

Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana

A Retention Model for Millennials, from a Mexican Perspective

Sergio Manuel Madero Gómez ¹
Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey., México
smadero@tec.mx

Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299001>

 <http://orcid.org/0000000339967609>

Recepción: 28 Enero 2019
Aprobación: 15 Mayo 2019

RESUMEN:

La llegada al mercado laboral de la generación Y también conocidos como millennials, ha desprendido una serie de cuestionamientos acerca de sus preferencias al momento de elegir un empleo. El objetivo principal de este estudio es el diseño y la validación de un modelo de las principales prácticas para la retención del talento. El método utilizado es de tipo cuantitativo en la que se diseñó un instrumento de medida con 34 ítems, se aplicó a 332 personas que trabajan en empresas del noroeste de México. Los resultados fueron favorables para medir la validez y confiabilidad de las cuatro dimensiones propuestas, entre los hallazgos encontrados se pudo observar que las principales preferencias para la generación Y, son las prestaciones y beneficios atractivos ($M=4,71$) y las oportunidades de crecimiento ($M=4,68$), en cuanto a las limitaciones, es necesario seguir perfeccionando el modelo para que sea útil en diversos contextos.

PALABRAS CLAVE: Gestión Recursos Humanos, Retención de talento, Preferencias Laborales, Generación Y, Milenials.

ABSTRACT:

The arrival of generation Y, also known as millennials to the workplace has led to a series of questions about their preferences when choosing a job. The goal in this research is to design and validate a talent retention model. A quantitative method was used, a survey that was designed with 34 items and it was applied to 332 people from the northwest of Mexico. An analysis was done with favorable results to measure the validity and reliability of the four constructs. Among the findings found it, was observed that the main preferences for generation Y are: benefits ($AV= 4.71$), and growth opportunities ($AV = 4.68$), in terms of limitations, it is necessary to continue improving the model to be useful in different contexts.

KEYWORDS: Human Resources Management, Retain talent, Job preferences, Generation Y, millelians, Keywords: Human Resources Management, Retain talent, Job preferences, Generation Y, millelians.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se ha percibido claramente un choque generacional en todos los ámbitos: social, comercial, educativo, laboral; sobre todo en éste último, debido a que por primera vez en la historia se encuentran cuatro generaciones juntas compartiendo el mismo ambiente de trabajo, (Bennett, Pitt y Price, 2012; Costanza, Badger, Fraser, Severt y Gade, 2012; Kuron, Lyons, Schweitzer y Ng, 2015; Twenge, 2010). Al hablar de la generación Y, nos referimos a los individuos que nacieron entre el año 1980 y el año 2000, sus principales características son que nacieron en una era digital y que su vida no gira en torno al trabajo, es decir, necesitan tiempo para hacer lo que les da placer (González, 2011). Por su parte, Boschma y Groen (2006), afirman que la autenticidad, el respeto, el desarrollo personal y el honor son los valores que representan mayor importancia en la vida de los jóvenes de esta generación, además de ser más listos, más rápidos y más sociables.

NOTAS DE AUTOR

- 1 Profesor Investigador en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey. líneas de investigación: Procesos de recursos humanos, ambientes de trabajo, esquemas de compensaciones y sistemas de atracción y retención del talento. (+52) 81 83 28 40 90

smadero@tec.mx

Por eso, desde que la generación Y, se introdujo al mercado laboral, se ha especulado mucho sobre sus preferencias y expectativas en el trabajo. Algunos autores como Guillot-Soulez y Soulez (2014); Golik (2013); Ng, Schweitzer y Lyons (2010) y Smith (2010) afirman que para las nuevas generaciones el balance entre su vida laboral y su vida personal es una implicación muy importante para la toma de decisiones respecto al curso de su carrera laboral. Este hecho, pone de manifiesto ciertos cambios en las expectativas de esta generación al momento de elegir un nuevo empleo; el factor más importante que influye en los jóvenes al elegir un empleo es el desarrollo de nuevas habilidades, seguido de prospecto de carrera, oportunidad de desarrollo, nuevos retos, entre otros, dejando por debajo el factor del sueldo (Wilton, 2008). Otra observación curiosa realizada por Smith (2010) sobre el tema, es que ya no existe diferencia entre hombres y mujeres, ya que para los dos géneros es igual de importante encontrar y tener un balance entre la vida personal y profesional, sin embargo, Campione (2014) señala que la edad, el género y la influencia del líder son otros factores que se pueden considerar relevantes en la satisfacción en el trabajo de los millennials.

Esta situación ha provocado incertidumbre en los procesos de gestión de recursos humanos, debido a que los procedimientos tradicionales no están siendo efectivos para las nuevas generaciones y se está viendo reflejado el aumento de los niveles de rotación de personal (Thompson y Gregory, 2012), por lo que es necesario diseñar nuevas estrategias de retención del talento (Al-Emadi, Schwabenland, y Wei, 2015; Kultalahti, y Viitala, 2015; Rai, y Mukherjee, 2017). Este aumento en la movilidad del personal que está en los inicios de su carrera profesional puede representar grandes pérdidas para la empresa, no sólo en los costos asociados a contratación y capacitación, si no también repercute de manera negativa en los otros empleados, creando ambientes de estrés y tensión, que serán motivo para que el empleado se inquiete y busque alternativas de trabajo en otra organización donde seguramente aprovecharán su experiencia y podrá compartir los conocimientos aprendidos en su empleo anterior, (Moreno, López, y Marín, 2015). Se puede considerar que el incremento en los niveles de rotación se debe a los cambios en las preferencias y expectativas laborales de los jóvenes en su desarrollo profesional, por otro lado, autores como Boschma y Groen (2006), Ferri-Reed (2014) y Herbison y Boseman (2009) argumentan que son las empresas las que no formulan nuevas estrategias atractivas que satisfagan las necesidades de esta generación.

Por tal motivo este estudio pretende identificar las preferencias de trabajo que tiene la generación Y en el momento de tomar la decisión de integrarse a un puesto de trabajo o bien para permanecer en la organización donde presta sus servicios, con la finalidad de proporcionar información útil para los gestores de recursos humanos, y que les ayude a diseñar, reestructurar y proponer sus planes de gestión y así poder desarrollar estrategias innovadoras con una propuesta de valor atractiva para todos los trabajadores.

En seguida se presentan las siguientes preguntas de investigación que sirven de guía para el desarrollo de este estudio.

¿Cuáles son las preferencias de los jóvenes en el mercado laboral durante sus primeras etapas de su carrera profesional?

¿Cuáles son los factores de retención que tienen diferencias en las personas de acuerdo a los diversos factores demográficos?

¿De que manera se relacionan los diversos factores de retención del talento joven en las empresas para fortalecer el diseño de un modelo operativo y funcional en los procesos de recursos humanos?

¿Están relacionados entre sí los factores de retención del talento como un factor estratégico en la función de recursos humanos?

