

Gestión millennial en una agencia creativa de la ciudad de Durango

Millennial management in a creative agency in Durango City

Francisco Martín Villarreal-Solís¹, Rubén Molina-Sánchez², Enrique Blanco-Castañeda³

Resumen

Incorporar talento humano joven a las organizaciones supone retos para su gestión; los denominados jóvenes millennials han tomado mayor fuerza en el mundo laboral, lo que también significa expectativas y motivaciones distintas de los grupos generacionales que les precedieron; reconocer y gestionar esas nuevas necesidades puede significar una ventaja competitiva. A partir de las observaciones realizadas dentro del proceso de diagnóstico organizacional en la agencia creativa se concluye que esta requiere mejorar su gestión de personal, con elementos que contribuyan a retener el personal creativo y a crear un mejor ambiente de trabajo; las acciones a emprender se enfocan en el perfil millennial presente en los miembros de la organización. El proceso de identificación de las acciones y propuestas supuso la revisión de literatura enfocada específicamente en la gestión del talento millennial, desarrolladas por consultores y expertos en la materia; se propone un esquema basado centrado en la comunicación, retroalimentación constante, flexibilidad en el trabajo y liderazgo participativo, en un entorno de cultura organizacional que detone valores organizacionales que ayuden a crear compromiso en la empresa.

Palabras clave: millennial, gestión, talento, liderazgo.

Abstract

Incorporating young human talent into the organization can represent management challenges; The so-called millennials have become a stronger force in the workplace, which now incorporates new expectations and motivations, different to those of the generational groups that preceded them; recognizing and managing these new needs can mean a competitive advantage. Based on the observations made within the organizational diagnosis process, this study concluded the creative agency requires improvement in its personnel management, including elements that contribute to personnel retention and to create a better work environment; the improvement actions should focus on the millennial profile present in the members of the organization. The process of identifying the actions and proposals involved reviewing the literature specifically focused on millennial talent management, developed by consultants and experts in the field; the proposal includes a scheme based on communication, constant feedback, work flexibility and participative leadership, all this within an

¹ Doctor en Administración, profesor investigador, departamento de investigación de la División de Estudios de Posgrado, Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, marco administrativo y organizacional, fmvillasol@ujed.mx ORCID [0000-0001-9251-5084](https://orcid.org/0000-0001-9251-5084)

² Doctor en Administración, profesor investigador, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, campus Celaya-Salvatierra, México, desarrollo y gestión de la mipyme, humararuben@gmail.com ORCID 0000-0001-6915-9122

³ Maestro en Finanzas, alumno del Doctorado en Gestión de la Organizaciones, Facultad de Economía, Contaduría y Administración de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México, gestión estratégica de las organizaciones, enrique.blanco@ujed.mx



organizational culture environment that triggers organizational values and develops commitment in the company.

Keywords: millennial, management, talent, leadership.

JEL: J21, J28, M12, M54.

Introducción

Los procesos de diagnóstico y análisis dentro de las organizaciones buscan identificar problemáticas actuales y brindar alternativas de solución e intervención enfocadas a la realidad presente en la organización y su entorno. En este contexto se identifica como objeto de estudio una organización (*startup*), integrada completamente por miembros del grupo generacional *millennial*, que requiere acciones de mejora en su gestión en general; esta organización se clasifica de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) como empresa de servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados a las tecnología de la información, asesoría en instalación de equipo y redes informáticas, y servicios de instalación de software. Las unidades económicas integradas a este sector, según cifras del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), representaron en 2018 43,255.460 mdp, un total de 105,280 personas empleadas a nivel nacional, 58.156 mpd y 287 personas a nivel estatal; a nivel municipal se concentra el 96.55% de los ingresos y 89.55% de personal ocupado a nivel estatal; de acuerdo a los reportes de los censos económicos 2009, 2014 y 2019 de los mismos institutos se observa un crecimiento generalizado en factores como ingresos, personal contratado, remuneraciones y el número de unidades económicas.

La agencia creativa está constituida como una Sociedad Anónima, desarrolla actividades de mercadotecnia digital, desarrollo de software y diseño gráfico; es un proyecto *startup* concebido y desarrollado por jóvenes con una edad promedio de 27 años, egresados de universidades locales, con preparación en ingeniería en software, sistemas computacionales, informática, mercadotecnia y diseño gráfico a un nivel profesional no de posgrado; además la mayoría de ellos se enfrenta a su primer empleo formal, donde han configurado equipos de trabajo a partir de sus aspiraciones e inquietudes profesionales y personales. Derivado de las observaciones realizadas en el diagnóstico organizacional se identifica un potencial de mejora en las prácticas de gestión del talento humano, considerando que es la piedra angular sobre la cual recaen acciones que posibiliten la detonación de estrategias competitivas para la empresa.

Definición de la investigación

Esta investigación busca identificar y proponer acciones orientadas a mejorar la gestión del talento humano de los integrantes de la organización, se planteó la siguiente hipótesis:

El perfil generacional millennial es el factor clave para la identificación y propuesta de acciones de mejora de gestión del talento en la agencia creativa.

Al definir la investigación Yin (1984) indica los siguientes componentes:

- 1) Preguntas de estudio:** ¿Cómo y qué acciones de mejora en la gestión del talento humano millennial se pueden proponer a la agencia creativa?
- 2) Sus proposiciones:** dirigen la atención a lo que debería ser examinado en el estudio; en este caso los elementos que determinan la necesidad y propuesta de acciones de mejora.
- 3) La unidad de análisis:** el individuo relevante de donde se recolecta información; la agencia creativa que determinó el problema a abordar y que con sus características delimita las propuestas de mejora.
- 4) La lógica vinculando datos y proposiciones:** se refieren a diversas partes de información del propio caso que se relacionen con alguna proposición teórica, dentro del proceso del diagnóstico se evidencia la necesidad de mejoras integrales en la organización, con un factor clave en la gestión del talento humano, visualizado como factor detonante del potencial de la empresa.
- 5) Criterio para interpretar las búsquedas:** el perfil generacional millennial como el factor clave que relaciona la necesidad de mejoras en la gestión y la manera en que estas deben ser estructuradas.

Revisión de la literatura

Startup como modelo de negocio

El modelo de negocio incluye elecciones realizadas por la empresa para su funcionamiento, activos, estructura, prácticas de compensación, contratos, instalaciones, como la compañía operará con el tiempo (Landazury & Ferrer, 2016; Drucker, 2012; Casedesus-Masanell y Ricart, 2007; Magretta, 2002). La empresa objeto de la investigación se identifica como un startup, que refiere a empresas de reciente creación o en etapas tempranas de crecimiento, sus proyectos se enfocan a lo digital, no cuentan con información histórica y son propuestas innovadoras (Salamzadeh & Kawamorita Kesim, 2015); pueden presentar bajo nivel de ingresos, flujos negativos de efectivo, e información limitada de su desempeño (Botello & González-Bueno, 2020). Suelen estar relacionadas con el ámbito tecnológico, el mundo de internet y las tecnologías de la comunicación, son agentes generadores de cambio, empleo e innovación; este tipo de empresas operan cada vez más en forma de red, con una estructura flexible y sin muchos niveles jerárquicos (Montoya, 2016).

Con menor inversión en infraestructura que empresas tradicionales, los startups son opciones de inversión innovadoras con esquemas como el *crowdfunding*, las 3F (*family, friends and fools*) o los *business angels*, que adaptan esquemas de inversión al entorno y permiten invertir fondos importantes en ellas (White & Dumay, 2017; Belleflamme, Lambert, & Schwienbacher, 2014; Kotha & George, 2012).

La generación millennial

El consenso general ubica a esta generación como la integrada por personas nacidas entre los años 1980 y 2000 (Curlletto & Uicich, 2019), aunque no existe un parámetro perfectamente definido; este grupo poblacional constituye actualmente casi la mitad de la fuerza laboral y para 2030 podrá representar hasta el 75% (Tuff, 2020); las características de esta generación incluyen la habilidad multitarea, búsqueda de la satisfacción laboral, equilibrio con la vida social, valoración de la empleabilidad y destacan que la remuneración no es el único factor de la gratificación laboral (Pincheira & Arenas, 2016). Las compañías que logren adaptarse a los requerimientos de esta generación obtendrán una ventaja estratégica sobre la competencia (Caraher, 2014).

En el ambiente laboral el *millennial* no tolera estructuras rígidas, valora el conocimiento sobre la autoridad, disfruta trabajar en equipo, es optimista, expresa lo que piensa (Karsh & Templin, 2013); suele ser dinámico, emprendedor, flexible, se motiva a permanecer en la empresa con elementos como el aprendizaje, clima laboral, flexibilidad de horarios o el aprendizaje, por encima de factores económicos (Curlletto & Soler, 2016); debe destacarse entonces la importancia de la adaptabilidad de la administración y prácticas de gestión ante estos nuevos elementos, deberán orientarse a aspectos como la diversidad, inclusión y destacar aquellas orientadas a la atracción y retención del personal, diseñando nuevas estrategias para mantener el talento dentro de la organización (Zavala & Frías, 2018; Rai & Mukeherjee, 2017; Kultalahti & Viitala, 2015; Al-Emadi, Schwabenland, & Wei, 2015).

