

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS MILLENNIALS EN CARGOS GERENCIALES
DEL SECTOR DE SERVICIOS



AUTOR/ES

LORENA CASAS CRISTANCHO

LEIDY JAZMID DUARTE RINCON

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA

CIENCIAS EMPRESARIALES

OPCIÓN DE GRADO II

BOGOTA D.C.

NOVIEMBRE DE 2020.

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LOS MILLENNIALS EN CARGOS GERENCIALES
DEL SECTOR DE SERVICIOS



DOCENTE ASESOR
MARCELA ESPERANZA DEVIA BARBOSA

AUTOR/ES
LORENA CASAS CRISTANCHO
LEIDY JAZMID DUARTE RINCON

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA IBEROAMERICANA
CIENCIAS EMPRESARIALES
OPCIÓN DE GRADO II
BOGOTA D.C.
NOVIEMBRE DE 2020.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE ILUSTRACIONES	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	7
1.1. Problema de Investigación	7
1.2. Objetivos	7
1.2.1. Objetivo General	7
1.2.2. Objetivos Específicos.	7
1.3. Justificación	8
CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	8
2.1. Marco de Antecedentes	8
2.2. Marco Legal	20
2.3. Marco Conceptual	22
CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO	24
3.1 Tipo de estudio	24
3.1.1. Investigación descriptiva	24
3.1.2 Investigación explicativa	24
3.2 Población	25
3.2.1. Población (Universo total a estudiar)	25
3.2.2. Muestra (Grupo o subgrupo derivado de la población que es objeto de estudio) 25	
3.3 Procedimientos	26
3.4 Técnicas para la recolección de la información	27
3.4.1 Encuestas	27
3.4.2 Fuentes de información secundaria - Antecedentes	27
3.5 Técnicas para el análisis de la información	27
3.5.2. Revisión permanente y reducción de datos	27
3.5.3. Disposición y transformación de datos	27
3.5.4. Análisis de contenido	27
3.5.5. Obtención de resultados	27
3.5.6. Verificación de conclusiones	27
3.6 Consideraciones Éticas	27
CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
4.1 Instrumentos de recolección	27
4.1.1. Encuesta	27

4.2 Análisis de datos	30
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	37
REFERENCIAS.....	38

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	26
Ilustración 2	30
Ilustración 3	31
Ilustración 4	32
Ilustración 5	32
Ilustración 6	33
Ilustración 7	33
Ilustración 8	34
Ilustración 9	35
Ilustración 10	35
Ilustración 11	36

INTRODUCCIÓN

El termino Millennials se le asigna a las personas nacidas entre 1980 y 2000, son una generación digital hiperconectada con altos valores sociales y éticos, cabe aclarar que no todos coinciden en que sean una generación, para otros tan solo se trata de un estilo de vida.

Los Millennials tienen la prioridad de trabajar en lo que les genera más agrado, como por ejemplo la ingeniería, la medicina, el diseño gráfico, etc. Piensan que lo complejo es la gestión de sus empleados debido a que la mayoría de los directivos pertenecen a la generación X; cuyos principios y valores son más tradicionales que los de los Millennials.

El hecho de que actualmente se encuentren generaciones con metodologías de trabajo completamente diferentes a las que iniciaron la economía y la creación de empresa en el mundo, debe exigirle a las compañías que reinventen su cultura organizacional en aspectos puntuales a fin de retener y atraer sustancialmente este nuevo perfil de empleado.

Lo que se busca con esta investigación es conocer y entender el impacto que generan al liderar las diferentes compañías, manteniéndolas a la vanguardia de los requerimientos y las necesidades de sus clientes.

CAPITULO 1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1. Problema de Investigación

¿Cómo es el desempeño de los Millennials en cargos gerenciales para las empresas bogotanas del sector servicios?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Identificar la influencia que genera en las empresas bogotanas del sector servicios, la población Millennial bajo la ocupación de cargos gerenciales.

1.2.2. Objetivos Específicos.

- 1.2.2.1. Conocer el grado de satisfacción que sienten los supervisores y subalternos de las compañías con la gestión que realizan los Millennials en el desarrollo de su cargo gerencial.
- 1.2.2.2. Identificar cuáles son las áreas de las compañías del sector de servicios, en donde se ha generado mayor impacto cuando el gerente es un Millennial.
- 1.2.2.3. Encontrar similitudes en la metodología con la que los Millennials realizan su gestión gerencial en el sector de servicios.

