

# EXPECTATIVAS DE LOS *MILLENNIALS* EN EL CONTEXTO LABORAL: Un estudio de género.

## MILLENNIALS EXPECTATIONS IN THE LABOR CONTEXT: A study of gender.

Recepción: 17 de Enero de 2019; aceptación: 05 de Abril de 2019

Publicación: 30 de Abril de 2019

### RESUMEN

***Dra. María Teresa de la Garza Carranza***

Instituto Tecnológico de Celaya  
Departamento de Ciencias  
Económico Administrativas  
Teresa.garza@itcelaya.edu.mx

***Dr. Eugenio Guzmán Soria***

Instituto Tecnológico de Celaya  
Departamento de Ciencias  
Económico Administrativas  
Eugenio.guzman@itcelaya.edu.mx

***Dr. Jorge Armando López Lemus***

Universidad de Guanajuato  
Campus Irapuato-Salamanca  
jorge.lemux@hotmail.com

*El objetivo del proyecto es investigar las diferencias por género de las expectativas de los millennials en el trabajo. Se analizaron aspectos como relaciones entre las personas, responsabilidad social y crecimiento personal. Para ello se realizó un estudio cuantitativo con 422 sujetos en Guanajuato, México. Los resultados encontrados muestran que en general estas expectativas no se cubren de una manera totalmente satisfactoria por parte de las empresas tomando en cuenta la percepción de sus empleados millennial y que existen áreas de oportunidad para mejora. Adicionalmente se encontró que no hay diferencia entre hombres y mujeres a excepción de dos rubros: la responsabilidad social y su percepción de las prestaciones otorgadas. Finalmente, se presentan estrategias para el mejoramiento de la retención de los millennials en el trabajo.*

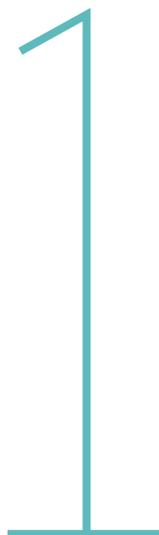
**Palabras clave:** Millennials, expectativas en el trabajo, diferencias de género.

### ABSTRACT

*The objective of the project is to investigate gender differences in the expectations of millennials at work. We analyzed aspects such as relationships between people, social responsibility and personal growth. To do this, a quantitative study was conducted with 422 subjects in Guanajuato, Mexico. The results found show that, in general, these expectations are not met in a totally satisfactory manner by the companies taking into account the perception of their millennial employees and that there are areas of opportunity for improvement. Additionally, it was found that there is no difference between men and women except for two items: social responsibility and their perception of the benefits granted. Finally, strategies to improve the retention of millennials at work are presented.*

**Keywords:** Millennials, expectations at work, gender differences.

**JEL:** J16, J24, J53



# ANTECEDENTES

La fuerza de trabajo es un elemento esencial para el desarrollo de la actividad económica en cualquier país. Especialmente en México, la generación que actualmente está entrando al mercado laboral, en el mundo se le conoce como la generación de los millennials y la conforman los nacidos entre los años 1981 y 2000. Esta generación ha sido diferente a cualquier otra debido al avance tecnológico que se ha realizado en las últimas 3 décadas. Estos avances tecnológicos incluyen a los dispositivos de comunicación electrónicos (TV, computadoras, celulares, tablets, etc.) y al desarrollo informático que se relaciona con la comunicación (redes sociales, compras en línea, banca electrónica, etc.)

Adicionalmente, es una generación que ha vivido una relativa abundancia de recursos provenientes generalmente de sus padres al irse incrementando el Producto Interno Bruto (PIB) en la mayoría de los países, pero especialmente en Norteamérica (Canadá y Estados Unidos), así como en Europa principalmente. Este fenómeno también se ha reportado en América Latina, pero en un menor grado. Adicionalmente, esta generación está educada bajo corrientes globales donde se promueve el mejor uso de los recursos naturales, el respeto a los derechos humanos, el desarrollo integral de la persona, etc.