Los *millennials* tienen motivaciones diferentes a las de sus predecesores, esto conduce a los líderes empresariales a replantear sus estrategias de contratación y retención de talento; también otorgan mayor importancia a su vida personal, cambian de puesto o posición en su carrera, cambian de trabajo frecuentemente, el sueldo no es su principal satisfactor y es poco probable que llenen sus expectativas personales a través del trabajo (Forero & Maldonado, 2019; Elgar, 2012); al cambiar de trabajo entre 12 y 18 meses de haber sido contratados, el desafío de su retención se vuelve inusualmente complicado; las investigaciones se centran en diferencias organizacionales, diferencias de edad y de experiencia; el factor común es la sensación de valor, que influye en el compromiso, retención y factores de compromiso afectivo con la organización (Hechl, 2017).

Roslik (2018) interpreta a los *millennials* como una generación bien educada, con confianza en sí misma, con grandes expectativas, con capacidad de trabajar en equipo y trabajar en múltiples tareas, características que los vuelven atractivos para el departamento de recursos humanos; por otro lado, pueden llegar a tener problemas con sus superiores por su tendencia a dar su opinión y señalar aquello que consideren está mal en la organización; la edad y el rango jerárquico no les es relevante, respetan

más a aquellas personas que consideran inteligentes (Weber, 2015). Su compromiso social los lleva a buscar empresas con un impacto positivo en la sociedad y el mundo, que ofrezcan oportunidades de movilidad y de escalar en la organización (Sharp, 2015).

Este segmento puede llegar a ser considerado narcisista, buscador de atención, con tendencia a sobreestimar sus habilidades, aunque cierto nivel de narcisismo puede relacionarse con altos niveles de autoeficacia y compromiso laboral (Crappell, 2012); esta generación creció creyendo que se puede lograr mucho con poco esfuerzo y de inmediato, situación que difiere de la realidad laboral, causando frustración y abandono (Sinek, 2016), derivado de expectativas y demandas poco realistas en el puesto de trabajo (Ramadan, Dwaikat, & Wan, 2014).

De acuerdo con los datos del INEGI (2016) para 2015, la edad promedio en el país es de 27 años, la población *millennial* representa 31% de la población nacional, revelando la importancia de este sector de la población que ya se encuentra integrada en las organizaciones y está exigiendo ajustes en la manera de gestionar su talento. Los retos de lidiar con los millennials destacan la necesidad de estudiar los factores que inciden en su motivación, su elección de un empleo, la permanencia en él y su eventual abandono; se denota la importancia de estrategias de fidelización, pero para poder plantearlas primero deben comprenderse las necesidades y capacidades de esta fuerza laboral (Mitta & Davila, 2015; Karsh & Templin, 2013; Hernández, 2009; Lowe, Levitt, & Wilson, 2008); corresponderá a cada organización en lo individual otorgar los medios para encauzar las actitudes de los empleados hacia la fijación de metas, contribuir con la empresa y su gestión del conocimiento.

La gestión del talento humano

La gestión humana se enfoca a actividades de apoyo a la dirección, incluye políticas, planes, programas y actividades para la obtención, formación, motivación, retribución y desarrollo del personal necesario para generar una cultura organizacional, que a la vez equilibre los objetivos convergentes de la organización de una manera efectiva (García, Sánchez, & Zapata, 2008); su importancia radica en en la consecución de los intereses de la organización así como planes personales (Riascos & Aguilera, 2011). El término “gestión del talento” se atribuye a Watkins (1998), incluye elementos como la cultura y estructura organizacionales, tecnología o procesos internos de la organización; busca centrarse en el potencial del empleado y no únicamente en la productividad, persigue un mejor desempeño a través de un adecuado desarrollo de sus habilidades (Alonso, García, López, & Amador, 2018).

Se pueden considerar diferentes elementos fundamentales para la gestión del talento humano (Chiavenato, 2019): se trata con seres humanos con personalidad, conocimientos y habilidades necesarias para la organización; ellos son agentes dinámicos dentro de la organización y a su vez son sus socios, que invierten esfuerzo, dedicación, compromisos y riesgos compartidos; al desarrollar un plan de gestión de talento deben considerarse elementos que van desde la integración, organización, recompensa, desarrollo, retención y proceso de auditoría de las personas dentro de la organización. Implicar a las personas en la empresa significa generar un compromiso con el trabajo y la organización, la inserción del talento estaría relacionada con las competencias personales e individuales, pero bajo principios como identidad, cultura y filosofía colectivas (Majad & Musa, 2016).

Un plan de gestión de talento humano que busque reconocer a los colaboradores como integrantes de la organización y no como un recurso más consigue un mejor compromiso, adaptabilidad y un impacto positivo en el crecimiento organizacional y desempeño laboral; actualmente esta gestión se considera una unidad estratégica para poder desarrollar estrategias competitivas, pues es a través del talento humano que se pueden lograr cambios organizacionales (Párraga, 2016). El análisis de la gestión del talento humano nos remite a elementos relacionados con la forma particular en que la empresa decida desarrollar sus funciones, en el caso de esta investigación se deberán ajustar estos conceptos a la visión que los *millennials* construyan de la empresa y sus propias expectativas y motivaciones.

El comportamiento y la cultura organizacionales

Los resultados de una organización están íntimamente relacionados con su comportamiento organizacional, el cual es la manera de comportarse del personal en el día a día; Medina (2012), describe ese comportamiento a partir de 3 componentes: (i) El sistema organizacional: procesos y estructuras organizacionales, herramientas tecnológicas, infraestructura, sistemas o políticas. (ii) Los sistemas individuales: contar con el personal adecuado para desarrollar las estrategias; los colaboradores deben contar con las competencias necesarias para desempeñar sus funciones, o bien ser capaces de desarrollarlas. (iii) La cultura organizacional: es el conjunto de prácticas, normas y creencias compartidas por los integrantes de la organización, la actitud y acciones necesarias para lograr implementar estrategias de negocio; no se considera como un elemento estático, la cultura cambia con los individuos que la generan.

Estas prácticas refieren a la manera en que el personal se comporta en situaciones específicas de su operación (comunicación, reuniones, evaluaciones); las normas generan y rigen como debe darse este comportamiento ya sea de manera formal o informal, mientras que las creencias definen los valores, paradigmas organizacionales, marcos de referencia y escalas de valores para la organización; equiparables a las reglas para actuar, valores, creencias y códigos de conducta individuales, que definen las reglas para actuar.

El liderazgo participativo

Publicado en 1973 por Vroom y Yettoon este modelo buscó centrarse en la manera en que los gerentes comparten el poder, ofrecen participación e influyen en los subordinados para la toma de decisiones; el modelo estuvo influenciado por las ideas de French Jr, Israel, y As, (1960); Vroom y Mann, (1960); Morse y Reimer, (1956), y Coch y French (1948); propone cinco procesos de decisión, dos de carácter autoritario, dos consultivos y uno de toma de decisiones conjuntas; cada uno se aplica tomando en consideración la información disponible, la probabilidad de aceptación de la decisión final por parte de los subordinados y la participación en el planteamiento de alternativas creativas.

Este estilo de liderazgo se caracteriza porque el líder considera la opinión de sus subordinados y les consulta para decidir, fomentando la colaboración, expresión de opiniones y la influencia del grupo en las ideas, procesos y toma de decisiones (Koopman y Wierdsma, 1998); la idea detrás de esta postura se deriva de la teoría del procesamiento social de la información (Salanick y Pfeffer, 1978) que sugiere que el liderazgo participativo promueve la creencia en la innovación como un objetivo de la organización, se le asigna además un valor positivo y busca que los comportamientos innovadores promuevan mejoras para el funcionamiento de la organización.

Kottler (1999) señala entre las características del esquema de liderazgo participativo la facilidad de comunicación entre el equipo, la no distinción entre sus miembros, la capacidad de escuchar y atender los problemas de otros, la participación de todos en la toma de decisiones para poder lograr las metas establecidas, reconocer que las propuestas del equipo pueden tener mejores resultados que las planteadas por el líder y la motivación para mantener al equipo enfocado en el objetivo; considera también que a través de este liderazgo se puede lograr un alto grado de compromiso, pero contrasta con la cantidad de tiempo invertido en la toma de decisiones, y la distinción de las opiniones que no contribuyan al objetivo o que puedan resultar no aplicables en términos de complejidad y/o costos, aspectos que finalmente recaen en el líder.

En su estudio sobre el compromiso afectivo, liderazgo participativo e innovación del empleado, Odoardi, Battistelli, Montani y Peiró (2019) enfatizan la importancia del líder para promover la toma de decisiones en el equipo, independientemente del potencial de riesgo y dificultades; discuten que la manera de lograr una meta es por medio de una atmósfera intra-grupal y de un clima psicológico compartido, estos elementos elevan la confianza en las ideas propias, y promueven expectativas respecto a que la innovación volverá más exitosa y efectiva a la organización. El liderazgo participativo constituye una parte central en la gestión del talento humano en la agencia creativa, donde la comunicación, retroalimentación y participación constante de los líderes de la organización permiten la creación de una red de trabajo.