- 1.2.2.4. Identificar las aptitudes de los gerentes Millennials que pudiesen generar fortalecimiento en la dirección de las PYMES en el sector de servicios.

1.3. Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar el impacto que genera para las empresas colombianas del sector de servicios el desempeño de los Millennials ocupando cargos gerenciales, también permitirá mostrar la satisfacción que sienten los supervisores y subalternos frente a la gestión de los mismos, el impacto que se genera en las diferentes áreas de las compañías y las similitudes en la fórmula de su gestión.

CAPITULO 2. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

2.1. Marco de Antecedentes

1. Influencer engagement, una estrategia de comunicación que conecta con la generación Millennial. (Condes, 2016).

En tiempos de cambio para la publicidad, el 'influencer engagement' se ha convertido en una de las herramientas preferidas para los planes de comunicación de muchas marcas. Por otro lado, los 'millennials' se están convirtiendo rápidamente en la mayor generación de consumidores y las marcas están tratando de ganarse su amor a través de una comunicación más responsable y menos intrusiva. Las redes sociales tienen que ver mucho en esto: son un escenario lleno de posibilidades para ejercer la influencia. Este proyecto nace de la motivación de conocer la eficacia de las estrategias de comunicación con influencers y la relevancia de los 'millennials' en el nuevo paradigma. (Condes, 2016)

2. Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral millennials. (Cynthia María Meri Meza, 2018).

El desarrollo profesional lo es todo para la generación Millennials, saltan de un empleo a otro buscando adquirir nuevas habilidades y experiencias, emprenden nuevos desafíos y retos que los haga crecer y desarrollarse no sólo profesionalmente sino también personalmente. Reconocen los valores de invertir en su formación académica para lograr el reconocimiento monetario, entienden que el camino a la satisfacción de las necesidades básicas y secundarias se encuentra trabajando la capacidad de satisfacer primeramente su necesidad de autorrealización. (Cynthia María Meri Meza, 2018)

3. Millennials y estilos de liderazgo: formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional. (Diego Jácome Naranjo, 2019).

La llegada de los Millennials al mundo laboral ha influenciado las dinámicas de interacción presentes en trabajadores de distintas generaciones en el ambiente laboral. En el presente trabajo se busca evaluar de qué manera las características diferenciales de los estilos de liderazgo de los Baby Boomers, la Generación X y los Millennials en el ambiente laboral afectan la eficacia del equipo de trabajo. A través de una investigación de diferencias generacionales y teorías de liderazgo, se construyó una entrevista semi-estructurada que tiene como objetivo obtener información específica y detallada acerca de los factores involucrados en las preferencias de estilos de liderazgo en cada generación mencionada. Aplicada a trabajadores de un equipo de trabajo multigeneracional con experiencia mínima de un año, este análisis busca identificar las habilidades, fortalezas y debilidades que definen a cada generación en un ambiente de trabajo. Junto a ello, se espera alcanzar un mayor entendimiento de las dinámicas de interacción presentes en equipos de trabajo donde las diferencias de edad son significativas. Los resultados de esta investigación servirán para aplicarse en el mundo

laboral donde grandes compañías buscan optimizar el ambiente de trabajo y los niveles de eficacia de sus equipos de trabajo. (Diego Jácome Naranjo, 2019)

4. La nueva generación y el trabajo fue un trabajo para la universidad Argentina de la Empresa (UADE). (Eduardo Martin Cuesta, 2009)

En la actualidad, los jóvenes profesionales pertenecen a la generación denominada Millennial. Comparten características, estilos de vida y valores que han formado a partir de los Eventos Significativos Generacionales (EsG) que marcaron su vida histórico-social. Estudios en EE.UU. y Europa sostienen que su anclaje socio histórico les confiere estilos de aprendizaje y laborales particulares. Por ejemplo, cuando evalúan un empleo privilegian los horarios flexibles y el tiempo libre, el trabajo en equipo y las nuevas experiencias. No les interesan los ascensos paulatinos. Van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones y son, principalmente, fieles a sí mismos. Estas características conllevan una falta de fidelización que es fuente de serios problemas para las empresas. A partir de este trabajo hemos establecido que una explicación posible para la falta de fidelización de estos jóvenes es que privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad en el empleo. (Eduardo Martin Cuesta, 2009).