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presenta la revisión de la literatura relacionada con el tema, iniciaremos por conocer a los millennials y poder identificar cuáles son sus características, ahondando en el tema de sus expectativas y preferencias en el mundo laboral, la historia ha sido marcada por varios acontecimientos importantes que

han sido el parte aguas entre una generación y otra, por ejemplo los baby boomers hicieron su aparición después de la segunda guerra mundial, marcada por diversos acontecimientos con impacto social en los años 60, este grupo de personas abarca aquellas que nacieron entre 1946 y 1963, se caracterizan por convivir en un medio audiovisual, con la llegada de la televisión, por lo que se considera una generación más culta e idealista y asumen una gran responsabilidad por el trabajo, poniéndolo siempre en primer lugar. La generación X que incluye a todos los nacidos entre 1964 y 1979, es una generación a la cual ya le tocó vivir una vida próspera y acomodada, sin embargo, les tocó vivir la crisis económica de los 80 y los cambios en las leyes laborales; por ende, una escasez de ofertas laborales. Se consideran escépticos, un tanto negativos, más informales, son emprendedores y en esta generación se inicia la introducción de la mujer calificada para puestos profesionales, (Boschma y Groen, 2006; Hershatter y Epstein 2010; Karriker y Hartman, 2018; Parry y Urwin, 2017). Posterior a esta generación llega la llamada generación Y, también conocidos como millennials.

La generación Y, ha crecido con la tecnología, en particular con el internet, por lo que se desenvuelven en una sociedad inmersa de información las 24 horas del día, los siete días de la semana, Karsten, Stephanie y Rafael (2012) señalan que “asumiendo que tienen derecho a ciertas cosas, creen que el mundo les debe algo, deseando contratos especiales, esto los convierte en personajes instantáneos que han desarrollado mentes con hipertexto prefiriendo el acceso sencillo, rápido y aleatorio de la información”, (p. 62), esto ha desencadenado el fin de los monopolios del conocimiento, es decir, nadie puede ser portador de la verdad absoluta, modos dinámicos y diversos de adquirir información, además han convertido el uso de los dispositivos electrónicos en herramientas de socialización, (Sarringhaus, 2011), y han adquirido un poder único que puede castigar o hacer popular a las empresas o marcas por medio de las redes sociales (Bialik y Fry 2019; Bizzi, 2017; Bosch, Revilla y Paura 2018; Espinoza y Ukleja 2016; Fischer y Espejo 2018; Karriker y Hartman, 2018; Holland, Cooper y Hecker, 2016; Murillo 2017).

Un tema que ha regresado con fuerza, es la importancia que las personas le otorgan a la familia y a los amigos, Boschma y Groen, (2006) señalan que: “Ahora las familias son pequeñas, acogedoras e íntimas y ofrecen un espacio de protección, seguridad y confianza en un mundo cada vez más grande” (p. 93), e inclusive para ellos el dinero juega un valor secundario, tal como lo menciona González (2011). Esto a su vez les ha permitido crecer en opulencia y sin preocupaciones, lo que ha generado en ellos una confianza de prosperidad material e intelectual, Boschma y Groen (2006); dado a esto se destacan por la calidad y la funcionalidad y compran cosas sólo porque les ha gustado o están de moda, González (2011). Karsten, Stephanie y Rafael (2012) afirman que esto les ha creado una mentalidad basada más en la diversión que en las responsabilidades, les gusta imponer sus propias reglas, buscan la libertad y evitan tareas desagradables, sin embargo, les gustan los retos difíciles y el reconocimiento.

Además, los millennials son la primera generación que ha convivido siempre con la tecnología y no concibe su vida sin ella, Carter y Walker (2018), lo que es un punto a su favor en el mundo laboral, debido a que se les facilita adaptarse a nuevas tecnologías, Ferri-Reed (2014); así mismo su confianza en las redes para obtener ideas, ayuda o retroalimentación, proporcionan a la empresa una ventaja en el acceso a recursos que en otras circunstancias no estarían a su alcance, Karsten, Stephanie y Rafael (2012).

Otro factor importante que hay que conocer de los millennials es que sus padres han jugado un rol muy importante en sus vidas, siempre han estado ahí para apoyarles en cualquier situación, han construido su futuro junto con ellos, esto les ha permitido tener mejores oportunidades de estudio, además de realizar actividades extracurriculares que les ha ayudado a desarrollar la habilidad de hacer multitareas, su velocidad para resolver problemas y su habilidad de enfocarse en los resultados, Herbison y Boseman (2009). Estos lazos familiares en un ambiente de igualdad y respeto les han vuelto más leales, no tienen prisa por irse de casa, se han creado ambientes de respeto en los que cada quien tiene su propio espacio (Gibson, Greenwood y Murphy 2009).

Las preferencias de la generación Y (millennials) en el mercado laboral

En muchas ocasiones, los cambios en el entorno empresarial y la rapidez con que se difunde la información, no se puede lograr una identificación clara de las características y preferencias en el mundo laboral de los millennials, debido principalmente a la inadaptabilidad de los procesos, ya que provoca que cuando una persona que cumpla con el perfil del puesto vacante y se quiera integrar al medio laboral y se enfrente a una buena oferta del mejor postor éste se irá, Boschma y Groen (2006); Ferri-Reed (2014); Golik (2013); Haserot (2009); Karsten, Stephanie, y Rafael (2012); Kowske, Rasch y Wiley (2010); Meister (2012); Thompson y Gregory (2012); entre otros.

En los últimos años ha sido notorio en los jóvenes el deseo por encontrar un equilibrio entre su vida privada y vida laboral, numerosos autores como Bialik y Fry (2019); Ferri-Reed (2014); Golik (2013); González (2011) entre otros que afirman este supuesto y consideran importante que las organizaciones tomen en cuenta esta tendencia para mejorar sus procesos de gestión del recurso humano, y así lograr la eficiencia laboral de la generación Y. Golik (2013) comenta que esto se debe a que a esta generación le tocó ver como sus padres (Baby Boomers) se comprometían totalmente con la empresa, sacrificando su tiempo, vida privada y familia para luego ser despedidos, situación que ellos no están dispuestos a volver repetir (Solnet, Kralj y Kandampully, 2012). Tyler (2013), afirma que los millennials tienen opiniones muy concretas y firmes sobre la relevancia del trabajo, sobre todo son muy distintas a las generaciones antecesoras, como son los baby boomers y la generación X, así mismo se puede mencionar que para los millennials, el tema de la rotación o movilidad no les preocupa pues si no están satisfechos en una empresa inmediatamente toman la decisión de irse o de empezar a buscar otra alternativa laboral, Ertas (2015); George y Wallio (2017); Kapoor y Solomon, (2011); Rani y Samuel (2016).

En el ambiente laboral los llamados “nativos digitales”, desean que sus opiniones sean escuchadas y que se les reconozca su esfuerzo por más mínimo que este sea, Karsten, Stephanie y Rafael (2012). Además, González (2011), sostiene que los jóvenes de la generación Y, tienen mucha iniciativa y una gran capacidad para resolver problemas, lo que los hace cuestionarse ante nuevos desafíos y retos que pueden existir. A esta generación le gusta opinar sobre los objetivos y metas que se utilizan para medir el desempeño y les agrada diseñar sus propios planes de trabajo para llegar a lograrlos.