Aunque en México se ha realizado un esfuerzo considerable por parte del Gobierno Federal en ampliar la oferta educativa, los millennials mexicanos pueden presentar diversos grados escolares de acuerdo a las posibilidades económicas y su entorno social. En las empresas de la región Laja-Bajío, para que un millennial tenga la posibilidad de entrar a trabajar cuando menos se le está pidiendo el grado de bachillerato y generalmente se contratan con grado de licenciatura o bien como técnico superior universitario. Sin embargo, se ha reportado una alta rotación de esta generación en las organizaciones como se muestra a continuación. Debido a ello, el presente proyecto de investigación busca identificar las cuales son las expectativas de los millenials en el trabajo e identificar si existen diferencias por género.

La situación del Estado de Guanajuato en cuanto al empleo se muestra en la figura 1. Como se puede observar la población total del estado es de casi 6 millones de personas y su población económicamente

activa es del 43%.

Figura 1. Distribución económica de la población en Guanajuato



Fuente: STPS, secretaria de empleo y productividad laboral (2016)

De acuerdo a la encuesta nacional de ocupación y empleo de INEGI (2015) en el cuarto trimestre de 2015 de la población ocupada en Guanajuato (2, 432,304 personas) no recibe ingresos el 5.8%, ganan menos de un salario mínimo el 12.3%, ganan de 1 a 2 salarios mínimos el 25.3%, de dos a cinco salarios mínimos el 34%, más de 10 salarios mínimos el 0.9% y el resto corresponde a los que no especificaron. Lo anterior nos indica que el panorama general de los salarios es bajo si tomamos en consideración las necesidades de las familias. Sin embargo, habría que identificar si existen diferencias salariales debido al género.

El objetivo de esta investigación es identificar cuales son los niveles de percepción de los millennials en cuanto a diversos elementos que se consideran importantes para el trabajo (relaciones entre las personas, responsabilidad social, crecimiento personal, etc.) y comprobar si existen diferencias por género. Para ello primeramente se realizará una revisión de la literatura que comprende aspectos relacionados con los millennials y las implicaciones de género en el trabajo. Posteriormente se presentará un análisis estadístico de los datos levantados para finalmente dar paso a las conclusiones y recomendaciones.

# ANTECEDENTES

## 2.1 La generación de los millennials.

De acuerdo con North y Fiske (2015), los centros de trabajo son multi generacionales. Actualmente, la fuerza de trabajo tiene 4 generaciones. La generación silenciosa (nacidos entre 1925 y 1945), Baby boomers (1946-1964). Generación X (1965-1981) y los Millennials (1981-2000). La generación Z (2001-2020) se aproxima rápidamente a incorporarse como trabajadores en los distintos sectores, a estas fechas debido a que aún no cumplen la mayoría de edad no se consideran dentro del empleo formal por lo que no son objeto de estudio en esta investigación. En este sentido, Kopperschmidt (2000) define a una generación como un grupo identificable de población que comparte años de nacimiento, edades y eventos significantes en su desarrollo. La generación de los millennials ha vivido en la mayoría de las sociedades con una relativa estabilidad económica, pero con un mundo globalizado de incertidumbre, terrorismo y graves problemas ambientales. Se caracteriza también porque la tecnología informática fue desarrollada a la par de su crecimiento cronológico.

En México los millennials representan aproximadamente una cuarta parte de la población mexicana (casi 30 millones), según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Page Personnel (2019), firma consultora de reclutamiento especializado, identificó que esta situación plantea un nuevo reto para las empresas que deben reclutarlos y desarrollar relaciones laborales productivas y de largo plazo (Forbes, 2014).

Los datos estadísticos de los jóvenes reportados por el INEGI (2011) se muestran en la tabla 1 donde se muestra que el grupo de la generación de los millennials aún tiene un reto importante en el empleo. La base tomada por el estudio es el censo reportado en 2010 donde los jóvenes entre 15 a 29 años es de casi 30 millones de personas. El estudio está realizado en base a porcentajes y se observa que por corte generacional aún existen retos importantes en cuanto a trabajo y estudio. Especialmente existe un rezago importante en cuanto al trabajo de las mujeres.