Metodología de la Investigación

Diagnóstico Organizacional

Es un estudio especializado de toda una organización que busca evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades y problemas, factores potenciales, alcance y crecimiento; provee una visión panorámica para poder plantear cambios sustanciales (Guizar, 2013). Se resalta que este diagnóstico presenta elementos que actúan de manera sistemática y organizada, factores internos y externos que influyen en la creación de estrategias de adaptación y sobrevivencia de la organización; también le permite prever y planificar incertidumbres o amenazas; requiere elementos como la integración de recursos y capital humano para garantizar su éxito; Peters y Norhaus (2005); Thompson y Stickland (2004); Francés (2001); Porter (2000), citados por Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada (2019).

Aunque se trata de una práctica global y utilizada desde décadas atrás, no existe un instrumento estandarizado para su aplicación, las propuestas pueden ser simples o complejas y servir de guía para la creación de distintas herramientas de diagnóstico e intervención (Osorio, Vargas, Grimaldo, Guzmán, Pérez, Rodríguez, & Torrente, 2016); en una empresa puede aplicarse un diagnóstico maleable y personalizado para recopilar la información necesaria para evaluar y aplicar intervenciones (Ávila, 2013); el diagnóstico puede incluir diferentes áreas y procesos: financieros, comerciales, económicos, relacionados con el capital humano, cultura organizacional, clima laboral, fortalezas, oportunidades de mejora, entre otros (Ávila, 2016).

Dentro del diagnóstico el analista puede hacer uso de diversidad de técnicas que pueden ser más o menos explícitas, generales o concretas; Rodríguez (2017), señala que este tipo análisis organizacional representa a las organizaciones y su funcionamiento de una manera selectiva al considerar sólo variables relevantes, permiten identificar focos de atención, ofrecen una interpretación de la organización, donde el investigador elige qué análisis y modelos aplicar de acuerdo con las perspectivas, expectativas y conocimiento que tiene de la organización.

El diagnóstico de la organización

La etapa de diagnóstico organizacional se desarrolló integrando diversas posturas y metodologías, se describe a continuación el proceso general:

El contrato: en el contexto académico en el que se realizó la investigación el contrato tomó la forma de un convenio de colaboración entre la empresa y el observador; las partes se comprometen a realizar acciones a favor de la investigación, la empresa se compromete a brindar el espacio y acceso a la información relevante, el observador se compromete a no divulgar información.

Objetivos: el diagnóstico busca encontrar problemáticas y áreas de oportunidad, para luego luego sustentar soluciones y propuestas de mejora.

Herramientas: el proceso se nutre sobre todo de la observación dentro de la empresa; se planteó la rotación de la estancia y observaciones entre los departamentos que la integran; se incluyen entrevistas y cuestionarios semiestructurados para conocer los integrantes de la organización y la relación entre sus departamentos; posteriormente se incluyeron elementos que permitieran un análisis más ordenado como: análisis de la empresa a partir de los elementos de un proyecto de inversión⁴, entrevistas semiestructuradas basadas en el modelo PyME-JICA⁵, análisis de la cultura organizacional

⁴ Considera la creación de nuevas empresas y el mejoramiento de las existentes; el fin del proceso de evaluación es evitar el mal uso de los recursos, o ayudar a su correcta asignación; se retoman aquí planteamientos de Sapag y Sapag (2014), y de Baca (2010), para conceptualizar la empresa a partir de los estudios administrativo, económico, técnico y de mercado, considerando que cubren los elementos críticos para la correcta integración de un organizacional funcional.

⁵ Cuestionario de evaluación del sector servicios del programa de consultoría empresarial Pyme-JICA de la Dirección de Capacitación y Consultoría de la Secretaría de Economía, se cubren las 4 áreas principales de una organización, emplea escalas de medición aplicada considera niveles que van de 1 (mal) a 5 (excelente) para las preguntas que integran cada sección; estas entrevistas tuvieron como objetivo contrastar las observaciones realizadas en otras etapas del diagnóstico.

a partir de OCAI⁶ y el análisis de los factores de retención de personal según el modelo de Madero⁷ (2019). A partir de estos elementos se generaron observaciones y se identificaron problemáticas en la organización, las cuales se describen en el apartado hallazgos y conclusiones del diagnóstico.

Cronogramas y plazo: las observaciones fueron llevadas a cabo en las instalaciones de la empresa durante el año 2019 y 2020, la pandemia COVID-19 obligó a la empresa a realizar actividades de manera remota como parte de las medidas de prevención; a la fecha se mantiene comunicación con la empresa. El plazo se extiende hasta la definición de la propuesta de solución, con posibilidades de dar seguimiento a las recomendaciones generadas.

Hallazgos y conclusiones del diagnóstico

Las observaciones derivadas del diagnóstico refieren que la agencia creativa se ha configurado de una manera muy reactiva antes las oportunidades y retos que se le han presentado; no existe un plan general a nivel directivo u operativo, cada departamento de la organización se enfoca en el trabajo al corto plazo, que puede resumirse en cubrir la carga semanal, sin que se tenga una visión a futuro de lo que se pretende lograr; sin embargo, la empresa continúa en funciones, probablemente impulsada por las inquietudes y aspiraciones de sus fundadores y los elementos de su equipo de trabajo; el ambiente en el que se desarrollan las funciones se percibe flexible y participativo.

Desde los primeros acercamientos a la organización se identifica la flexibilidad y la falta de una estructura rígida: se revela la inexistencia de documentación que la defina de una manera formal o especifique la manera en que debe funcionar; se carece de manuales de organización, descripción de puestos o incluso de información histórica que permita analizar y/o evaluar su desarrollo.

Los departamentos que la componen (diseño gráfico, mercadotecnia, desarrollo de software y soporte técnico) ven diluidas sus funciones, la reconfiguración constante de equipos de trabajo sugiere una cultura y forma de organización muy cambiante y flexible; se incorpora personal que puede no estar laborando en su área específica de formación pero que aporta habilidades y conocimientos aplicados al quehacer de la empresa; los requerimientos materiales para cada departamentos son mínimos, la verdadera materia prima es la creatividad de sus elementos, que buscan la mejor manera de hacer las cosas. Por otro lado, áreas importantes como recursos humanos, ventas, contabilidad o finanzas no se identifican dentro de la agencia creativa; las funciones pueden desarrollarse de manera reactiva (cuando son necesarias) o, como en el caso de contabilidad, por terceros.

Ante este panorama de cambios y una estructura flexible, el análisis de la organización requirió un acercamiento más ordenado, los componentes administrativos, de mercado, técnico y económico se abordaron a partir de las observaciones en la empresa; la información se integró con las experiencias percibidas en el quehacer diario, se remite nuevamente a una configuración flexible;

En su aspecto administrativo la empresa puede beneficiarse de una reestructuración integral, donde se definan formalmente las áreas funcionales y alcances de cada, pero sobre todo delimitar el papel que desempeña cada colaborador en el logro de los objetivos y metas potenciales, esta reestructuración deberá ser a la vez lo suficientemente flexible para permitir la colaboración entre departamentos, el tipo de servicio que brinda la empresa rara vez podría incluir un solo equipo de trabajo, las revisiones y ajustes que se realicen ante cada nuevo cliente o proyecto requieren de una comunicación fluida; a su vez debe promover un ambiente de trabajo que considere elementos de cooperación, tutorías, elementos de liderazgo participativo y flexibilidad en las funciones, tanto la parte del qué como el cómo hacerlas.

⁶ El instrumento de evaluación de la cultura organizacional (OCAI, por sus siglas en inglés), tiene como objetivo ayudar a identificar la cultura organizacional actual en la organización, el cuestionario utilizado fue una versión modificada del desarrollado por Cameron y Quinn (1999); este consta de 24 ítems distribuidos en 6 dimensiones.

⁷ Modelo orientado a la evaluación de factores de retención y su agrupación de acuerdo con sus características en cuatro componentes que lo integran (Pertenencia, ambiente social, eficiencia productiva y núcleo personal), evaluando cada una a partir de distintos factores con escala que va del 1 al 5.

Respecto a su mercado la agencia creativa requiere definir la posición futura que desea lograr, definir la expansión o segmento de mercado que mejor se adapte a sus posibilidades de configuración, con proyectos nacionales y extranjeros que pueden supervisarse a distancia; también un establecimiento de procesos, alcances, áreas, funciones, responsabilidades y objetivos que requieran la coordinación de todos los elementos de la empresa; la configuración en estos equipos de trabajo buscaría satisfacer necesidades de desarrollo o aplicación de conocimientos, o bien el deseo de superación de los miembros del equipo; la empresa puede revelarse como una opción innovadora con equipos multitarea y varios perfiles trabajando en un mismo proyecto, y por otro lado convertirse en una opción para generar desarrollo de carrera para nuevos elementos.