Finalmente es importante señalar lo que mencionan Twenge y Campbell (2008), respecto a que las diferencias generacionales son tanto psicológicas como tecnológicas y tienen un gran impacto en el comportamiento humano y organizacional, y ante ésta situación, las organizaciones y los líderes que están al frente de las mismas deberán de conocer esas diferencias con la finalidad de ser empáticos en los procesos de cambio y evitar conflictos entre las personas sin repercutir en la rentabilidad de la empresa.

Retención del personal

De acuerdo a Moreno, Lopez y Marín (2015), el índice de rotación general en México es del 17.8 %; se tiene que para la línea operaria es de 7% y de 15.7%, para la población nacida en el período de 1982 a 1995, es decir, a que se conoce como generación Y. “México se encuentra en octavo lugar a nivel internacional en términos de rotación laboral”.

Carter y Walker (2018) y McCafferty (2014) comentan que la atracción y retención de personal está cobrando cada día mayor importancia ante la rotación de personal y escasez de talento, es por eso que encontrar las personas con el perfil requerido para cubrir un puesto de trabajo y posteriormente retenerlo no había sido tan crítico como en éstos días, esto se debe principalmente a que los trabajadores han cambiado la forma de ver su trabajo, principalmente desde la perspectiva del significado en sí y de los valores y compromisos que todo ello tiene.

Los empleadores se enfrentan ante grandes retos con las nuevas generaciones. La transformación más trascendente en las nuevas generaciones es la inequidad profesional, así como la disposición de cambiar fácilmente de trabajo. Hoy el liderazgo empresarial juega un papel importante en la retención de estos jóvenes que tanta rotación hacen y que por eso es más complicado reclutarlos, (Torrado, 2015).

En la época en que estamos viviendo, es necesario proponer y desarrollar prácticas, procedimientos, procesos y esquemas de gestión empresarial que sean cada vez más eficaces, claros, novedosos y aplicables, con la finalidad de lograr que sean atractivos para los buscadores de trabajo, especialmente para los egresados de las universidades para ajustarse a las preferencias que tienen las personas involucradas en la búsqueda de trabajo. En este sentido, Bussin y Brigman (2019); Chiang y Birtch (2007); Haserot (2013); Mulvey, Ledford y LeBlanc, (2000), muestran una serie de factores relevantes relacionados con los procesos de recursos humanos que es necesario tenerlos en cuenta para atraer personal a la organización

Otra estrategia importante en la atracción y retención de personal que se ha venido utilizando en años recientes es el “Employer Branding”, esta estrategia permite que la organización sea más flexible y satisface las preferencias de la generación, Botha, Bussin, y de Swardt (2011), ellos mismos hacen referencia que esta estrategia es muy efectiva debido a que alinea los valores de la organización, sistemas, políticas y comportamientos de los directivos con el fin atraer, motivar y retener al actual y potencial empleado.

MÉTODO

El objetivo de la presente investigación es diseñar y validar un modelo con los diversos factores de retención de personal, así como identificar las preferencias de trabajo que tienen los trabajadores de la generación Y en el momento de tomar la decisión de unirse o permanecer en una organización.

Tomando como base los avances realizados hasta éste momento, se han desarrollado las siguientes hipótesis de la investigación.

Hipótesis 1: Las preferencias que mayor importancia tienen para las personas de la generación Y, son aquellas que ayudan al crecimiento profesional en la empresa.

Hipótesis 2: El salario, no es un factor relevante en la retención de las personas que pertenecen a la generación Y.

Hipótesis 3: El balance entre las actividades profesionales y laborales es uno de los principales factores de retención entre las personas de la generación Y.

Hipótesis 4: No existen diferencias en la percepción de los factores de retención de acuerdo al género de las personas de la generación Y.

Los diferentes ítems utilizados para la investigación, que están relacionados con los factores de retención fueron tomados de Eisner (2005); Chiang y Birtch (2007); Simón y Allard (2007); Madero (2009); Ng, et al (2010); González (2011); Madero, Díaz y Nuñez (Mayo 2016), una vez analizados cada uno de ellos y debido a que no se encontraron evidencias en la literatura respecto a la agrupación de cada uno de los factores de retención, se analizó la propuesta de Madero y De la Garza (2017) para diseñar el siguiente gráfico en el que se muestran las probables agrupaciones que pudieran tener de acuerdo a las características que tienen cada uno de ellos.

CUADRO 1
Factores de Retención del talento

Cuadro 1 Factores de Retención del talento			
Pertenencia	Ambiente Social	Eficiencia Productiva	Núcleo Personal
Prestigio	Trato de los jefes	Salarios	Oportunidad de crecer
Misión y Valores	Ambiente de trabajo	Prestaciones y Beneficios	Desarrollo de habilidades
Crecimiento de la empresa	Solidaridad y Cooperación	Retos y desafíos	Hacer carrera en la empresa
Imagen y Reputación	Relación con compañeros	Flexibilidad de horarios	Obtener reconocimientos
Responsabilidad Social	Redes de contactos	Comodidad de instalaciones	Balance vida-trabajo
Congruencia y conciencia social	Equipos y grupos de trabajo	Herramientas tecnológicas	Estabilidad profesional

Fuente: Elaboración propia

Elaboración propia

En seguida se presentan las definiciones que fueron consideradas para el diseño del instrumento de medida y para el desarrollo de la investigación:

Pertenencia: Son las características que debe tener la empresa para influir en la decisión de una persona para trabajar ahí o en otro lugar, estas van desde el prestigio de la empresa, cumplimiento de misión y visión de la organización, planes de crecimiento de la empresa, buena imagen y reputación en la comunidad y responsabilidad social, Madero (2009); Madero, Díaz y Nuñez (Mayo 2016); Madero y De la Garza (Junio 2017).

Ambiente Social: Hace referencia al ambiente de trabajo, trato de los jefes, trabajo en equipo, colaboración entre colegas y el uso y desarrollo de redes de contacto en el medio laboral, Madero (2009); Madero, Díaz y Nuñez (Mayo 2016); Madero y De la Garza (Junio 2017).

Eficiencia Productiva. - Se refiere a las características que hacen que el trabajo de los empleados sea realmente desafiante y mejore el desempeño laboral, como prestaciones y beneficios atractivos, horarios flexibles, instalaciones, salarios competitivos y herramientas tecnológicas, Madero (2009); Madero, Díaz y Nuñez (Mayo 2016); Madero y De la Garza (Junio 2017).

Núcleo Personal: Incluye todas las características que hacen al empleado desarrollarse profesionalmente de manera exitosa y alcanzar una estabilidad profesional, éstas son una oportunidad de crecimiento, desarrollo de habilidades, reconocimiento y balance entre sus actividades personales y profesionales, Madero (2009); Madero, Díaz y Nuñez (Mayo 2016); Madero y De la Garza (Junio 2017).