Tabla 1. Datos estadísticos de los jóvenes mexicanos

Condición de actividad	Total	Hombres	Mujeres
<b>Total</b>			
Tiene trabajo	47.1	63.5	31.3
Busca trabajo	3.3	4.9	1.8
Estudia	26.7	26.8	26.6
Quehaceres del hogar	20.0	0.8	38.4
Otra situación	2.4	3.4	1.5
No especificado	0.5	0.6	0.4
<b>15 a 19 años</b>			
Tiene trabajo	25.8	36.5	15.0
Busca trabajo	3.0	4.6	1.3
Estudia	54.1	53.1	55.2
Quehaceres del hogar	13.6	1.1	26.2
Otra situación	3.1	4.2	1.9
No especificado	0.4	0.5	0.4
<b>20 a 24 años</b>			
Tiene trabajo	54.0	72.7	36.4
Busca trabajo	3.8	5.4	2.2
Estudia	17.5	17.6	17.3
Quehaceres del hogar	21.9	0.6	42.2
Otra situación	2.3	3.1	1.5
No especificado	0.5	0.6	0.4
<b>25 a 29 años</b>			
Tiene trabajo	65.9	88.4	45.3
Busca trabajo	3.2	4.7	1.7
Estudia	2.8	3.0	2.6
Quehaceres del hogar	25.7	0.5	48.8
Otra situación	1.8	2.6	1.1

Fuente: INEGI, (2011).

De acuerdo con el reporte de Forbes (2014) México, se menciona que los millennials: “Ya se han abierto paso en las empresas; el año pasado el 15% de todas las contrataciones que realizaron las compañías en México fueron de recién egresados de universidades, casi el doble que hace dos años. A mediano plazo, se estima que esta cifra aumentará hasta en un 25%, por lo que las empresas deben empezar a adaptar sus estrategias de reclutamiento a las personalidades de esta generación”.

Debido a que las diferencias generacionales de los trabajadores se han acentuado como en ningún otro tiempo (Myers y Sadaghiani, 2010), existen ciertos problemas de integración de los millennials a la fuerza de trabajo. Se les atribuye en general una actitud de “hechos a mano” lo que implica que son muy confiados, egoístas y con falta de ética (Marston, 2009). En muchas organizaciones los trabajadores “Boomers” generalmente se encuentran en una posición de liderazgo y generalmente tratan a los empleados millennials como egoístas o flojos (Raines, 2002). En muchas ocasiones esto influye en las interacciones de empleado-líder y se refleja en el nivel de inconformidad, no respeto o inclusive desconfianza.

Este nivel de desconfianza entre las diversas generaciones, provoca que ganarse un lugar respetable dentro del ambiente de trabajo de la organización sea a su vez difícil para una millennial, ya que dificultad para comunicarse de manera abierta está relacionada con la insatisfacción laboral (Fauler y Pace, 1994) lo que a su vez se relaciona con la rotación de personal. Los “Boomers” están acostumbrados a trabajar entre 40 a 60 horas en el trabajo y esperan que los trabajadores más jóvenes hagan méritos para obtener promociones. El trabajador millennial le da un interés diferente al trabajo ya que prefiere pasar el tiempo con su familia y amigos debido a que tienen intereses personales fuera de su trabajo.

Arsenault (2004) menciona que las organizaciones serán menos competitivas a nivel global si no logran trasladar las fortalezas de la diversidad generacional al lugar de trabajo. Estas diferencias generales crean un campo fértil para conflictos y barreras resultado en una alta rotación y un decremento de la productividad (Yang y Guy, 2006). De igual manera diversos autores coinciden en que los gerentes tienen un papel fundamental en tratar de detectar el cómo

y por qué las diferencias entre generaciones afectan las competencias, comportamientos, actitudes y otros atributos, así como de implementar las mejores estrategias para poder lograr las metas y objetivos logrando una fusión generacional (Glass, 2007).