Dentro del componente técnico se reveló la importancia de contar con conocimientos y equipo de trabajo actualizados, los cuales son una necesidad para el servicio a brindar; la supervisión de los procesos internos manifiesta un alto nivel de creatividad, pero también evidenció la necesidad de contar con una base para que cada elemento reconozca sus funciones, pero también pueda aportar sus habilidades y conocimientos, esto es delimitar las funciones, pero otorgando autonomía en su ejecución. La empresa puede beneficiarse de esquemas de trabajo flexibles, horarios mixtos, trabajo a distancia y capacitaciones constantes en aquellas áreas que por un lado sean necesarias dentro de la empresa, pero también satisfagan necesidades de desarrollo de su personal; es un equilibrio entre lo que la agencia creativa desea hacer y ofertar y lo que sus colaboradores aportan o están dispuestos a aprender.

La revisión del aspecto económico-financiero supuso una limitación al diagnóstico; la empresa mantiene necesidades de capital de trabajo, insumos, inventarios muy bajas, sus actividades no representan necesidades elevadas de inversión o que sean continuas fuera de pago de nóminas y servicios; el aspecto contable se lleva a cabo por asesores externos; no se permitió el acceso a la información contable actualizada o histórica; personal directivo refiere no considerar su aplicación en la evaluación de la empresa. La incorporación de elementos del mismo perfil generacional, que comprendan, contribuya a generar y revelar la importancia de este tipo de información podría significar una mejora en el desempeño general de la organización, pero al igual que con el resto de sus participantes debe buscarse que su visión y forma de trabajo empate con las de la empresa y con las del equipo de trabajo en el que se integrarían.

La serie de entrevistas aplicadas en la organización remiten nuevamente a elementos que sugieren una amplia flexibilidad en el entorno de la empresa; permitieron evidenciar la manera reactiva de trabajar y el desconocimiento de la visión a futuro del negocio; los líderes y jefes de departamento manifiestan falta de interés hacia la aplicación y evaluación de métodos y técnicas económico administrativas por no ser parte de su formación profesional y porque la manera en que la empresa se ha configura no requiere ese tipo de controles.

El cuestionario PyME JICA refiere aspectos como infraestructura, ambiente laboral por encima de la media de la escala aplicada, es decir se cuentan con elementos necesarios para desarrollar el trabajo en la organización; otros aspectos como el conocimiento de metas, objetivos obtuvieron menores valoraciones; el componente económico y su evaluación evidenció nuevamente la poca importancia o utilidad que se le otorga a la información financiera; elementos de estrategias de administración manifiestan una cooperación estrecha entre los departamentos que integran la empresa, pero también que esa cooperación podría no estar del todo definida o planeada; se detecta la ausencia de un plan elaborado a nivel directivo, lo que ocasiona que la organización tenga un enfoque y visión de muy corto plazo en su manera de trabajar. La organización cuenta con líderes y jefes de departamento que están identificados, pero su estilo de liderazgo permite cierta libertad de acción, se concentran en lo que es necesario hacer (en el corto plazo) y se brinda libertad en el cómo hacerlo.

La flexibilidad a la cual se hace referencia en párrafos anteriores se percibe ya presente dentro de la organización, expresada en su cultura organizacional preponderante tipo clan (27.02% con un alfa de 0.83), la cual caracteriza a un lugar amigable para trabajar, con sentido de familia y donde los líderes son vistos como mentores; donde se promueve la lealtad, tradición, cohesión y participación entre sus miembros, quienes comparten creencias y valores; este tipo de cultura incluye un ambiente laboral que puede ser manejado a través de equipos de trabajo. La cultura clan tiene orientación interna y control flexible, busca la efectividad a través del desarrollo humano y la participación.

Durante el proceso de diagnóstico y observación se detectó la entrada y salida constante de personal; se percibe la empresa como una primera oportunidad o un primer contacto con la vida profesional laboral de recién egresados; esta situación limita el establecimiento de estrategias competitivas y el desarrollo integral de la organización; a partir del modelo de factores de retención se identificó que los factores mejor evaluados se concentran en el núcleo personal (4.39 promedio en la escala), que incluye elementos como el desarrollo profesional, de carrera, desarrollo de habilidades, balance entre la vida y el trabajo, reconocimiento y estabilidad profesional; el componente con menor valuación refiere al aspecto de pertenencia con aspectos como el prestigio de la empresa, la imagen o congruencia social (4.0 promedio en la escala). Los elementos mejor valorados refieren a las oportunidades de crecimiento y desarrollo de carrera en la empresa (4.7 de valoración); el elemento con menor valoración corresponde a la responsabilidad social de la empresa (3.7 de promedio); el cambio de trabajo obedece a inquietudes tanto personales como profesionales de los elementos, que buscan desde mejores condiciones laborales o la oportunidad de desarrollar otras habilidades.

El trabajo en equipo y la cohesión entre los miembros de la organización se percibe en la reconfiguración constante y la colaboración en los proyectos a emprender; se observa la cooperación entre elementos, la apertura por parte de los jefes hacia esas inquietudes y desarrollo de habilidades, el aprendizaje en equipo.

La problemática general detectada gira en torno a la necesidad de que el personal de la organización reconozca la utilidad de establecer una mejor coordinación de sus esfuerzos hacia un fin en común e incluir un esquema de comunicación, retroalimentación y reconocimiento, todo esto deberá trascender más allá de los perfiles profesionales de los integrantes de la empresa, quienes tienen una visión propia de cómo crear y hacer negocios y requieren esquemas de motivación y retención claros; la empresa cuenta con la particularidad de no estar integrada por elementos de distintos bloques generacionales; esto implica que la construcción del ambiente laboral y sus elementos deberán estar enfocados específicamente a los elementos de esta generación.

Las potenciales soluciones que se presenten ante la empresa deberán incluir en su planteamiento una gran flexibilidad en los roles de trabajo, configuraciones que no sean estrictas para que el trabajo pueda seguir desarrollándose en grupos y equipos, que respete y permita cambios en la cultura organizacional predominante.

Todos estos elementos encuentran eco en estudios enfocados en la gestión de los millennials en el trabajo, encontrándose similitudes entre las observaciones y conclusiones obtenidas en el proceso de diagnóstico y otras investigaciones que se enfocan a problemáticas similares.

En la etapa de búsqueda de soluciones potenciales se identifica entonces a los millennials como el factor clave; la necesidad de mejoras de gestión de talento se identifica como un punto crucial para la retención del personal; se identifica el peso o papel de los líderes, finalmente las propuestas se desarrollaron con base en la literatura consultada, las cuales encuentran eco en otros estudios, que son los que se mencionan a continuación:

Jaramillo (2020) única a la generación millennial como la que más está cambiando de trabajo en la actualidad, dentro de sus recomendaciones en su estudio de la rotación incluye estudiar por sí sola a esa generación, y realizar trabajos para ellos y sus nuevas tendencias.

Román, García, Gonzales y Gallo (2021) identifican un desafío organizacional en comprender lo que impulsa y motiva a los millennials, sus expectativas laborales, proyección; indican que estos jóvenes buscan la diversidad, el aprendizaje de competencias, relaciones laborales horizontales y formas especiales de liderazgo; estos elementos deberán estar presentes en la definición de estructuras organizacionales (flexibles) preocupadas por retener el talento millennial.

Estas estructuras organizacionales deberán a su vez estar cimentadas en lo que Galván y Silva (2021) identifican como compromiso afectivo, un vínculo emocional entre organización y colaborador;

la idea detrás de esto es fomentar el sentido de pertenencia del empleado y de esta manera contribuir con la mejora del ambiente y cultura laborales y de los objetivos organizacionales.

En un estudio sobre los millennials como fuerza laboral, Madrigal, Ávila y Madrigal (2018) concluyen que es necesario encontrar puntos de coincidencia entre las demandas de la empresa y lo que cada individuo ofrece en términos de perfil de colaboradores, también mencionan la labor de la retroalimentación y reconocimiento como elemento distintivo de organizaciones que emplean este tipo de talento; estos elementos encuentran eco en las necesidades de adaptación a la cultura laboral.

Además de los elementos de retribución se deben considerar las relaciones interpersonales (con y entre compañeros y jefes) ya que estas son factores clave de la felicidad laboral, que pueden estar incluso por encima de sistemas retributivos monetarios y no monetarios, (Araya, Varas & Rojas, 2021); de aquí se deriva la necesidad de innovar en las organizaciones, y la necesidad de crear una organización y ambiente de trabajo diseñado especialmente para y por millennials.

Madero (2019) identifica la necesidad de adaptación de las empresas ante las necesidades de las nuevas generaciones, esta necesidad implica la creación de estrategias que involucren aspectos atractivos para quienes buscan colocarse en las posiciones existentes en la organización; menciona además la repercusión que pueden tener los elementos de retención del talento millennial en indicadores como el rendimiento financiero o mejoras en el clima laboral; la organización objeto de esta investigación refleja esa necesidad donde a partir de la retención pueden detonarse estrategias y comenzar a establecer indicadores que contribuyan a analizar su desempeño.