La investigación tiene un alcance explicativo y correlacional, de tipo no experimental transeccional; para lo cual se diseñó un instrumento de medida con 34 ítems que fue aplicado a una muestra a conveniencia de 332 personas, mayores de edad que laboran formalmente en empresas del noroeste de México, nacidas entre el año 1980 y el año 2000. Aprovechando las herramientas electrónicas y las redes sociales, se decidió aplicar la encuesta a través de correo electrónico, mensajes privados de Facebook y por medio de "SurveyMonkey".

Los 34 ítems del instrumento de medida fueron divididos en 6 rubros, mencionados a continuación: Eficiencia productiva (6 ítems), Núcleo personal (6 ítems), Ambiente social (5 ítems), Pertenencia (5 ítems), se utilizaron escalas de tipo "Likert" del 1 al 5, considerando el 1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutro, 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo, el resto fueron las variables de control o datos demográficos, 9 ítems para los datos de la persona y 3 ítems para los datos de la empresa donde están trabajando. Para llevar a cabo el análisis de los datos se utilizó el software de SPSS versión 24 y para los modelos de ecuaciones estructurales el AMOS 21.

RESULTADOS

El análisis de resultados consta de tres partes:

1. Análisis de los datos demográficos con la finalidad de identificar la composición de la muestra.
2. Posteriormente se realizó el análisis descriptivo de los factores de retención, para identificar la relevancia y la percepción que tienen en la muestra utilizada.
3. En seguida se hizo el análisis factorial exploratorio para validar el instrumento de medida y obtener el coeficiente de confiabilidad “Alfa de Cronbach” para cada una de las variables de estudio y posteriormente un análisis factorial confirmatorio para validar la estructura conceptual que se tenía.

Análisis demográfico de los participantes

Participantes

En la tabla 1 se muestra la información relacionada con las personas que contestaron el instrumento de medida, destacando que el 57% son del género masculino y el 43% del femenino, el 49% tiene menos de 30 años de edad, el 73.5% con menos de 5 años de antigüedad en su trabajo.

TABLA 1
Características de las personas que respondieron el cuestionario

Tabla 1 Características de las personas que respondieron el cuestionario

Datos demográficos	N	Porcentaje
1.- Género		
Masculino	190	57,2%
Femenino	142	42,8%
2.- Estado civil		
Soltero	198	59,6%
Casado	122	36,7%
Otro	12	3,6%
3.- Edad		
Menor o igual de 25 años	36	10,8%
De 26 a 30 años	125	37,7%
De 31 a 35 años	171	51,5%
4.- Experiencia		
Menor o igual de 5 años	148	44,6%
Entre 6 y 10 años	135	40,7%
Mayor o igual de 11 años	49	14,8%
5.- Antigüedad en la empresa		
Menor o igual de 5 años	244	73,5%
Entre 6 y 10 años	80	24,1%
Mayor o igual de 11 años	8	2,4%
6.- Antigüedad en el puesto		
Menor o igual de 5 años	293	88,3%
Entre 6 y 10 años	32	9,6%
Mayor o igual de 11 años	7	2,1%
7.- Cambios de trabajo		
No han cambiado	58	17,5%
1 o 2 cambios	142	42,8%
De 3 a 5 cambios	124	37,3%
Más de 5 cambios	8	2,4%
8.- Nivel Jerárquico		
Gerente	34	10,2%
Administrativo	206	62,0%
Operativo	92	27,8%
9.- Nivel académico		
Posgrado	46	13,9%
Profesional	199	59,9%
Preparatoria	87	26,2%
	N = 332	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

La tabla 2 que se muestra en seguida presenta información de las empresas donde se desempeñan las personas que participaron en la investigación, destacando que el 72% son del sector industrial o manufactura y el 69% pertenecen a empresas de capital extranjero.

TABLA 2
Características de las empresas de la muestra

Tabla 2 Características de las empresas de la muestra

Empresas	N	Porcentaje
1.- Número de empleados		
< 250	65	19,6%
251 - 500	20	6,0%
501 - 999	29	8,7%
> 1,000	218	65,7%
2.- Sector industrial		
Comercio	20	6,0%
Manufactura	239	72,0%
Servicios	47	14,2%
Público	26	7,8%
3.- Capital		
Nacional	102	30,7%
Extranjero	230	69,3%
	N = 332	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Se hizo el análisis descriptivo de los datos obtenidos en el instrumento de medida, relacionados con los diversos factores de retención, con la finalidad de identificar cuáles son los que más influyen en el momento de tomar la decisión de aceptar un trabajo y/o permanecer poder permanecer él, destacando: las prestaciones y beneficios ($M=4,71$, $SD=0,65$), las oportunidades de crecimiento profesional en la empresa ($M=4,68$, $SD=0,75$), el trato de los jefes ($M=4,46$, $SD=0,81$), el balance de actividades laborales y personales ($M=4.62$, $SD=0.76$) y el desarrollo de habilidades ($M=4,49$, $SD=0,82$), la lista de los factores de retención analizados son mostrados en la tabla 3. De acuerdo a los resultados mencionados, la hipótesis 1 que se ha planteado anteriormente, no se cumple, pues las prestaciones y beneficios aparecen como las más importantes, aunque las oportunidades de crecimiento están dentro del grupo de los principales factores de retención del talento.

Por otra parte, en lo que respecta a la hipótesis 2, se puede observar que el salario no es un aspecto relevante en la retención del talento joven ($M=3,79$, $SD=1,00$), por lo tanto, sí se cumple la hipótesis planteada, de la misma manera, el balance entre las actividades laborales y personales es uno de los factores de retención que más relevancia tiene para las personas que pertenecen a la generación Y, motivo por el cual la hipótesis 3, sí se cumple.

TABLA 3
Factores de retención de talento

Tabla 3: Factores de retención de talento

	M	SD
Eficiencia productiva		
Prestaciones y beneficios atractivos.	4,71	0,65
Trabajo desafiante.	4,09	0,93
Horario flexible.	4,24	0,92
Las instalaciones en el área de trabajo.	4,08	0,96
Los salarios competitivos en el mercado	3,79	1,00
Las herramientas tecnológicas.	4,15	0,92
Núcleo personal		
Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.	4,68	0,75
Desarrollar mis habilidades.	4,49	0,82
Poder hacer una carrera exitosa.	4,22	0,94
El reconocimiento.	4,24	0,82
El trabajo es un generador de estabilidad profesional.	4,13	0,92
Balance en las actividades personales y profesionales.	4,62	0,76
Ambiente social		
El trato de los jefes	4,46	0,81
El ambiente de trabajo con mis compañeros.	4,39	0,80
Contar con mis compañeros de trabajo en una adversidad.	4,16	0,83
Trabajar en equipo.	4,46	0,75
Las redes de contacto que se tienen en la empresa	4,03	0,85
Pertenencia		
El prestigio de la empresa.	4,33	0,84
Proyectos enfocados con la misión y los valores de la empresa.	4,33	0,79
El crecimiento de la empresa y del trabajador	4,05	0,98
La imagen y reputación de la empresa en la comunidad.	4,41	0,88
Las actividades de responsabilidad social de la empresa.	4,09	1,05