De acuerdo con Ng, Schweitzer y Lyons (2010) en un estudio realizado en Canadá con una muestra de 23,413 miembros de la generación del milenio (nacidos después de 1980); encontraron que esta población le da una gran importancia a aspectos individuales del trabajo y tienen expectativas reales acerca de su primer empleo, pero buscan un avance rápido y el desarrollo de nuevas habilidades. Un aspecto importante es que buscan una vida significativa y satisfactoria fuera del trabajo.

Los resultados de Ng, Schweitzer y Lyons (2010) sugieren la siguiente lista de factores a ser tomados en cuenta en el trabajo de los millennials y se presentan a continuación por orden de importancia:

- 1) Oportunidades de ascenso en mi posición
- 2) Buenas personas con quien trabajar
- 3) Buenas personas a quien reportarles
- 4) Buenas oportunidades de capacitación/ desarrollar nuevas habilidades
- 5) Balance vida-trabajo
- 6) Buen plan de compensaciones
- 7) Variedad en el trabajo
- 8) Seguridad laboral
- 9) Buen nivel de salario inicial
- 10) Trabajo desafiante
- 11) Oportunidades de tener un impacto personal
- 12) Compromiso con la responsabilidad social
- 13) Oportunidades de tener un impacto social
- 14) La organización es líder en su área
- 15) Fuerte compromiso con la diversidad de los empleados
- 16) Oportunidad de viajar

Debido a la globalización y a la creación de empresas virtuales, los millennials están especialmente en ventaja de la utilización de tecnologías de información y comunicación y la comunicación mediante la computadora en la realización de trabajos que pueden operar de manera flexible. Estos medios de comunicación permiten a los millennials incrementar los límites físicos con los contactos sociales (Fulk y Collins-Jarvis, 2001). Las anteriores habilidades pueden ser utilizadas en el lugar de trabajo ya que

se incrementa la participación del grupo y reduce las jerarquías organizacionales. Sin embargo, esto también puede ser una fuente de conflicto entre las generaciones si el uso de la tecnología no es bien entendido por todas las generaciones.

Especialmente en el caso de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), Klimkiewicz & Oltra (2017), realizaron un estudio en relación a las actitudes de los millennials al buscar un trabajo. Si entendemos la RSC como el proceso en el cual los administradores de las empresas realizan actividades en relación con sus públicos comunes o stakeholders y su implicación con el bienestar de la sociedad. De acuerdo al estudio realizado por estos autores, existe una relación de atracción de los millennials a las firmas que están fuertemente involucradas con su entorno. Lo anterior, representa una ventaja competitiva para las empresas además de adicionar valor para sus posibles trabajadores. De acuerdo con Catano y Morrow-Hines (2016) la inclusión de políticas de RSC y de políticas saludables de recursos humanos aumenta la percepción de atracción de los millennials por trabajar en empresas que están ofreciendo este tipo de políticas. Las políticas de género, también son consideradas como prácticas de RSC al permitir igualdad de oportunidades a hombres y mujeres.

## 2.2 Género y trabajo

Las creencias de cómo se comportan hombres y mujeres genera lo que son los estereotipos de género. De acuerdo con Abele 2003 son los atributos que caracterizan a un hombre o una mujer. Heilman (2012) propone que se han encontrado comportamientos diferentes por género en el trabajo como la orientación al logro, la intención de cambio, la autonomía, la preocupación por otros, las tendencias de filiación, la sensibilidad emocional, etc. A nivel laboral, la Unión Europea en 2011, recomendó una estrategia para la equidad laboral con ejes como igualdad de pagos, igualdad de oportunidades, no violencia, etc. En general las sociedades reconocen que existe una brecha de género entre hombres y mujeres en todo el ámbito social pero también dentro del trabajo.

Crawford (2006) realizó una definición de género que nos ayuda a entender desde un contexto social lo que apreciamos como roles de sexo dentro de la sociedad: 1) Como un sistema de organización social que otorga mayor poder y estatus a los hombres. Lo anterior, implica un mayor acceso a los recursos y al poder.

