor intención de dejar sus

trabajos o que por lo menos los resultados son diversos (Twenge, 2010). Por otro lado, se sostiene que la intención de dejar la empresa está presente en los jóvenes si sus expectativas no se cumplen (Cennamo y Gardner's, 2008; Hershatter y Epstein, 2010). Una de las causas de la rotación prematura es el sentimiento de aburrimiento en el centro laboral (Myers y Sadaghiani, 2010).

Kowske et al. (2010) señalan que ante los resultados contradictorios sobre la intención de dejar la empresa, se requiere mayor investigación en este ámbito. Para ilustrar los diversos resultados Ng y Feldman (2010a) encontraron que los trabajadores mayores estaban más satisfechos y afectivamente comprometidos que los más jóvenes. Mientras que Ng y Feldman (2009) encontraron que la relación entre edad y rotación es cercana a cero.

Los jóvenes ofrecerán lealtad a quién los valore, cuide y aprecie (Hershatter y Epstein, 2010). Para las organizaciones la lealtad de los jóvenes nacidos a partir de 1979 representa pasión, inteligencia y trabajo con entusiasmo (Hershatter y Epstein, 2010). Según estos autores, para los jóvenes la lealtad se basa en que las organizaciones ofrezcan oportunidades, desarrollo profesional y entrenamiento y provean de *coaching* y *mentoring*. Myers y Sadaghiani (2010) y Ng et al., (2010) sostienen que estos jóvenes se comprometen con los individuos, especialmente con los supervisores con los que se llevan bien.

Tal como presentan Ng et al. (2010), los jóvenes de la generación Y requieren apoyo, mimos y la sensación de pertenencia, sin que se llegue a sentir que se encuentran en una guardería. Myers y Sadaghiani (2010) señalan que la prensa popular afirma que los miembros de la generación Y desarrollan mayor compromiso hacia los individuos que hacia las organizaciones. Especialmente los supervisores con los que guardan una relación significativa podrían aminorar la tendencia a cambiar de trabajo ante cada oportunidad que se presente.

Para algunos autores el balance trabajo-vida es valorado por los jóvenes nacidos a partir de 1979 (Twenge, 2010; Ng, Schweitzer y Lyons, 2010) y será demandado a sus empleadores (Hershatte y Epstein, 2010; Cennamo y Gardner, 2008). Contrariamente, para otros, estos jóvenes trabajan largas jornadas como las generaciones predecesoras (Deal et al., 2010) o no se ha encontrado en ellos un deseo marcado por el balance trabajo-vida (De Hauw y De Vos, 2010). Para Myers y Sadaghiani (2010) se presenta una contradicción, pues por un lado valoran condiciones de trabajo flexible y por otro demandan altos niveles de supervisión y estructura del trabajo, lo cual se dificulta con arreglos de trabajo flexible o teletrabajo.

Para otros investigadores el balance trabajo-vida no está vinculado a la generación a la cual pertenece el individuo. Para Deal et al. (2010) la atracción por el balance trabajo-vida no es un tema generacional sino situacional, de acuerdo a la fase del ciclo de vida. Para ilustrarlo mencionan que valorar una guardería en el centro laboral no está en función a la edad sino a la tenencia de un hijo pequeño.

Otra de las características que se atribuye a los jóvenes nacidos a partir de 1979 es su expectativa de comunicarse con sus supervisores frecuentemente. Esperan que sus supervisores y gerentes se comuniquen con ellos aunque los asuntos sean reservados para empleados de mayor jerarquía y experiencia (Myers y Sadaghiani, 2010; Ng et al., 2010).

Adicionalmente, los jóvenes profesionales poseen altas expectativas sobre su desarrollo de carrera y estas representan un motivador para ellos (De Hauw y De Vos, 2010). La percepción del soporte organizacional vía consejería personalizada y un ambiente de trabajo amigable son altamente valorados por los jóvenes (Twenge y Campbell, 2008).

Se coincide con la visión propuesta por Kowske et al. (2010), Levenson (2010) y Westerman y Yamamura (2007) sobre la escasez de los estudios sobre la generación nacida a partir de 1979 y sus resultados. Estos se muestran complementarios y contradictorios a la vez, por lo que hace

falta estudiar con mayor profundidad a esta generación. Incluso se podrían considerar diferentes subgrupos de esta generación (De Hauw y De Vos, 2010).