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Desde la perspectiva de la retención del talento, en el trabajo realizado por Madero (2009), se pueden observar que las preferencias de las personas en México, son las oportunidades de crecimiento ($M=4.44$, $SD=0.87$), el desarrollo de habilidades ($M=4.24$, $SD=0.86$) y los sueldos y salarios ($M=4.15$, $SD=0.87$), mientras que los resultados con obtenidos en la presente investigación, las preferencias cambian en su orden de importancia y son las prestaciones ($M=4.71$, $SD=0.65$), las oportunidades de crecimiento ($M=4.68$, $SD=0.75$) y el balance entre las actividades personales y profesionales ($M=4.62$, $SD=0.76$). De acuerdo con los resultados antes mencionados, se puede mencionar que los aspectos relacionados con el trato que le dan los jefes a las personas en su lugar de trabajo, las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa y el desarrollo de habilidades son las tres principales preferencias de los trabajadores que se observan en la comparativa que se muestra en la tabla 4.

TABLA 4
Comparativa de factores de atracción y retención 2009 vs. 2019

Tabla 4: Comparativa de factores de atracción y retención 2009 vs. 2019

	Madero (2009)			Resultados actuales		
	M	SD	Lugar	M	SD	Lugar
a. - Prestigio	3.80	0.97		4.33	0.84	
b. - Misión y valores	3.58	1.01		4.33	0.79	
c. - Buen trato	4.01	0.83	4°	4.46	0.81	5°
d. - Prestaciones y Beneficios	3.97	0.88		4.71	0.65	1°
e. - Oportunidades de crecimiento	4.44	0.87	1°	4.68	0.75	2°
f. - Trabajo desafiante	3.86	0.90		4.09	0.93	
g. - Ambiente de trabajo	3.94	0.91		4.39	0.80	
h. - Flexibilidad de horario	3.60	1.06		4.24	0.92	
i. - Desarrollo de habilidades	4.24	0.86	2°	4.49	0.82	4°
j. - Comodidad de las instalaciones	3.42	1.06		4.08	0.96	
k. - Solidaridad y cooperación	3.91	0.89		4.16	0.83	
l. - Crecimiento de la organización	4.01	0.90	5°	4.05	0.98	
m. - Salarios	4.15	0.87	3°	3.79	1.00	
n. - Tecnología de vanguardia	3.69	0.97		4.15	0.92	
o. - Reconocimiento	3.99	0.93		4.24	0.82	
p. - Hacer una carrera exitosa				4.22	0.94	
q. - Estabilidad profesional				4.13	0.92	
r. - Balance de actividades				4.62	0.76	3°
s. - Trabajo en equipo				4.46	0.75	5°
t. - Redes de contacto				4.03	0.85	
u. - Imagen y reputación				4.41	0.88	
v. - Responsabilidad social				4.09	1.05	

Fuente: Elaboración propia

Elaboración propia

En seguida se realizaron los análisis de los datos considerando los factores demográficos y con la prueba One-Way ANOVA, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores de retención de acuerdo al género, al estado civil, la experiencia laboral, cumpliéndose así la hipótesis 4, pues no hay diferencias entre los hombres y las mujeres en la percepción que tienen de los factores de retención, en donde sí hubo diferencias estadísticamente significativas fue al utilizar la edad de los participantes, ver tabla 5. Se dividió la muestra de acuerdo al año de nacimiento, es decir, los menores de 30 años de edad, los que nacieron después de 1988 (N1=161) y los mayores de 30 de edad, es decir, que nacieron antes de 1988 (N2=171), observando que a pesar de pertenecer a la generación Y, para los más jóvenes de ese grupo, la estabilidad profesional es un elemento considerable para permanecer en un empleo, mientras que para los mayores podrían preferir un cambio de trabajo o buscar nuevos retos, teniendo efectos en la rotación de personal.

TABLA 5
Factores de retención con diferencias estadísticamente significativas entre grupos

Tabla 5: Factores de retención con diferencias estadísticamente significativas entre grupos

	F	Sign.	M1	SD	M2	SD
q. - Estabilidad profesional	4.02	0.046	4.24	0.88	4.04	0.94
k. - Solidaridad y cooperación	4.40	0.037	4.26	0.78	4.07	0.87

N1=161, N2=171 Fuente:
Elaboración propia

Elaboración propia

Por otra parte, es conveniente señalar que de acuerdo a los resultados obtenidos y como lo menciona Torrado (2015), la generación Y, busca un equilibrio entre vida personal y laboral, quieren ser tomados en cuenta y ser bien tratados por sus jefes, estos dos factores son parte de aquellos que son considerados más importantes en la retención del talento. De igual forma el despacho de consultoría Robert Walters (2019) menciona estas preferencias al expresar que esta generación tiene características peculiares como: El sueño de tener éxito profesional, buscan trabajo interesante, que les brinde variedad y desafío, y quieren tener un desarrollo profesional dentro de la empresa, entre otras más.

Así mismo, la generación Y no se fija mucho en las jerarquías, ellos sólo quieren realizar trabajos desafiantes con problemas o dilemas difíciles de resolver y un buen grupo de grandes personas con quien trabajar, como lo menciona González (2011).

En el trabajo realizado por Bushardt, Young y Bari (2018), se observan una serie de estrategias para poder trabajar e interactuar con las diversas generaciones, principalmente con los jóvenes, como son: conocer, entender y escuchar a los miembros de los equipos de trabajo, apoyarlos en el desarrollo de sus actividades, ser justo y transparente para poder tener credibilidad de su liderazgo, esto ayuda a darse cuenta de la relevancia que tienen los factores de retención de las personas en su lugar de trabajo que se muestran en la tabla 3.

Análisis de validez y confiabilidad

Continuando con el análisis de los resultados, se realizó la prueba de validez y con los datos se observa un p-valor (sig.) $<0,000$ y una alta correlación entre todas las variables, lo que explica que los datos de los factores de retención son buenos ($KMO=0,911$) y un aprox. chi cuadrado de 2069,710. Por medio de la realización de un análisis factorial exploratorio, se obtuvieron cargas factoriales superiores a 0,50, resultando estadísticamente aceptables, por lo que se procedió a promediar los resultados individuales de cada uno de los ítems para la creación de cada uno de las dimensiones de la investigación, destacando para la dimensión “Eficiencia productiva” que tres variables (Efic-1, prestaciones y beneficios; Efic-2, trabajo desafiante y Efic-3, horario flexible) no mostraron cargas factoriales que fueran estadísticamente aceptables, quedando únicamente tres (instalaciones de trabajo, salarios competitivos y herramientas tecnológicas), con un alfa cronbach (α) de 0,696; para la dimensión de “Núcleo personal”, dos variables (NucleoP-3, poder hacer carrera y NucleoP-5, la estabilidad profesional) no mostraron cargas factoriales que fueran estadísticamente aceptables, quedando únicamente cuatro (oportunidades de crecimiento, desarrollo de habilidades, reconocimiento y balance de actividades), con un alfa cronbach (α) de 0,775; para la dimensión “Ambiente social”, se observó que todos los ítems mostraron cargas factoriales aceptables y se obtuvo un alfa cronbach (α) de 0,835; en lo que respecta la dimensión de “Pertenencia”, se observó que dos ítems (Perten-1, prestigio de la empresa y Perten-2, proyectos enfocados con la misión de la empresa) no presentaron cargas factoriales que fueran estadísticamente aceptables, quedando únicamente tres (crecimiento de la empresa, imagen y reputación y las actividades de responsabilidad social) con un alfa cronbach (α) de 0,764, ver tabla 6.