2) Como un proceso dinámico de representación lo cual implica los discursos, las prácticas y papeles de género en los que se basa la socialización y 3) Como un aspecto de la identidad y de las actitudes personales; como interviene el autoconocimiento del ser hombre o mujer en la práctica. En nuestra sociedad mexicana, la mayoría de las funciones gerenciales están dominadas por hombres. Algunos organismos como el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) realiza recomendaciones para la equidad de género en las cámaras de diputados, senadores y en general en puestos públicos.

En general, las condiciones de trabajo son más favorables para hombres que para mujeres; a las mujeres les cuesta más trabajo forjar una vida profesional ya que las mujeres a menudo se ven limitadas a seguir prosperando en sus carreras debido a su papel de madres y los cuidados del hogar y, si la mujer tiene una vida profesional exitosa generalmente tiene menos tiempo libre (Mihalčová, Pružinský, y Gontkovičová, 2015). Existen estudios donde se ha demostrado que depende de la sociedad la identidad de género, ya que existen países menos “sexistas” que otros. Por ejemplo, de acuerdo al estudio realizado por Hofstede (2001) los países con más igualdad de género son los escandinavos, mientras la cultura japonesa presenta grandes diferencias de género. En cuanto al tipo de organización se han establecido normas que certifican la equidad de género empresarial en México y algunas empresas reconocidas encuentran en el padrón nacional de centros de trabajo que proporciona el Gobierno de México.

La inserción laboral de los jóvenes es un problema que afecta a México. En muchas ocasiones los recién egresados no tienen un salario digno y no cubre sus necesidades. Lo anterior ha dado pie a que el empleo informal ha crecido en todos los países latinoamericanos (Samaniego, 2009). En muchas ocasiones los jóvenes no son contratados debido a que tienen poca experiencia laboral y en consecuencia las mujeres son especialmente discriminadas. La discriminación por género es cuando dos individuos se presentan a un mismo trabajo con las mismas credenciales, pero se prefiere al hombre (Peñas, 2002).

En recientes estudios, Risman (2017) realizó una investigación en el área de Chicago entre millennials

para detectar si las estructuras culturales de género están cambiando entre este grupo. Los resultados del estudio demostraron que efectivamente los millennials tienen una perspectiva de género diferente donde algunos estereotipos se están poniendo en juicio, ya que son más abiertos a la inclusión de la diversidad. Para este grupo generacional no es sorprendente que existan todo tipo de preferencias sexuales y que se ejerza la sexualidad de acuerdo a las preferencias de la persona.

En el contexto laboral, se he encontrado que los millennials no responden bien a los estereotipos de autoridad masculina (Jackson, Alberti & Snipes, 2014). En un estudio realizado por Hershatte & Epstein (2010) encontraron con los millennials quieren seguridad en el trabajo, un buen ambiente de trabajo con un entorno positivo, donde sean retados, pero no sobre explotados y puedan ayudar a otros. Esto evidentemente apoya a la diversidad de género y de razas. Girlando & Eduljee (2010) realizaron un estudio sobre masculinidad/femineidad y concluyeron que los millennials están más abiertos a utilizar “estrategias femeninas” en el trabajo como el de ser colaborativos en un ambiente enriquecido donde las relaciones personales entre supervisores y subordinados se puedan dar para mejorar el clima laboral.

## METODO

Para alcanzar el objetivo de entender las diferencias en el trabajo desde las perspectivas de género en relación expectativas de los millennials se optó por un estudio cuantitativo. Este tipo de enfoque es preferido para analizar las tendencias de percepción de poblaciones grandes como es el caso que nos ocupa. El estudio es transversal y se utilizó el cuestionario desarrollado por Ng, Schweitzer y Lyons (2010) como se describió anteriormente. La escala utilizada fue Likert del 1 al 5 (totalmente de acuerdo). La muestra está integrada por 422 sujetos trabajando en diversas áreas, 258 son hombres y 164 son mujeres. Los datos fueron tomados de personas integradas a educación universitaria y de posgrado del tipo ejecutivo. El cuestionario fue contestado de manera escrita. En las siguientes tablas se muestran los datos de los trabajadores por edad y género (tabla 2). Como se puede apreciar, el número de hombres que trabajan es mayor en el estudio