Inostrosa, Vázquez y Acosta relacionan elementos de liderazgo, compromiso y desempeño laboral en su estudio basado en trabajadores millennials (Chile, 2021); los autores identifican que el compromiso y confianza laboral (empleados saludables) se detonan a partir de un liderazgo mediador (prácticas y recursos saludables) y resultados organizacionales saludables (desempeño laboral); el liderazgo es también un factor relevante del bienestar psicológico de los empleados; el papel del líder entonces crucial dentro de las estrategias de gestión.

Méndez (2020) atribuye la responsabilidad de crear y transmitir una ideología de trabajo a los líderes y altos mandos dentro de la organización, pero además de eso los convierte en coaches para inspirar a la gente y predicar con el ejemplo; retoma conceptos de la flexibilidad en el trabajo y agrega otros como la facilidad de ausentarse para lograr un desarrollo del capital humano al estudiar o prepararse en áreas específicas, pero sin perder de vista la productividad organizacional.

Matamoros (2019) en su análisis sobre la deserción laboral en millennials en México concluye que estos utilizan a las empresas para satisfacer algunas de sus necesidades personales, relacionándolas con el desarrollo y la autorrealización; la autora menciona que la clave para lograr la retención está en comprender las razones de renuncias mediante encuestas de satisfacción laboral que indiquen que les gusta y que no les gusta de la empresa a las personas que la integran; estos elementos nos remiten a los componentes de la cultura organizacional y a labor del líder en la organización para poder implementar la estrategias que surjan a partir de los resultados de esas encuestas.

El horario flexible, reconocimiento del trabajo por parte de los superiores, la guía en el trabajo, un trabajo interesante que aporte algo más que una remuneración económica, independencia, desarrollo de carrera, flexibilidad laboral, trabajo a distancia son elementos ampliamente valorados y buscados por los millennials en el trabajo; los líderes y jefes en las organizaciones deben comprender estas necesidades para fortalecer el compromiso generacional y crear un lugar atractivo para los jóvenes millennials (Rivera, Aranibar & Varón, 2020).

Para dar paso a los nuevos trabajadores millennials se deberán construir ambientes colaborativos, no autoritarios, sin que predomine la voz del jefe, diversos, con prácticas de responsabilidad social; el recurso humano en parte esencial del desarrollo de las organizaciones, por consecuencia los departamentos de recursos humanos deben plantear estrategias que cumplan estas expectativas, concluyen De la Garza, Guzmán y López (2019).

Se trató (en medida de lo posible) de otorgar una perspectiva latina/mexicana a estas referencias; las propuestas generadas en las siguientes secciones consideran posturas de autores que desarrollaron específicamente soluciones de gestión millennial.

El estudio de casos

Para Pérez-Escoda y Aneas (2014) el estudio de caso es la descripción de una experiencia, fenómeno o situación, basada en un tema real y específico, del cual se detecta un problema cuya solución obliga a la reflexión y aprendizaje, la búsqueda de distintas soluciones, ideas y opiniones para resolver el problema que se ha detectado.

El estudio de caso sirve en las ciencias sociales, especialmente en las áreas de negocios, educación y política, donde se requiere registrar la conducta de las personas involucradas en el fenómeno a estudiar y se busca generar teoría nueva en temas que no han sido explorados (López, 2018); puede ser considerado una metodología activa que, mediante la integración de conocimientos teóricos y prácticos, perfecciona habilidades para resolver problemas y desarrolla el pensamiento crítico (Llobet, Álvarez & Velez, 2015, Waterkemper & do Prado, 2011, Mendoza, 2006).

El estudio de caso es la estrategia a aplicar cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, o bien cuando el fenómeno a analizar es contemporáneo o tiene contexto de la vida real, menciona Yin (1984); el mismo autor delimita aún más esa postura enunciando condiciones para la investigación: (a) el tipo de pregunta de investigación, (b) el control del investigador sobre los eventos y, (c) el grado de enfoque en lo contemporáneo, opuesto a eventos históricos.

Al ser preferido para estudiar eventos contemporáneos el estudio de caso incorpora como fuentes de evidencia a la observación directa y las entrevistas sistemáticas (que no son incluidas en análisis históricos); el estudio de caso puede trabajar con una gran variedad de evidencia, y en situaciones como la observación-participación puede ocurrir la manipulación informal; los estudios de caso son realizados sobre procesos de implementación o de cambios organizacionales. Otra característica que destaca el autor es la poca base que provee para la generalización científica; un estudio de caso es generalizable a proposiciones teóricas y no a poblaciones o universos, no representa un "ejemplo", el objetivo del investigador es generalizar teorías y no enumerar frecuencias estadísticas.

Investigación documental

La integración de las propuestas de acción requirió una revisión documental de material bibliográfico y una posterior selección de contenido (Corona, 2016); este tipo de investigación se orienta al estudio de un problema para ampliar y profundizar su naturaleza, apoyándose en trabajos previos, información y datos que hayan sido publicados en medios impresos, electrónicos o audiovisuales (UPEL, 2016). La investigación documental consiste en un proceso de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información de un mismo tema; considera además la interpretación para poder llevarla a su aplicación y generación de ideas a partir de lo analizado (Morales, 2015).

El análisis documental busca conocer lo que otros han estado estudiando en un campo específico, quiere conocer segmentos específicos de información de una fuente en particular y busca información relevante sobre un tema concreto (Vickery, 1970); la revisión de la información se enmarca dentro de un enfoque cualitativo; se buscaron experiencias únicas, contextualización del ambiente y riqueza interpretativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Resultados

La generación de los resultados de la investigación requiere la revisión de literatura enfocada en el problema identificado en la organización; la bibliografía consultada tiene un enfoque práctico, no teórico, que recupera las experiencias de los autores, incluyendo consultores y expertos en la materia; se consultaron obras completas enfocadas a la gestión del talento *millennial*; el planteamiento retoma los hallazgos derivados el proceso de diagnóstico organizacional, y constituyen los resultados del proceso de investigación manifestados en una serie de acciones para distintas etapas de la gestión del talento humano, siempre con un enfoque *millennial*.

Acciones propuestas para la gestión del talento millennial

Las acciones se plantean a partir de una serie de etapas que reflejan la vida laboral dentro de la organización; cada etapa tiene definido su objetivo particular y se relaciona con algún elemento que contribuye a su comprensión o aplicación.

A) La etapa previa al ingreso a la organización: en esta etapa la empresa exhibe su imagen como una opción laboral para atraer talento nuevo para poder integrarlo a sus filas. **Objetivo:** dar a conocer la empresa, las actividades que realiza, como realiza sus funciones y su filosofía de trabajo.

Acciones: los *millennials* quieren lograr un desarrollo profesional y personal; la empresa debe buscar definir de manera clara las políticas y cultura laboral antes de realizar una oferta de trabajo, definir la estructura de recompensas, aunque estas sean pequeñas pero que contribuyan a reconocer el trabajo; incluir retroalimentación constante, sin volverse una supervisión pesada sino un entrenamiento que ayude a realizar un trabajo más eficiente; luego profundizar en elementos como presentar el trabajo como un lugar agradable, preferir la personalidad sobre la preparación profesional, hablar en el lenguaje de los *millennials* y usar las redes sociales para acercarse a ellos (Tuff, 2020).

Dentro del proceso de selección y reclutamiento es importante permitir a los miembros del equipo participar en las entrevistas de evaluación, pues finalmente es el equipo de trabajo quien trabajará con el nuevo elemento; pueden incluirse guías de entrevista o formatos simples para la calificación del candidato, como el acoplamiento a la cultura, experiencia o requisitos del puesto (Caraher, 2014).

El capital humano representa actualmente un factor importante de éxito para las empresas (Burin, Robert-Lombard, & Klopper, 2016); cuidar a los trabajadores se considera una manera de generar beneficios para la empresa (Babiková & Bucek, 2019); desarrollar una ventaja competitiva exige crear estrategias para atraer y retener el talento en la organización (Durán-Seguel, Gallegos, Dauvin, & Rojas, 2020); el logro de esas ventajas requiere de una propuesta de valor para el colaborador y la marca de la empresa que lo contrate (Shabanabi & Geeta, 2019); las personas son las que finalmente llevan a las ventajas competitivas (Chapleo, 2011).

Ante esa necesidad de reconocimiento de los empleadores surge el concepto de employer branding (EB, también denominado marketing laboral, marca del empleador, marca empleadora); considera la marca como un activo valioso y clave para la empresa (Backhaus & Tikoo, 2004); el EB representa los esfuerzos de la organización para promover dentro y fuera de ella una visión clara de lo que hace diferente, lo que la hace deseable como empleadora, o una buena opción en el mercado laboral; también se convierte en potencializador del compromiso, retención y motivación de su talento humano (Frye, Kang, Huh, & Lee, 2020; Benraïss-Noailles & Viot, 2020; Orozco & Hidalgo, 2017; Backhaus & Tikoo, 2004).