TABLA 6
Cargas factoriales

Tabla 6 Cargas factoriales

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
social2	0,870			
social4	0,794			
social1	0,743			
social5	0,728			
social3	0,717			
nucleop1		0,851		
nucleop6		0,804		
nucleop2		0,734		
nucleop4		0,577		
pertenen5			0,847	
pertenen4			0,830	
pertenen3			0,774	
eficiencia5				0,833
eficiencia4				0,785
eficiencia6				0,670
Alfa Cronbach (a)	0,835	0,775	0,764	0,696

Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas

Como se puede apreciar, en términos generales las diversas dimensiones del instrumento de medida muestran índices de confiabilidad estadísticamente significativos, lo que significa que la validez del cuestionario es aceptable.

Como se puede apreciar, en términos generales las diversas dimensiones del instrumento de medida muestran índices de confiabilidad estadísticamente significativos, lo que significa que la validez del cuestionario es aceptable.

Continuando con el análisis de los datos, se procedió a realizar las pruebas estadísticas mediante el modelo de ecuaciones estructurales, con la finalidad de validar la estructura conceptual previamente concebida con la agrupación de las dimensiones de los factores de retención de las personas en un lugar de trabajo, los resultados obtenidos se muestran a continuación y se pueden observar en la figura 1. Es importante mencionar que se inició con el diseño de un modelo tomando en cuenta los cuatro componentes del modelo de los factores de retención y los resultados obtenidos mostraban validez en el modelo, con un p-valor (sign. = 0,000) y una relación entre la chi cuadrada y los grados de libertad < 3 (Cmin/DF=1,954) como indicadores de un buen ajuste estadístico de los datos al modelo y con un RMSEA=0,05 (HI 90% = 0,067); RMR = 0,032 y GFI=0,942 e incrementales TLI=0,950 y CFI=0,963, IFI=0,963 por lo que se confirma la factibilidad del modelo. Los pesos de regresión de los ítems oscilan entre 0,62 y 0,79, siendo todos ellos estadísticamente significativos (p<0,001). Además, se puede observar que existen correlaciones elevadas entre el ambiente social y el núcleo personal (0,89) y entre ambiente social y pertenencia (0,73), mientras que entre núcleo personal y pertenencia la relación es más moderada (0,70), ver tabla 7.

TABLA 7
Matriz de correlaciones

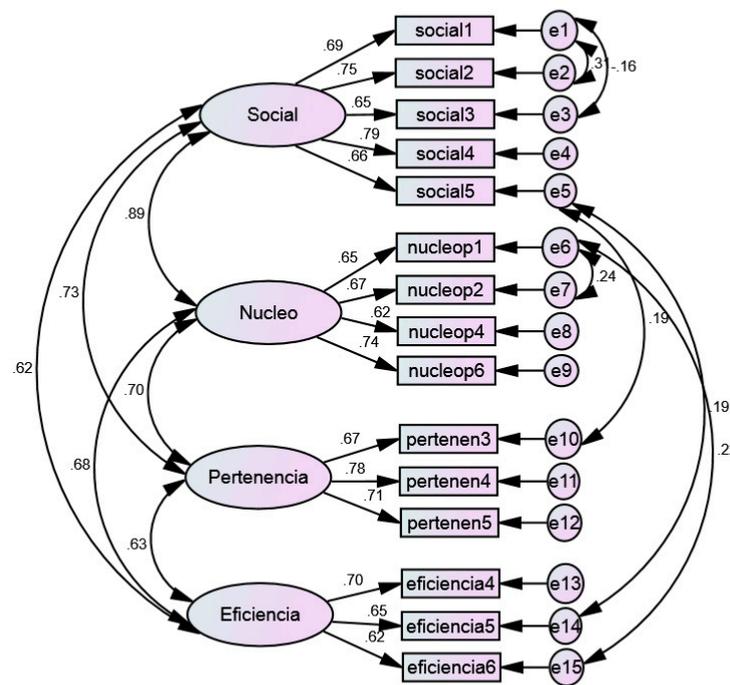
Tabla 7 Matriz de correlaciones

Variables	1	2	3	4
1 SOCIAL	1,0			
2 NUCLEOP	0,89***	1,0		
3 PERTENEN	0,73***	0,70***	1,0	
4 EFICIENC	0,62***	0,68***	0,63***	1,0

Elaboración propia

***p < 0,001; **p < 0,01; *p < 0,05

Es necesario mencionar que el diseño del modelo de ecuaciones estructurales que se ha estado desarrollando tiene como finalidad de analizar la confiabilidad en la construcción de la escala de medida y no para predecir los factores de retención, es por eso que en los análisis factoriales se observa que los datos se agrupan en cada dimensión, confirmando la independencia que deben mostrar, así mismo con la finalidad de buscar mejores indicadores en la efectividad del modelo resultante que se muestra a continuación, se hicieron los ajustes sugeridos en cuanto a la eliminación de los ítems con cargas factoriales menores de 0,5 y se obtuvieron mejores resultados.



Coefficientes estandarizados significativos al 1%

FIGURA 1
Gráfico resultante de la agrupación de las dimensiones del modelo planteado

De acuerdo con los resultados antes mencionados, el núcleo personal y el ambiente social muestran una alta relación entre ellas, interpretando que es por la afectividad entre los participantes y la cohesión que existe en los grupos de trabajo, así mismo se debió a la relevancia que tienen los aspectos relacionados con el desarrollo personal y profesional en función del apoyo que se tiene por parte del grupo o bien el soporte ofrecido por los líderes de la organización, reflejando el impacto que tiene el estilo de gestión de la empresa y el alcance que pudiera tener en el clima laboral.

Por otra parte, las características que tienen los millennials, como son autonomía, deseos de aprender, de vivir nuevos retos, de desarrollar sus habilidades en sus actividades, entre otras más, influyen

considerablemente en su desarrollo de carrera, además de motivarles para que los recursos utilizados de la mejor manera posible puedan aumentar la eficiencia productiva y puedan formar parte de un ambiente social agradable y por ende sentirse parte de la organización, tal como lo mencionan Boschma y Groen (2006).