Como se ha mostrado a través de esta sección, estudiar a los jóvenes profesionales resulta de interés para el sector académico y empresarial pues numerosas aseveraciones sobre ellos se deben a estereotipos y no a verificación empírica. Las empresas afrontan la convivencia de diversas generaciones en su fuerza laboral, lo cual lleva a prestar especial atención a las diferencias que se puedan dar entre ellas. Dos de los aspectos que la literatura muestra como contradictorios son la intención de dejar la empresa por parte de los jóvenes profesionales y el interés por el balance trabajo-vida. Las principales características de los jóvenes de la generación Y relacionadas a los temas que se propone estudiar, se presentan en la tabla No. 1.

Tabla No. 1: Principales características de la generación Y en el ámbito laboral

	<b>Autores</b>	<b>Principales ideas</b>
<b>Principales características de la generación Y en el ámbito laboral</b>	Twenge & Campbell (2008)	El soporte organizacional y un ambiente de trabajo amigable son altamente valorados por los jóvenes.
	Cennamo y Gardner's (2008); Twenge (2010); Hershatter y Epstein (2010).	Existe contradicción sobre sus intenciones de dejar la empresa.
	Twenge (2010); Ng et al. (2010)	Valoran el balance trabajo-vida.
	De Hauw y De Vos (2010)	Se presenta una contradicción con el enunciado anterior. No se encuentra un deseo marcado con el balance trabajo-vida.
	Deal et al. (2010)	Trabajarán largas jornadas como las generaciones predecesoras. La atracción hacia el balance trabajo-vida no es un tema generacional sino situacional.
	Hershatter y Epstein (2010)	Los jóvenes ofrecerán lealtad a quién los valore, cuide y aprecie.
	De Hauw y De Vos (2010)	El desarrollo de carrera es un factor que motiva a esta generación.
	Myers y Sadaghiani (2010)	Los jóvenes de la generación Y desarrollan mayor compromiso hacia los individuos que hacia las organizaciones.

	Twenge et al. (2010)	Las generaciones más jóvenes no necesariamente buscan significado en el trabajo como algunos han teorizado.
	Valenti (2014)	Los jóvenes de la generación Y desean un trabajo significativo y oportunidades de avanzar y en igual medida recompensas económicas.

Fuente: Elaboración propia

Particularmente, Lyons (2003) menciona que los supuestos valores de esta generación pueden analizarse como valores centrales y valores laborales. Como valores centrales destacan comodidad con la tecnología, adaptación al cambio, optimismo, diversidad, conexión global y creación de redes. Como valores laborales se encuentran el sacrificio de la vida personal por el desarrollo de carrera, la dependencia de supervisión cercana y la dedicación a lograr sus metas.

### **Rotación de personal**

La rotación de personal es uno de los temas más importantes para las organizaciones (Batt & Colvin, 2011). Los costos de la rotación son altos, particularmente cuando se refiere a trabajadores técnicos, profesionales y gerenciales porque sus habilidades y conocimiento son difíciles de reemplazar (Batt y Valcour, 2003). Allen et al., (2010) señalan que los costos de rotación pueden variar de 90% a 200% del salario anual. Según Firth et al. (2004), las intenciones son los determinantes inmediatos del comportamiento real. Ng y Butts (2009) señalan que la intención de dejar la empresa y la rotación están cercanamente relacionadas. Mencionan estudios en los cuales la relación es de .45 y .50.

Para Haines et al., (2010) y Allen et al., (2010), es necesario distinguir entre la rotación voluntaria e involuntaria, pues sus determinantes son distintos y no distinguir la diferencia puede llevar a equivocaciones. La rotación voluntaria es iniciada por el empleado mientras que la rotación involuntaria es iniciada por la organización. Allen et al., (2010) recomienda además distinguir entre la rotación disfuncional y funcional. La rotación disfuncional es dañina para la organización pues implica la salida de personal difícil de reemplazar por sus habilidades.

Son diversos los factores que se han estudiado como antecedentes de la intención de dejar la empresa. Según Ahuja et al. (2007) el compromiso organizacional es un fuerte predictor de la intención de dejar la empresa. El conflicto de roles, la sobrecarga de trabajo y el estrés incrementan las probabilidades de rotación (Allen et al., 2010). Para Hausknecht et al., (2009) los factores que explican por qué la gente decide permanecer en la empresa son: satisfacción laboral, recompensas extrínsecas, lazos afectivos en la organización, compromiso organizacional, prestigio organizacional, falta de alternativas, años de trabajo en la empresa, oportunidades de avance, ubicación, buen trato, trabajo flexible e influencias personales. Otros factores asociados a la intención de dejar la empresa son el estrés laboral y los estresores (Firth et al., 2004).