Tabla 2. Edad y género de los sujetos de estudio

Rango de edad	Hombres (1)	Mujeres (2)	Total
18-21	53	36	89
22-25	85	50	135
26-29	62	41	103
30-33	35	19	54
34-37	23	18	41

En la tabla 3, se muestran los datos por escolaridad y género. Como se puede observar, la mayoría de la población cuenta con bachillerato o licenciatura.

Tabla 3. Escolaridad y género de los sujetos de estudio

Escolaridad	Hombres	Mujeres	Total
Bachillerato (1)	196	95	291
Licenciatura (2)	51	44	95
Maestría (3)	6	16	22
Doctorado (4)	1	0	1

En la tabla 4 se describe el giro en donde trabajan los sujetos del estudio. La mayoría de los participantes trabaja en comercio, educación, en la industria de manufactura y en el sector automotriz.

**Tabla 4.** Giro del trabajo y género de los sujetos de estudio

Giro de la empresa	Hombres	Mujeres	Total
Agricultura (1)	4	7	11
Alimentos y bebidas (2)	29	17	46
Automotriz (3)	36	17	53
Comercio (4)	47	21	68
Construcción (5)	16	8	24
Educación (6)	25	29	54
Energía (7)	0	1	1
Finanzas (8)	0	2	2
Funciones públicas (9)	20	12	32
Hotelería (10)	0	1	1
Industria manufacturera (11)	59	28	87
Telecomunicaciones (12)	3	2	5
Servicios de salud (13)	8	12	20
Transportes y logística (14)	5	2	7
Otros (15)	0	1	1

En la tabla 5 se observa la desagregación por género de la experiencia laboral del grupo estudiado. Como se puede observar al ser un grupo de sujetos jóvenes, la experiencia es menor de 7 años.

**Tabla 5.** Experiencia laboral y género de los sujetos de estudio

Experiencia laboral	Hombres	Mujeres	Total
1-3 años	109	75	184
4-6 años	74	46	120
7-9 años	38	25	63
10-12 años	23	8	31
Más de 12 años	9	3	12

Para probar la fiabilidad del cuestionario se calculó el Alpha de Cronbach donde se obtuvo un resultado de 0.929 y se calcularon las relaciones bivariadas de Pearson como un indicador inicial de la relación entre los ítems como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Correlaciones bivariadas de Pearson de los ítems

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	1															
2	0.352	1														
3	0.473	0.539	1													
4	0.505	0.357	0.555	1												
5	0.374	0.367	0.504	0.558	1											
6	0.342	0.327	0.436	0.505	0.556	1										
7	0.468	0.409	0.530	0.592	0.520	0.590	1									
8	0.384	0.252	0.334	0.379	0.303	0.401	0.427	1								
9	0.400	0.344	0.413	0.432	0.438	0.595	0.493	0.499	1							
10	0.395	0.334	0.421	0.406	0.326	0.471	0.510	0.302	0.476	1						
11	0.511	0.329	0.512	0.543	0.429	0.448	0.568	0.379	0.484	0.646	1					
12	0.387	0.319	0.417	0.494	0.402	0.434	0.525	0.363	0.409	0.672	0.609	1				
13	0.396	0.325	0.431	0.507	0.422	0.407	0.522	0.341	0.403	0.654	0.664	0.852	1			
14	0.389	0.342	0.457	0.484	0.338	0.495	0.462	0.419	0.446	0.395	0.486	0.456	0.472	1		
15	0.458	0.381	0.506	0.538	0.381	0.495	0.474	0.393	0.441	0.443	0.513	0.539	0.551	0.622	1	
16	0.420	0.187	0.358	0.421	0.279	0.400	0.495	0.396	0.389	0.354	0.463	0.389	0.362	0.405	0.479	1

Nota: Todas las correlaciones tienen una significancia < 0.05

Para encontrar las diferencias significativas entre los dos géneros de trabajadores se realizaron pruebas t como se muestra en la tabla. Adicionalmente se incluye la media y la desviación estándar de cada ítem (tabla 7).