La correlación entre las variables del modelo nos hace destacar que además de tener la misma cultura y ser personas de la generación Y se deben mantener alertas a los cambios que hay en el mercado laboral, los cuales repercuten positivamente en su eficiencia productiva, en el sentido de pertenencia a la empresa y el ambiente social que se fomenta en la empresa; simplemente por el hecho de ser una generación que se mantiene comunicada a través de las diversas redes sociales, lo que les permite estar informado y a la vanguardia de los diversos sucesos que existen, pudiendo aprovecharlos para continuar desarrollando sus habilidades para aprender continuamente, tal como lo mencionan Meister y Willyerd (2018).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio fue examinar la validez y confiabilidad de los factores de retención del talento, y la escala diseñada y utilizada presenta adecuados niveles de confiabilidad y ajuste significativo que confirman la validez de constructo en sus cuatro dimensiones (ambiente social, núcleo personal, eficiencia productiva y pertenencia); esto indica que el trabajo realizado aporta un instrumento de medición válido y confiable utilizado en una población de jóvenes trabajadores mexicanos, que puede usarse en otras investigaciones. Este instrumento puede servir de base para que directivos del área de recursos humanos en las empresas que estén interesados en identificar los principales aspectos que las personas consideran para tomar una decisión al momento de aceptar una oferta laboral lo puedan utilizar, así mismo puedan desarrollar diferentes estrategias que sean atractivas y agreguen valor en las propuestas formales para la retención del talento.

Una vez terminado y analizado el proyecto se observó que los participantes en la investigación cuya característica principal es pertenecer a la llamada “generación Y” tienen ciertas preferencias laborales que es necesario destacar, como son: (1) las prestaciones y beneficios atractivos, (2) las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, (3) el balance ente actividades personales y profesionales, (4) el desarrollo de las habilidades de la persona al realizar su trabajo y (5) el trato de los jefes y el trabajar en equipo, esto muestra resultados similares a los que se presentan en Madero (2009).

Así mismo se concluye que las organizaciones hoy en día deben de diseñar estrategias con la finalidad de cumplir con una serie de aspectos para que sean atractivas a las nuevas generaciones que están en busca de colocarse en las distintas posiciones existentes en la organización, con esto es necesario mencionar que las empresas deben de ir adaptándose a las necesidades y preferencias laborales de las nuevas generaciones.

Si los directivos se preocuparan en serio de cuidar los diversos factores de retención del talento, seguramente podrían fortalecer el rol que tienen los especialistas de recursos humanos que podrían reflejarse en diferentes indicadores o métricas como el rendimiento financiero, el mejoramiento del clima laboral y la disminución de los niveles de rotación del personal. Así mismo coincidimos con Meister y Willyerd (2018) quienes afirman que para los nuevos trabajadores es muy importante tener un jefe que les ayude a cumplir con su plan de carrera, a darles una retroalimentación adecuada con la finalidad de poder equilibrar su desarrollo de carrera y tener oportunidades de aprendizaje, tanto en las habilidades técnicas como en las de creatividad, innovación y liderazgo para poder privilegiar a las organizaciones que les otorguen esto.

Limitaciones de la investigación y futuras líneas a seguir

Como en la mayoría de los trabajos de investigación existe una gran variedad y diversidad de limitaciones; para el presente trabajo no es la excepción, entre los principales aspectos a tener en cuenta podemos mencionar que el tema de la atracción y retención del talento puede ser analizado desde diversas perspectivas y pueden

ser considerados como posibles áreas o temas de investigación derivadas de éste trabajo, es decir, analizar los factores de atracción y/o retención desde el punto de vista del buscador de empleo, o bien desde los esfuerzos que hacen las empresas en el diseño de las estrategias de recursos humanos.

Una limitante que es conveniente mencionar es que el modelo identificado y los resultados obtenidos no pueden ser generalizados para toda la población, sino únicamente para la muestra participante en ésta investigación, además no se pueden realizar análisis comparativos, pues en la literatura mexicana no se han encontrado suficientes estudios similares, motivo por el cual ésta investigación podría tener mayor relevancia y se espera que en el futuro pueda ser considerada para diseñar nuevos proyectos.

Es importante señalar que el tamaño de muestra es un aspecto relevante en todos los proyectos de investigación que pudieran representar alguna inconsistencia en las pruebas estadísticas que se realicen, es por eso que, para profundizar más en el tema de los factores de atracción y retención, es conveniente seguir analizando el modelo de investigación propuesto para identificar los predictores para la retención del talento y obtener datos con características demográficas diferentes, así como diversos tipos de empresas para profundizar más en las prácticas de gestión empresarial necesarias en la actualidad, además de seguir considerando como un tema de estudio interesante las brechas generacionales y la administración del talento en las organizaciones.

Finalmente, para como resultado de esta investigación, es necesario continuar con el proceso de validación y ajuste del instrumento de medida para seguir perfeccionándolo, ya sea en el desarrollo de nuevos ítems o en la consolidación de cada uno de los factores que muestran mayor consistencia, por ejemplo, en el aspecto relacionado con la eficiencia productiva, se esperaba que las prestaciones y los beneficios fueran relevantes en el modelo, junto con las actividades de trabajo flexible, sin embargo, no resultó así, por lo que es conveniente analizar el trabajo de Kultalahti y Viitala (2015) y poder integrar algunos de los aspectos que ellos mencionan como son motivación en el trabajo, satisfacción.

REFERENCIAS

- Akkermans, J., y Kubasch, S. (2017). Trending topics in careers: A review and future research agenda. *Career Development International*, 22(6), 586-627. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2017-0143>
- Al-Emadi, A., Schwabenland, C., y Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7-32.
- Bennett, J., Pitt, M., y Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278-288. <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Bialik, K., y Fry R. (2019). Millennial life: How young adulthood today compares with prior generations. Recuperado de:
- Bizzi, L. (2017). Should HR managers allow employees to use social media at work? Behavioral and motivational outcomes of employee blogging. *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1402359.
- Bosch, O. J., Revilla, M., y Paura, E. (2018). Do Millennials differ in terms of survey participation? *International Journal of Market Research* <https://doi.org/10.1177/1470785318815567>
- Boschma, J., y Groen, I. (2006). Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociables. Comunicarse con los jóvenes del siglo XXI. pp. 89-112. Recuperado de http://anele.org/jornadas_tecnicas/generatie_einsteinspaans_jeroen.pdf, el 23 de marzo de 2019.
- Botha, A., Bussin, M., y de Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 298-309. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.388>
- Bushardt, S. C., Young, M., y Bari, A. (2018). Transitioning to management: Challenges and opportunities for the millennial generation. *The Journal of Business Diversity*, 18(1), 9-16.