El employer branding se genera desde la cultura organizacional establecida en la empresa; aplica estrategias de *marketing* interno en beneficio de los trabajadores, que serán apreciadas desde una perspectiva externa por futuros empleados que se sientan identificados con esa cultura de la compañía (Jiménez, Pimentel, & Echeverría, 2010), en esta dinámica se promueve, a partir de esa cultura, el reconocimiento de la empresa como el lugar adecuado para trabajar. Botha, Busin y de Swardt (2011) conciben el branding laboral como una estrategia para flexibilizar y satisfacer las preferencias de la generación *millennial*, consideran que alinea los valores de la organización, sus sistemas, políticas y el comportamiento de los directivos para atraer, motivar, y retener empleados actuales y potenciales.

Al considerar el proceso de contratación los posibles solicitantes se sentirán mayormente atraídos por una organización si identifican atributos que son deseables, y por la importancia que le asignen a esos atributos (Backhaus & Tikoo, 2004); el branding laboral fortalece su imagen en los colaboradores presentes y futuros, ambos pueden promover la marca para la que laboran; las actividades de la empresa están sujetas al percepción que tengan sus trabajadores y la comunidad; la imagen proyectada afecta a su vez el compromiso de los colaboradores (Rajagopalan & Baral, 2017). ¿Cómo se logra el control de la rotación?, uno de los elementos clave es el factor de prestigio: para retener el mejor talento se necesita mandar el mensaje de que "es un privilegio trabajar aquí"; organizaciones con un gran prestigio entre los empleados tienen en común contar con reputaciones de ser muy demandantes, muy competitivas, y de trabajar basadas en el mérito; también tienen reputación de poner atención en cada una de las personas que trabaja con ellas (Tulgan, 2016).

B) Culturización: busca adaptar el talento a la organización, ya sea que se trate de nuevos elementos que se integran a la empresa o bien reconfiguraciones de los equipos de trabajo dentro de la misma. **Objetivo:** alinear las expectativas del nuevo personal con las de la empresa, para generar compromiso hacia y con la organización.

Acciones: al definir la cultura dentro de la empresa es mejor incluir a todos en el proceso, en conjunto habrán de identificarse y sintetizarse de cuatro a seis valores en común, deben describirse a través de frases memorables y evitar que sean triviales, luego se define cómo se sabrá que la compañía y las personas viven dentro de esos valores; el proceso de creación de cultura cierra con definir la manera en que se van a socializar y reforzar los valores, de manera que se practiquen y pasen a formar parte del ambiente social del equipo de trabajo. (Tuff, 2020).

El trasfondo en el planteamiento y consideración de la cultura organizacional, según Medina (2012), debe llevarnos a concluir que es el factor humano quien determina el éxito o fracaso de las iniciativas estratégicas de la organización; estas estrategias son los cambios internos que deben llevarse a cabo internamente, sobrepasan los ajustes en procesos, estructuras, tecnologías o desempeño; deben llegar a cambios en la forma en la que el personal se comporta, llegar a la "actitud de la organización"; se destaca también el papel del líder de una organización; sus hábitos, costumbres, valores deben permear y ser absorbidos por sus colaboradores; los argumentos que presente para sustentar una decisión, criterios aplicados, deberán imitarse por los siguientes niveles para tomar decisiones en el resto de la organización.

De acuerdo con la encuesta desarrollada por Grupo de Diarios América y el Fondo de Población de las Naciones Unidas en 2019, en México los *millennials* se identifican con valores como: Respeto:91.20%, Honestidad:89.50%, Familia: 82.80%, Libertad: 78.60%, Justicia: 71%, Solidaridad: 65.60%, Generosidad: 60.30%, Productividad: 49.50%, Éxito: 48%, Compartir: 46.60%, Participación: 42.10%, Diversidad: 41.90%, Dinero:25.10%, Disfrute: 23.30%, Fama: 4.20%; estos elementos pueden ser considerados dentro de la integración de la cultura.

C) La etapa dentro de la organización: refiere a la manera en que la empresa desarrollará la relación con su personal y talento millennial, mientras forma parte de los equipos de trabajo. **Objetivo:** gestionar y retener el talento dentro de la organización, incluyendo elementos de desarrollo profesional y personal, a través de la generación de compromiso y lealtad hacia la empresa.

Acciones: la lealtad y compromiso son atributos que toda organización busca de sus empleados, más allá que solo cumplir con su trabajo buscan que estén dedicados a la empresa; el salario (dinero) solía ser una manera de fomentar el compromiso y la lealtad, pero los tiempos han cambiado, ahora los *millennials* pueden estar dispuestos a cambiar beneficios intrínsecos por intangibles; Philips (2019) revela elementos clave para la generación de lealtad y compromiso: un trabajo significativo, demostrar aprecio más allá del salario, fomentar la creación de equipos de trabajo, retar a los *millennials* con trabajo fuera de su zona de confort, donde puedan aplicar sus habilidades, definir expectativas y responsabilidades, asignarles proyectos fuera de su rol tradicional, brindarles retroalimentación y permitir que esta se de en ambos sentidos, comunicar los cambios que están por suceder, brindarles oportunidad de crecimiento personal y profesional, ser selectivo con los nuevos elementos que se integren.

Los empleados *millennials* permanecen por más tiempo cuándo entienden en dónde encajan y la contribución de su trabajo. Independientemente de la retroalimentación constante, y sobre todo con nuevos elementos, utilizar programas de 30, 60 y 90 días para revisar cómo están trabajando, la dinámica que presenta en el trabajo cuando ya no está tan consciente de mostrar su mejor comportamiento; esto forma parte de la protección de la filosofía y cultura de la empresa; si alguien no logra adaptarse a la forma de trabajar deberá irse (Caraher, 2014); si se trabaja en maximizar el compromiso del equipo se conservará al personal y en el largo plazo se convierten en activos de valor. Por otro lado, si las personas no están contribuyendo deberán irse; para ganar deben encontrarse formas de que todos contribuyan a través de sus diferentes metas, experiencias y preferencias. Hay que concentrarse en lograr que el equipo de trabajo sea tan bueno como sea posible, esto incluye cultura, trabajo y desempeño.

Los altos niveles de rotación entre millennials resultan muy costosos, además mientras mayor sea la rotación entre nuevos empleados, menos candidatos a líderes se tendrán disponibles que hayan sido entrenados dentro de la empresa. La meta debería ser tomar el control de la rotación, a través de tres preguntas: ¿quién se queda?, ¿quién se va? y ¿quién decide? (Tulgan, 2016).

D) Recuperación del talento: en su análisis de distintos perfiles o arquetipos de los jóvenes millennials Philips (2019) expone que una de las cosas más difíciles de lograr es mantener el "fuego" de un empleado. **Objetivo:** recuperar el talento humano valioso que puede estar perdiendo el interés por su trabajo y puede pensar en abandonar la organización.

Phillips propone 5 acciones para recuperar a esos millennials: I) **Fijar metas semanales:** los *millennials* quieren ser productivos, es mejor darles metas en el corto plazo que les otorgue reconocimiento constante. II) **Demostrar interés;** concentrarse solo en los empleados problemáticos y reconocer solo a los de mejor desempeño deja sin atención a la gran mayoría del resto del equipo, con muy poca motivación; la solución es hacer el esfuerzo para que todos los empleados logren crecer. III) **Retarlos directamente:** aquellos empleados que han perdido el interés en lograr buenos resultados podrían recuperarlo si se les reta de manera frontal, aunque quizá no pueda aplicarse a todo tipo de proyectos, pero si crear mayor iniciativa en el millennial melancólico. IV) **Librarlos de trabajo que no aporta valor:** cada una de las acciones que los millennials realicen en su trabajo debería tener una orientación hacia el objetivo establecido. V) **Dirigir con el ejemplo:** nada desmotiva más que cuando un líder no aplica aquello que ha estado promoviendo, no siguen las reglas o no persiguen ellos mismos esos buenos resultados; para motivar a los millennials melancólicos se debe ser un líder íntegro y que busque lograr resultados.

E) Liderazgo: es destacar el papel de los directivos, líderes y jefes de equipo en el desarrollo de las actividades, quienes deberán saber encaminar los esfuerzos de toda la organización para conseguir los objetivos que se hayan planteado. **Objetivo:** proveer a los empleados millennials del apoyo y dirección necesarios para mantenerlos en el trabajo.

Acciones: actualmente los padres se involucran en las vidas profesionales de sus hijos, mucho más que en otras generaciones, esta pudiera ser la razón por la cual los millennials requieren tener un líder o tutor que los oriente en su trabajo. Los empleados *millennials* necesitan saber que su líder los conoce, pero ¿qué significa o que implica tener ese rol de líder/padre? (Tulgan, 2016) refiere algunas acciones a considerar: Demostrar que el líder se preocupa por ellos: tratar de ayudarlos a desarrollarse en su trabajo; aunque para lograr esa conexión es necesario conocer a cada miembro del equipo de manera individual; para poder repartir efectivamente el tiempo y conectar de una manera significativa los equipos y elementos a supervisar deben limitarse a 15 (máximo 20) individuos; centrarse en los administradores que tienen personal a su cargo, luego aquellos trabajadores cuyo trabajo, de salir mal, podría significar grandes costos, finalmente rotar entre una o dos personas cada día del resto del equipo; uno de los que ofrecen buenos resultados y otro con bajos resultados, ir rotando continuamente para lograr alcanzar a todo el equipo.