Una de las tendencias de la última década en cuanto a la intención de dejar la empresa es el estudio del estrés no sólo como perjudicial sino como favorable respecto de la rotación. Los estresores mencionados en el acápite anterior incrementan la intención de rotar. Sin embargo, estresores desafiantes pueden ocasionar menos rotación (Holtom et al., 2008). Otra de las tendencias que mencionan Holtom et al., (2008) es la de diferenciar el enfoque de “permanecer” o de “dejar” la empresa, siendo el último el enfoque tradicional en las investigaciones.

El contexto trabajo-familia está significativamente relacionado a la intención de dejar la empresa (Mayo et al., 2011; Behson, 2002). Cuando el trabajador siente que su organización apoya las políticas familiares, hace más uso de los beneficios, esto causa un menor conflicto trabajo-familia y una menor intención de dejar la empresa que en aquellos trabajadores que consideran que no tienen un soporte en la empresa (Behson, 2002). Según Morganson et al. (2010) el soporte que se brinda por parte de la empresa está negativamente relacionado con la intención de dejar la misma.

Un aspecto con el que se coincide es el presentado por Lavoie-Tremblay et al., (2010). Los autores sostienen que la intención de dejar la empresa debe estudiarse para cada generación en la fuerza de trabajo. De esta manera se podrán crear las estrategias necesarias para retenerla.

## **Objetivos**

- Conocer cuáles son las características que los miembros de la generación Y reconocen en ellos mismos.
- Identificar el tiempo promedio que los jóvenes de la generación Y estarían dispuestos a permanecer en su primer empleo.
- Identificar los factores que lograrían la retención de los jóvenes de la generación Y en una empresa.

## **Metodología**

El estudio desarrollado fue cualitativo. Se realizaron 41 entrevistas en profundidad a jóvenes de la generación Y residentes en Lima-Perú. Los jóvenes se encontraban a un año de terminar su carrera de Administración. Contaban con experiencia pre-profesional. La edad promedio de los jóvenes encuestados es 22 años.

Las entrevistas fueron transcritas y luego se procedió a analizar su contenido y a identificar los factores comunes de las mismas. La entrevista contó con siete preguntas sobre aspectos de retención vinculados a la generación Y. Las preguntas que se han considerado para el presente estudio son: ¿Cuáles son las características de tu generación?, ¿Cuánto tiempo esperas permanecer en tu primer trabajo como profesional? y ¿Qué haría que una empresa te retenga?

El trabajo de campo fue realizado durante 2015.

## Resultados

Los miembros de la generación Y entrevistados señalaron como características de su generación, principalmente, las siguientes: capacidad de adaptarse al cambio, habilidad para manejar la tecnología, la búsqueda de la felicidad, dedicarse a lo que los apasiona, necesidad de equilibrar todos los aspectos de la vida, preferencia por tener todo a su alcance y al instante y necesidad de ascensos rápidos. Algunas de las respuestas recibidas fueron:

“Nos adaptamos al cambio. Estamos dispuestos a probar nuevas experiencias. Buscamos cambios que impacten nuestra vida”.

“Rotamos con frecuencia de trabajo. Buscamos movilidad y grandes oportunidades. Buscamos ascender rápido”.

Las respuestas que se obtuvieron ante la interrogante sobre el tiempo de permanencia en una empresa reflejan una variedad de lapsos de tiempo. Las respuestas incluyeron períodos que van desde 6 meses o un año, hasta un máximo de 5 años. Sin embargo, la respuesta que destacó de parte de los entrevistados fue que permanecerían en la empresa el tiempo en el que sintieran que estaban aprendiendo. Las respuestas más frecuentes fueron “Tres años si es que siento que aprendo y contribuye con mi desarrollo”, también expresado como: “Tres años si es que me siento motivado, en un lugar donde me desarrolle y aprenda al máximo”.

Las respuestas ante la interrogante sobre cuáles serían factores que lograrían su retención o permanencia en una empresa destacan las siguientes apreciaciones:

“Contar con un ambiente laboral agradable”, “Que mi salario vaya de acuerdo a mi esfuerzo, empeño”, “Que ofrezcan una línea de carrera”, “Desarrollo como profesional”, “Que me guste lo que hago” y “Aprender todos los días algo más” .