- Bussin, M. H. R., y Brigman, N. (2019). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17, 10 pages. doi:<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1075>
- Campione, W. A. (2014). The influence of supervisor race, gender, age, and cohort on millennials' job satisfaction. *The Journal of Business Diversity*, 14(1), 18-34.
- Carter, T. D., y Walker, W. D. (2018). Retaining, cultivating, and investing: Strategies for leading millennial managers. *The Journal of Government Financial Management*, 67(2), 20-25.
- Chiang, F. F., y Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293-1330. <https://doi.org/10.1177/0018726707082849>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., y Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. DOI 1 0. 1 007/s 1 0869-0 1 2-9259-4
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Ertas, N. (2015). Turnover intentions and work motivations of millennial employees in federal service. *Public Personnel Management*, 44(3), 401-423. <https://doi.org/10.1177/0091026015588193>
- Espinoza, C., y Ukleja, M. (2016). *Managing the Millennials: Discover the core competencies for managing today's workforce*, Wiley, 2nd. ed.
- Ferri-Reed, J. (2014). Are millennial employees changing how managers manage? *The journal for quality & participation*, 37(2), 15-35.
- Fischer, L., y Espejo, J. (2018). Are young university millennials compulsive in their purchase? *Horizonte sanitario*, 17(3). 189-196. DOI: 10.19136/hs.a17n3.2244
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. Jr. (2009). Generational differences in the workplace: Personal values, behaviors, and popular beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4(3), 1-7. <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i3.4959>
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133.
- González, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*, 5(1), 67-93.
- George, J., y Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112-126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Guillot-Soulez, C., y Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0073>
- Haserot, P. W. (2009). The keys to maintaining professionalism & harmony across the generations at work. *The Professional Lawyer*, 19(3), 3-5, 17.
- Haserot, P. W. (2013). Tips for multigenerational hiring and retention. *GPSolo*, 30(4), 68-69.
- Herbison, G., y Boseman, G. (2009). Here they come - Generation Y. Are you ready? *Journal of financial service professional*, 63(3), 33-34.
- Hersatter, A., y Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Holland, P., Cooper, B., y Hecker, R. (2016). Use of social media at Work: A new form of employee voice? *The International Journal of Human Resource Management*, 27 (21), 2621-2634. DOI: 10.1080/09585192.2016.1227867
- Kapoor, C., y Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435>
- Karriker, J. H., y Hartman, N. S. (2018). Social media and dynamic capabilities: Mining millennial resources. *Journal of Organizational Psychology*, 18(4), 43-56.
- Karsten, J., Stephanie, W., y Rafael, M. (2012). Cómo gestionar a los nativos digitales. *Capital Humano* (266), 60-65.

- Kowske, B. J., Rasch, R., y Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265-279. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9171-8>
- Kultalahti, S., y Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM?. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0230>
- Kuron, L. K. J., Lyons, S. T., Schweitzer, L., y Ng, E. S. W. (2015). Millennials' work values: Differences across the school to work transition. *Personnel Review*, 44(6), 991-1009. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0024>
- Madero, S. (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo* 7(1), 131-147.
- Madero, S., Díaz, P., y Nuñez, F. (Mayo 2016). Análisis exploratorio de las prácticas de atracción y retención en ambientes de trabajo desde la perspectiva de la Generación Y. “Gestión Social: Organizaciones Humanas para una Sociedad Incluyente”. XX Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA) llevado a cabo en Mérida Yucatán, México. (Trabajo no publicado)
- Madero, S., y De la Garza, J. (Junio 2017). Validación del modelo de las prácticas de atracción y retención laboral desde la perspectiva del trabajador joven. “Gestión de la Innovación para el Desarrollo Sostenible de los Negocios”. 3er. Congreso Internacional de Investigación en Escuelas y Facultades de Negocios, llevado a cabo en Monterrey, Nuevo León, México. (Trabajo no publicado)
- McCafferty, D. (2014). Flexible Benefits Plans Attract and Retain Workers. Baseline, Recuperado de <http://www.baselinemag.com/careers/slideshows/flexible-benefits-plans-attract-and-retain-workers.html>. el 27 de mayo de 2019.
- Meister, J. (2012). Three Reasons You Need To Adopt A Millennial Mindset Regardless Of Your Age. Forbes. Recuperado de
- Meister, J. C., y Willyerd, K. (2018). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> el 27 de mayo de 2019.
- Moreno, L. R., López, V. G., y Marín, M. E. (2015). Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexicali, Baja California, 2009-2013. *Revista Global de negocios*, 3(4), 11-26.
- Mulvey, P. W., Ledford Jr., G. E., y LeBlanc, P. V. (2000). Rewards of Work. *WorldatWork Journal*, 9(3), 6-18.
- Murillo, E. (2017). Attitudes toward mobile search ads: a study among Mexican millennials, *Journal of Research in Interactive Marketing*, 11(1), 91- 108, <https://doi.org/10.1108/JRIM-06-2016-0061>
- Ng, E. S., W., 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- Parry, E., y Urwin, P. (2017). The Evidence Base for Generational Differences: Where do we go from here? *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 140-148. <https://doi.org/10.1093/workar/waw037>
- Rai, S., y Mukherjee, S. (2017). Development of a causal framework linking work values, perceived organisational support, and job attitudes. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(3), 6-16.
- Rani, N., y Samuel, A. (2016). A study on generational differences in work values and person-organization fit and its effect on turnover intention of generation Y in India. *Management Research Review*, 39(12), 1695-1719. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0249>
- Robert Walters (2019). Attracting and Retaining Millennial Professionals, Recuperado de:
- Sarringhaus, M. M. (2011). The great divide: Social media's role in bridging healthcare's generational shift. *Journal of Healthcare Management*, 56(4), 235-44.
- Simón, C., y Allard, G. (2007). Generación “Y” y mercado laboral: Modelos de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales. Instituto de Empresa Business School, Recuperado de: <http://www.iegd.org/links/pdf/7.Generacion-Y-y-mercado-laboral-Modelos-de-gestion-de-Recursos-Humanos-para-los-jovenes-profesionales.pdf> el 1 de abril de 2019.
- Smith T., K. (2010). Work-Life Balance Perspectives of Marketing Professionals in Generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), 434-447. DOI: 10.1080/15332969.2010.510724

- Solnet, D., Kralj, A., y Kandampully, J. (2012). Generation Y employees: An examination of work attitude differences. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 36-54.
- Thompson, C., y Gregory, J. B. (2012). Managing millennials: A framework for improving attraction, motivation and retention. *The psychologist-manager journal*, 15(4), 237-246. <http://dx.doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Torrado, S. (2015). Empresas para los jóvenes. *Latin Trade (Spanish)* [serial online], 40-42. Recuperado de <https://latintrade.com/2015/01/31/empresas-para-los-jovenes/?lang=es&v=0b98720dcb2c> el 27 de mayo de 2019
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., y Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- Tyler, K. (2013). New kids on the Block. *HR Magazine*, 59(10), 34-40.
- Wilton, P. (2008). Unlocking the talent of generation y. *Engineering & Technology*, 3(14), 80-83. <http://dx.doi.org/10.1049/et:20081421>

INFORMACIÓN ADICIONAL

Clasificación JE: J2, J3, J6