No pretender: los millennials detectan la falsedad, hay que tratar cada relación con respeto, pero sin titubear en indicar lo que se espera que hagan. De no existir una amistad verdadera es mejor no fingirla, tratar de ser directos y dar las indicaciones necesarias. La confianza se debe construir a partir de las cosas que se tengan en común, en este caso el trabajo.

Otorgarles estructura y límites: los millennials atesoran la libertad, pero también requieren de una estructura y límites dentro de los cuales puedan desarrollarse con cierta autonomía; el trabajo de los administradores es demostrar que esa estructura y límites funcionan para evitar que se estén repitiendo errores en el trabajo.

Mantener registro de su desempeño: los millennials requieren un espacio seguro donde puedan competir, pero en un ambiente seguro donde también puedan mejorar su desempeño; mantener el registro de sus avances los vuelve más competitivos, es demostrarles que su trabajo es valorado; este proceso los motiva a mejorar su desempeño porque querrán ganar en reconocimiento, puntos o lo que sea que haya que ganar (como beneficios extra, no monetarios).

Negociar recompensas en pequeños incrementos: los *millennials* han crecido bajo la idea de que son como clientes para las empresas; adoptando esta mentalidad se puede considerar que se les están comprando sus resultados, intercambiándolos por recompensas, las recompensas deben ser

constantes, basados en el desempeño, pero el elemento central está en definir que ser merecedor a esas recompensas está relacionado directamente con las acciones concretas de las cuales ellos tienen el control. Para que esta estrategia sea exitosa deben medirse las funciones o partes del trabajo a realizar y establecer un precio por cada una de ellas.

Formar una cultura de acceso constructivo implica construir varios caminos para recibir y compartir información, en la práctica significa encontrar distintas maneras de estar presente, accesible y mantener al equipo informado (Caraher, 2014).

Conclusiones

La constante necesidad y búsqueda de talento en las empresas implica la integración de las nuevas generaciones en la fuerza de trabajo, que además representan nuevos retos para lograr atraer y retener a sus integrantes; gestionarlos poniendo especial atención en sus características generacionales parece ser una manera efectiva de lograrlo. La agencia creativa objeto de la investigación cuenta con la particularidad de estar integrada por elementos pertenecientes al grupo generacional millennial, tomando en consideración esta característica tan especial debería concentrarse en comenzar a identificar, estructurar y desarrollar esquemas de gestión de su personal que se concentren en lograr la permanencia de su personal.

La cultura interna de la empresa y la manera en que esta se promueva fuera de ella contribuye a presentarla como un lugar atractivo para trabajar; también es importante tener claramente establecido y comunicar la razón de ser de la organización, sus objetivos y valores; los millennials se verán atraídos aquellas con las cuales tengan puntos en común; el medio más adecuado para entrar en contacto con ellos será aquel en el que los propios millennials se desenvuelven: las redes sociales y otros medios digitales.

En sus puestos de trabajo los millennials buscarán desarrollarse personal además de profesionalmente, la flexibilidad y empleabilidad muchas veces podría estar por encima de la estabilidad laboral; el tiempo libre, trabajo desde casa, la adquisición, aplicación de nuevas habilidades o remuneraciones no monetarias contribuyen con el logro de ese equilibrio entre la vida personal y profesional.

El trabajo en equipo es otra de las características que es demandada y valorada por los *millennials*: permite la adquisición y puesta en práctica de sus habilidades y conocimientos, además de contribuir con el desarrollo y fortalecimiento de la cultura en la empresa; esta generación es una de las más preparadas y también buscará seguir desarrollándose en áreas que le sean afines o atractivas, incluso por encima de su profesión. La creación de redes de trabajo puede incluso traspasar la organización, incorporar elementos dependiendo de las necesidades del proyecto y de la capacidad que estos tengan para adaptarse a la cultura contribuye a presentar a la empresa como una opción para que los millennials desarrollen sus capacidades.

Una retroalimentación y comunicación constantes, centradas en los aspectos positivos del desempeño, en las funciones a realizar en vez de regular como realizarlas, o la consulta y participación en las decisiones clave que impacten directamente las actividades de los millennials representan oportunidades para lograr mantener su talento dentro de la empresa; también es aquí donde impacta el papel de los líderes de la organización, quienes deben asumir el papel y responsabilidad para la creación del ambiente de trabajo que permita a los millennials de su equipo de trabajo comprometerse con la organización.

Finalmente, el esquema propuesto debería permitir a la agencia creativa, a través de ese trabajo en equipo, comunicación y retroalimentación constantes obtener un sistema adaptable a sus necesidades y particular forma de trabajar a nivel organizacional, y también a nivel individual, donde cada elemento que la integre identifique los factores que se adapten a sus expectativas y necesidades individuales. La detonación del potencial en la agencia creativa dependerá de su propia capacidad de reconfigurarse, de comenzar a desarrollar un aprendizaje organizacional que le lleve a identificar y recuperar experiencias positivas para estructurar estrategias competitivas que la distingan y la coloquen en una posición preferente ante el resto de las organizaciones similares a ella.

El reconocimiento de las particularidades del bloque generacional millennial puede a su vez constituirse en una ventaja competitiva frente a organizaciones que no consideren la aplicación de políticas ajustadas a las necesidades y expectativas de quienes integran sus equipos de trabajo; además las organizaciones deben comenzar a ocuparse (y preocuparse) por la integración de las “nuevas nuevas generaciones”.

Referencias

- Al-Emadi, A., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The vital role of employee retention in human resource management: A literature review. *Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7-32.
- Alonso, C.L., García, M.A.J., López, P.P., & Amador, G.A. (2018). Caracterización de la gestión del talento humano en el Centro Nacional Coordinador de Ensayos Clínicos de Cuba. *Horizonte Sanitario*, 17(2), 151-160.
- Araya, P.S., Varas, M.C., & Rojas E.L. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 65-80.
- Ávila, V.A. (2013). Diseño de un cuestionario para el diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Revista Wimb* 8 (1).
- Ávila, V.A. (2016). Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. *Revista Wimb* 11(2), 15-30.
- Babikova, K., & Bucek, J. (2019). A Model Replication with an Extension of Students' Perception of Prospective Employer Attractiveness. *Journal of Competitiveness*, 11(2), 5-21.
- Baca U.G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2014). Crowdfunding: Tapping the right crowd. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 585–609.
- Benraïss-Noailles, L. & Viot, C. (2020). Employer brand equity effects on employees well being and loyalty. *Journal of Business Research*. 12(8)
- Botello, V.T., & González-Bueno, V. J. (2020). Startup business valuation: a state-of-the-art review. *Finance, Markets and Valuation*. 6 (2), 55-69.
- Botha, A., Bussin, M., & de Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *Journal of Human Resources Management*, 9(1), 298-309.
- Bravo, R.L.M., Valenzuela, M.A, Ramos V.P.M., & Tejada A.A.A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
- Burin, C., Robert-Lomdard, M., & Klopper, H. (2016). An Internal Marketing Perspective within a Recruitment Service Environment in South Africa. *Journal of Applied Business Research*, 32(1), 45-54.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Caraher, L. (2014). *Millennials en la oficina. Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Paidós empresa.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). *Competing through business models*. IESE Business School. University of Navarra.
- Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18 ,411-422.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial McGraw – Hill.
- Coch L. & French, J.R.P.Jr. (1948). Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 1, 512-532.
- Corona, L.J. (2016). Investigación científica. A manera de reflexión. *Medisur*, 14(3). 243-244
- Crappell, C. (2012). The ABC's of Gen X, Y (P), Z: A Column for Young Professionals: Millennials In Action: Playing To Our Strengths. *American Music Teacher*, 61(4), 12-17.