Tabla 7. Media, desviación estándar y pruebas t para los ítems del estudio

Ítem	Media	Desviación Estándar	Prueba t	Significancia bilateral
1	3.37	1.24	0.60	No significativo
2	3.95	0.94	-0.860	No significativo
3	3.71	1.08	0.366	No significativo
4	3.56	1.19	-0.890	No significativo
5	3.55	1.17	-0.763	No significativo
6	3.38	1.19	-2.243	0.025
7	3.55	1.15	-0.549	No significativo
8	3.71	1.13	0.397	No significativo
9	3.43	1.23	0.92	No significativo
10	3.66	1.11	1.232	No significativo
11	3.74	1.10	0.883	No significativo
12	3.82	1.06	-2.01	0.045
13	3.78	1.07	-0.537	No significativo
14	3.77	1.12	0.629	No significativo
15	3.63	1.11	-1.514	No significativo
16	3.06	1.46	0.027	No significativo

# RESULTADOS

Como se puede observar, existe una fuerte correlación entre los ítems y su Alpha de Cronbach es satisfactoria. Eso nos da como resultado que el cuestionario es confiable. Los estadísticos descriptivos nos indican que, dentro de la población estudiada, las mujeres tienen empleos relacionados con la educación y la industria, mientras que los hombres se encuentran trabajando en el sector automotriz, en el sector industrial y en el de alimentos y bebidas. La experiencia laboral tanto en hombres como en mujeres es menor a seis años ya que se trata de sujetos de estudio pertenecientes al grupo de los millennials.

En relación a las necesidades cubiertas por las empresas de acuerdo a los ítems los millennials están de acuerdo en que trabajan con buenas personas y que

la organización es líder en su área. Las oportunidades para viajar no son tan valoradas por los millennials pero existe un área de oportunidad en relación a las personas a quién reportar.

En relación a las diferencias de género, de los millennials estudiados en este trabajo, no se encontraron diferencias significativas por grupo, excepto en dos ítems “Buen plan de compensaciones” y “Compromiso con la responsabilidad social”. En ambos casos la media es mayor para el caso de las mujeres (3.55 y 3.95) respectivamente. Esto implica que las mujeres consideran que el plan de compensaciones es mejor en las empresas donde trabajan y están más comprometidas con la responsabilidad social.

# CONCLUSIONES

Las organizaciones mexicanas se encuentran actualmente en un proceso de retención del talento de recurso humano y esto pasa especialmente en el Estado de Guanajuato donde los trabajadores tienen índices altos de rotación. Este recurso humano que está llenando los espacios en las organizaciones son los nacidos entre los años de 1981 al 2000 y son conocidos como la generación de los millennials. Este grupo específico tiene características diferentes a otros grupos de trabajadores. De acuerdo con Ng, Schweitzer y Lyons (2010) las empresas deben de cubrir aspectos importantes para que el empleado millennial pueda desarrollar sus habilidades. En general, no existe gran diferencia entre las expectativas en el trabajo de hombres y mujeres a excepción de su apreciación por la responsabilidad social y el plan de compensaciones. Lo cual nos indica que se deben de mejorar las prácticas de Recursos Humanos dentro de la organización para que se logren alcanzar las expectativas de los millennials. Estas prácticas deben de ser creativas para desarrollar las mejores estrategias (Williams, 2019).

En relación a las expectativas por género, en general no hay preferencias que se inclinen hacia un lado u otro en todos los aspectos estudiados en el trabajo

a excepción de los ya antes mencionados. Esto nos lleva a concluir que se deben de desarrollar ambientes enriquecidos y colaborativos en las organizaciones para dar paso a esta nueva generación de trabajadores. Los millennials no desean más ambientes autoritarios donde solamente predomine la “voz del jefe”. Estos ambientes deben de dar cabida a la diversidad y a la igualdad, pero también sustentar prácticas de responsabilidad social.