Es decir que los factores más relevantes para lograr la retención, desde la opinión de los entrevistados, son: línea de carrera, desarrollo, salario adecuado, buen clima laboral y el aprendizaje permanente.

## **Discusión**

Los resultados encontrados coinciden con la literatura revisada en que los jóvenes de la generación Y permanecen poco tiempo en las empresas en las que laboran. Esto debido a la inmediatez con la que están acostumbrados a vivir, por lo que esperan recibir ascensos rápidamente. Otro factor destacable es que necesitan sentir que aprenden, cuando consideran que el aprendizaje desaparece prefieren buscar otros rumbos laborales.

En cuanto a las características propiamente dichas, lo encontrado en los jóvenes peruanos coincide con la literatura revisada en lo referente al manejo de la tecnología, la intención de dejar la empresa por aburrimiento y la impaciencia. Asimismo, los factores que los jóvenes consideran relevantes para decidir su permanencia en una empresa son oportunidades de desarrollo, el balance trabajo-vida y buen trato en el ámbito laboral. Un factor señalado en la literatura que no apareció en el estudio realizado es la necesidad de retroalimentación. Uno de los motivos que lo podría explicar es que estos jóvenes aún no inician su etapa profesional. Más adelante podría tornarse en un factor relevante para ellos.

## **Conclusiones**

El estudio muestra el sentir de jóvenes de la generación Y en un país latinoamericano, tanto en lo referente a como se ven ellos mismos, como en lo que tiene que ver con sus expectativas laborales y la intención de permanecer en la empresa. Los jóvenes entrevistados consideran que permanecerán en las empresas tres años en promedio. Es relevante destacar que el

aprendizaje permanente y las oportunidades de desarrollo serán factores que las empresas que deseen retenerlos (por un mayor tiempo) deberán considerar seriamente.

Asimismo, se sugiere que futuras investigaciones aborden el tema con jóvenes que ya están insertos en el mercado laboral y que se desarrollen estudios cuantitativos.

## **Referencias**

- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT Road Warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly*, 31 (1), 1-17.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Arellano. (2013). *LABORAR*. Lima: Arellano Marketing.
- Batt, R., & Colvin, A. J. (2011). An employment systems approach to turnover: human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54 (4), 695-717.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 189-220.
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The Relative Importance of Work-Family Organizational Support and General Organizational Context on Employee Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 53-72.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. *Journal of Managerial Psychology*, 929-953.
- De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does recession lead to lowered expectations? *Journal of Business Psychology*, 293-302.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value. *Personnel Review*, 38 (1), 45-60.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business Psychology*, 191-199.

- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.
- Hainess, I. V., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the canadian non governmental setor. *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), 228-246.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: performance-based and job related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269-288.
- Hershatte, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business Psychology*, 211-223.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2 (1), 231-274.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: an empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 265-279.
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F., y otros. (2010). Retaining nurses and other hospital workers: an intergenerational perspective of the work climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42 (4), 414-422.
- Levenson, A. R. (2010). Millennials and the world of work: an economist's perspective. *Jornal of Business Psychology*, 257-264.
- Lyons, S. (2003). *An exploration of Generational Values in Life and at Work*. Thesis- Eric Sprott School of Business, Carleton University. Ottawa, Ontario, Canada: National Library of Canada.
- Manpower. (2009). *Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo*. México D.F.: Manpower Inc.
- Mayo, M., Pastor, J. C., Cooper, C., & Sanz-Vergel, A. I. (2011). Achieving wok-family balance among Spanish managers and their spouses: a demands-control perspective. *The International Journal of Human Resource Management* , 22 (2), 331-350.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arragements Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial psychology* , 25 (6), 578-595.

- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25, 225-238.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business Psychology*, 281-292.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010a). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63, 677-718.
- Ng, T. W., & Butts, M. M. (2009). Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions, the moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, 48 (2), 289-310.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Age, work experience, and the psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1053-1075.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 363-382.
- Torre, J. (15 de junio de 2014). Atrápalos si puedes. *Semana Económica*(1425), 52-53.
- Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*, 201-210.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Valenti, A. (2014). Leadership for the Millennial Generation. *Academy of Management Annual Meeting*. Philadelphia, Estados Unidos.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- Whalecom. (2013). *En busca del trabajo perfecto: los atributos valorados y los factores para atraer y comprometer*. Lima: WHALECOM.
- Yanadori, Y., & Kato, T. (2009). Work and family practices in Japanese firms: their scope, nature and impact on employee turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 439-456.