- Curletto, G. L., & Soler C. E. (2016). *El liderazgo de la empresa familiar en tiempos de la generación "y"*. III Congreso latinoamericano de administración- V encuentro internacional de administración de la región jesuítico guaraní (Posadas).
- Curletto, G.L., & Uicich, M. (2019). Factores de motivación laboral de los millennials. *Revista ADENAG*, (9), 35-42.
- De la Garza, C.M. T., Guzmán, S.E. & López. L.J.A. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Management Review*, 4(1), 1-11.
- Drucker, P. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Durán-Seguel, I., Gallegos, M., Dauvin, G., & Rojas, J. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación Universitaria*, 13(5).
- Elgar, E. (2012). *Managing the new workforce. International perspectives on the Millennial Generation*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Forero, R. L. F., & Maldonado N.D. G. (2019). *Motivación generación millennials: caso empresarial*. Colegio de Estudios Superiores de Administración–CESA. Administración de Empresas; MBA Internacional con Énfasis en Negocios Internacionales. Bogotá, Colombia.
- French Jr, J. R., Israel, J., & As, D. (1960). An experiment on participation in a Norwegian factory: Interpersonal dimensions of decision-making. *Human Relations*, 13(1), 3-19.
- Frye, W. D., Kang, S., Huh, C., & Lee, M. J. (2020). What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry? An internal marketing approach. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102352.
- Galván, G.C., & Silva, O. M. (2021). La Diversidad Generacional sobre el Compromiso Organizacional del Personal Docente de una IES. *Conciencia Tecnológica*, (62).
- García, M., Sánchez, K., & Zapata, A. (compiladores). (2008). *Perspectivas Teóricas para el estudio de la Gestión Humana. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management*. Cali, Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle.
- Grupo de Diarios América (GDA) y Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). (2019). *Encuesta Intergeneracional Actualidad Latinoamericana*, GDA 2019. En: El UNIVERSAL Online S.A. de C.V., Compañía Periodística Nacional. <https://interactivo.eluniversal.com.mx/2019/encuesta-intergeneracional-gda/>
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Editorial McGraw Hill.
- Hechl, C. (2017). Affective Commitment to Organizations: A Comparison Study of Reverse Mentoring Versus Traditional Mentoring Among Millennials. *Binus Business Review*, 8(2), 157.
- Hernández, E. (2009) La Generación Y o Generación Millenaria: El Nuevo Paradigma Laboral. *Inter Metro Business Journal* 2009, 20-21.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* McGraw-Hill.
- Inostroza Naranjo, Romina Fernanda, & Vásquez Pailaqueo, María Paz, & Acosta Antognoni, Hedy (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología*, 30(1),1-17.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010). *Censos Económicos 2009*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2009/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2015). *Censos Económicos 2014*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2014/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2016). *Encuesta intercensal 2015*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/#>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2020). *Censos Económicos 2019*. (Base de datos estadística). Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Jaramillo, P.E.M. (2020). La rotación de personal y las nuevas generaciones. *La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable*, 145.
- Jiménez, A., Pimentel, M., & Echeverría, M. (2010). *España 2010: mercado laboral: proyecciones e implicaciones empresariales*. Ediciones Díaz de Santos.

- Karsh, B., & Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A Millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*. Amacom.
- Koopman, P. L., & Wierdsma, A. F. M. (1998). Participative management. En P. J. D. Doentu, H. Thierry, & C. J. de-Wolf (Eds.), *Personnel psychology: Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 297-324). Hove, UK: Psychology Press.
- Kotha, R., & George, G. (2012). Friends, family, or fools: Entrepreneur experience and its implications for equity distribution and resource mobilization. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 525–543.
- Kotter, J. P. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Harvard Business School. Editorial Norma.
- Kultalahti, S., & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 101-114.
- Llobet, J. R., Álvarez, M. R., y Velez, O. C. (2015). Aprendizaje basado en problemas, estudio de casos y metodología tradicional: una experiencia concreta en el grado en enfermería. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 196, 163-170.
- López, E. (2018). Estudio de caso con profesores de bachillerato: sus competencias, retos y experiencias. *Zona Próxima*, 28, 14-28.
- Landazury, V.L.F., & Ferrer, M.F. (2016). Innovación como eje transversal de los modelos de negocio en las organizaciones, una revisión del constructo teórico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81),129-147.
- Lowe, D., Levitt, K., & Wilson, T. (2008). Solutions for retaining Generation Y employees in the workplace. *Business Renaissance Quarterly*, 3(3).
- Madero, G.S.M. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1-21.
- Madrigal, M.F., Ávila, C.F. & Madrigal, M.F. (2019). Retos y Oportunidades del comportamiento organizacional de los Millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la facultad de contaduría y ciencias administrativas*, 4(7), 86-95.
- Magretta J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. Vol. 80: 86-92
- Majad, R., & Musa A. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88),148-165.
- Matamoros, F. C. G. (2019). La deserción laboral de los millennials en México: un nuevo paradigma en las organizaciones. *CIVINEDU 2019*, 255.
- Medina, R.G. (2012). *El avatar Organizacional*. Ed. Porrúa. México.
- Méndez, O. S.M (2020). Millenialls como agentes de cambio en la cultura organizacional. *La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable*, 166.
- Mendoza, A. (2006). El estudio de casos. Un enfoque cognitivo. México D.T: Editorial Trillas.
- Mitta, D., & Dávila, C. (2015). *Retención del Talento Humano: Políticas y Prácticas aplicadas sobre jóvenes "Millennials" en un grupo de organizaciones*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Montoya, D.M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto 5*, 141-152.
- Morales, O. (2015). *Fundamentos de la investigación documental y la monografía*. En *Introducción a los métodos y técnicas de investigación. Selección de lecturas*. (pp. 213-212). Cuba: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Morse, N.C., & Reimer, E. (1956). The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 129-129.
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, 103-113.
- Orozco, D. G. A., & Hidalgo, F. O. (2017). Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya, Guanajuato. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, 5(2), 1-14.
- Osorio, J.L., Vargas, S.S.M., Grimaldo, M.A., Guzmán, A.N.L.A., Pérez. N.N.E., Rodríguez, C.B.J., & Torrente, R.J.J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el

- Modelo Amigo para el contexto colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 16(2), 45-62.
- Párraga, C.M.E. (2016). Gestión del talento humano en la universidad ecuatoriana actual. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 7(6), 285-290.
- Pérez-Escoda, N. y Aneas, A. (2014). La metodología del caso: un poco de historia. En Pérez-Escoda, N (2014), *Metodología del caso en orientación*, Primera ed. (8-13). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Phillips, K. E. (2019). *Managing Millennials: The Ultimate Handbook for Productivity, Profitability, and Professionalism*. Productivity Press.
- Pincheira, V. A., & Arenas, Y.T. (2016). Caracterización de los profesionales de la “generación millennials” de Arica y Parinacota, Chile, desde una mirada del capital intelectual. *Interciencia*, 41 (12), 812-818.
- Rai, S., & Mukherjee, S. (2017). Development of a causal framework linking work values, perceived organizational support, and job attitudes. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 6(3), 6-16.
- Rajagopalan, D. & Baral, R. (2017). A comprehensive framework for implementing an effective employer brand strategy. *Global Business Review*, 18(7), 75-94.
- Ramadan, Q.A., Dwaikat, N., & Wan Y.W. (2014). *Motivational Methods for Millennials: Balancing between Workplace Reality and Millennials' Expectations*. International Conference on Economics, Social Sciences and Languages, 48-51.
- Riascos, E.S.C., & Aguilera C.A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46),141-154.
- Rivera, B. R. G., Aranibar, M. F., & Barón, M. C. R. (2020). Los factores motivacionales y el compromiso organizacional en Millennials. En *Tendencias Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. XII (pp. 60-79). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.
- Rodríguez, D. (2017). *Diagnóstico organizacional*. Octava edición actualizada. Ediciones UC.
- Román, C.J.P, García, G.A., & Gonzales, M.D.R., & Gallo, O. (2021). Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(80),129-139.
- Roslik, N. (2018). Corporate Politics on Polish Millennials. *Polish Political Science Yearbook*, 46(2), 265–270
- Salamzadeh, A., & Kawamorita Kesim, H. (2015). *Startup companies: Life cycle and challenges*. En 4th international conference on employment, education and entrepreneurship, Belgrade, Serbia.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sapag, C.N. & Sapag C.R. (2011). *Proyectos de inversión. Formulación y Evaluación*. Pearson Educación.
- Shabanabi, P. & Geeta, K. (2019). Employer Branding: A Literature Survey. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(2), 141-146.
- Sharp, J. (2015). *Branding millennials: a thematic analysis utilizing hiring professionals and popular press books*. (Disertación doctoral, Colorado Technical University).
- Sinek, S. (2016). *Simon Sinek on Millennials in the Workplace* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=hER0Qp6QJNU>
- Tuff, C. (2020). *El encantador de millennials*. Aguilar.
- Tulgan, B. (2016). *Not everyone gets a trophy: Revised and updated. How to manage the millennials?* John Wiley & Sons.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Vickery, B. (1970). *Techniques of information retrieval*. Butterworths.
- Vroom, V.H., & Mann, F. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125-140.

- Vroom, V.H., & Yetton, P. (1973). *Leadership and Decision – Making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Waterkemper, R., y do Prado, M. (2011). Estratégias de ensino-aprendizagem em cursos de graduação em Enfermagem. *Avances En Enfermería*, 29(2), 234-246.
- Watkins, D. L. (1998). *An Application Framework for Talent Management That Acts as a Central Feedback Center for all Organizational Functions*. Softscape.
- Weber, J. (2015). Discovering the Millennials' Personal Values Orientation: A Comparison to Two Managerial Populations. *Journal of Business Ethics*, 143(3), 517–529.
- White, B. A., & Dumay, J. (2017). Business angels: a research review and new agenda. *Venture Capital*, 19(3), 183–216.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA, EE. UU.: SAGE.
- Zavala, G., & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17 (3).