Los recursos humanos son parte esencial para el desarrollo de las empresas, es por eso importante desarrollar y retener a los empleados que tienen el talento para desarrollarse dentro de la organización. En consecuencia, los departamentos de recursos humanos de las empresas deben buscar estrategias para que convivan adecuadamente las diferentes generaciones de trabajadores y de esta manera encontrar espacios donde se cumplan las expectativas de los diferentes grupos de trabajo. Uno de los factores para el desarrollo de estas mejores prácticas es la responsabilidad social empresarial y la mejora del clima laboral.

# REFERENCIAS

Abele, A. E. (2003). The dynamics of masculine-agentic and feminine-communal traits: findings from a prospective study. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 768.

Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.

Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 48(2), 142.

Crawford, M. E. (2006). *Transformations: Women, gender, and psychology*. New York: McGraw-Hill.  
Forbes (2014) Millenials ¿talón de Aquiles de las empresas mexicanas? Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/millennials-talon-de-aquiles-para-empresas-mexicanas/>

Faules, D. F., & Pace, R. W. (1994). *Organizational communication*

Fulk, J., & Collins-Jarvis, L. (2001). Wired meetings: Technological mediation of organizational gatherings. *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 624-663.

Girlando, A. P., & Eduljee, N. B. (2010). An empirical investigation of the malleability of Hofstede's cultural dimensions: The case of the United States and Russia. *Journal of Transnational Management*, 15(3), 265-289.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and commercial training*, 39(2), 98-103.

Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in organizational Behavior*, 32, 113-135.

Hershatler, A., & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of business and psychology*, 25(2), 211-223.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.  
INEGI (2011). *México, un país de jóvenes*. Informativo Oportuno, 1(1).

Jackson, A. R., Alberti, J. L., & Snipes, R. L. (2014). An Examination Of The Impact Of Gender On Leadership Style And Employee Job Satisfaction In The Modern Workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(2).

Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.

Mihalčová, B., Pružinský, M., y Gontkovičová, B. (2015). The consequences of gender stereotypes in the work of managers. *Procedia economics and finance*, 23, 1260-1265.

Marston, C. (2009). *Myths about Millennials: Understand the myths to retain Millennials*

Myers, K. K., y Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238

Ng, E. S., Schweitzer, L., y Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292.

North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Modern attitudes toward older adults in the aging world: A cross-cultural meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 141(5), 993

Pagepersonnel (2019). Recuperado de <https://www.pagepersonnel.com.mx/contenidos/investigaciones-y-encuestas/estudio-de-remuneraci%C3%B3n>

Peñas, I. L. (2002). La discriminación salarial por razones de género: un análisis empírico del sector privado en España. *Reis*, 171-196.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

Raines, C. (2002). *Managing millennials. Connecting Generations: The Sourcebook*

Risman, B. J. (2017). 2016 southern sociological society presidential address: Are millennials cracking the gender structure?. *Social Currents*, 4(3), 208-227.

Samaniego, N. (2009). La crisis, el empleo y los salarios en México. *Economía unam*, 6(16), 57-67.

STPS, secretaria de empleo y productividad laboral (2016), [http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles\\_detalle/perfil\\_guanajuato.pdf](http://siel.stps.gob.mx:304/perfiles/perfiles_detalle/perfil_guanajuato.pdf)

Unión Europea (2011). Estrategia para la equidad entre hombres y mujeres. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0491:FIN:EN:PDF>

Williams, G. (2019). Management Millennialism: Designing the New Generation of Employee. *Work, Employment and Society*. <https://doi.org/10.1177/0950017019836891>

Yang, S. B., y Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 267-284.

Derechos de Autor (2021) María Teresa de la Garza Carranza, Eugenio Guzmán Soria y Jorge Armando López Lemus



Este texto está protegido por la licencia [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Usted es libre de Compartir - copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato- y Adaptar el documento -remezcla, transformar y crear a partir del material- para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[Resumen de licencia - Texto completo de la licencia](#)