5. ADN de los millennials que gerencian empresas en Colombia. (Guevara, 2017)

Son apasionados, autodidactas, disciplinados y amantes de la tecnología. Así es el ADN de los empresarios millennials, aquellos menores de 35 años que dentro de su sector han logrado ascender a altos cargos ejecutivos. Jóvenes en promedio de 32 años que, aunque aún no tienen una larga trayectoria gerencial, ya se consolidan como un referente empresarial. Les gusta estudiar. Aman el deporte y su foco principal está en el desarrollo de nuevos negocios a través lo digital, pues a pesar de que su vida está encadenada a

los viajes y la diversión, desde la gerencia entienden la dinámica del trabajo en equipo y la importancia de asumir un riesgo.

Por eso, LR se dio a la tarea de encontrar 20 directivos millennials que ya asumen altos cargos administrativos: una generación que valora el trabajo de la mujer y que impulsa el desarrollo productivo, industrial, tecnológico, administrativo y textil del país.

En el lado femenino se destaca Stefanía Hernández, gerente general de Taxis Libres y quien desde hace cinco años entró al negocio. “Tengo 26 años y desde pequeña me involucre en el transporte. Fui locutora de radioteléfono e inicié en el área de calidad. Hoy creo que desde el lado femenino le apporto al desarrollo de nuevos negocios para la empresa”, indicó.

Así como Hernández también está Mercedes Campuzano, fundadora de su propia marca; Karen Scarpetta, directora ejecutiva de WeWork, Adriana Casadiego, gerente de marca de Peugeot, María José Pradilla, gerente de Misty Cream y Mariana Cuéllar, gerente de marca de Club Colombia que, desde su gestión administrativa, le apuestan a mejorar los indicadores de sus compañías.

Para Henry Bradford, rector del Colegio de Estudios Superiores de Administración (Cesa), “estos directivos son muy bien valorados en las compañías, porque son capaces de anticiparse a lo que viene. Son gestores de cambio, personas que trabajan con pasión y en equipo. Algunos han pasado por los recintos del Cesa y desde la academia se les inculcó habilidades de relacionamiento y liderazgo”.

Así como está la gestión femenina por el lado masculino también se destacan algunos gerentes, presidentes, CEO y emprendedores. Entre ellos se encuentra Alejandro Jiménez, presidente de Sony Music Andes y quien, si bien es abogado de la Universidad

de los Andes, su gusto está en lo musical y por eso hace lo que le apasiona. Este directivo, tras una labor por más de 10 años en Sony, este año fue nombrado presidente de la compañía para la región andes.

Pero, hay otros gerentes que se destacan en la industria digital. Este es el caso de Michael Shoemaker, gerente general de Uber para Latinoamérica, Camilo Sarasti, CEO de Cabify y Simón Borrero, CEO de Rappi; quienes, al igual que Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, a sus 33 o 34 años ya consolidan un monopolio de servicios de movilidad y consumo que desde los últimos años le ha cambiado el estilo de vida a miles de colombianos.

“Estos jóvenes se caracterizan por ser emprendedores innatos, autodidactas y con una amplia visión del panorama internacional. Se supieron arriesgar y ahí está el factor diferencial que los hace únicos”, manifestó Juan José Güemes, director del centro de emprendimiento e innovación de IE University.

Prueba de un gran pico o escala en la compañía está Juan Sebastián Serna, gerente de Fab de Unilever, y Federico Mejía, responsable por la categoría de Hair Care para Colombia y Centroamérica de la misma empresa, quienes, tras una larga trayectoria en varios cargos en la empresa, hoy ya son los responsables directos de grandes departamentos a nivel regional.

Andrés Rosas, decano de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, resalta que “estas personas han escalado por la confianza y la perseverancia que le han impuesto a su trabajo. Vemos que más allá de sus conocimientos digitales, son disciplinados y responsables”.

Ante estos factores y unos cuantos más, los empresarios que nacieron entre 1983 a 1995 no solo se destacan por la gestión en sus empresas sino también porque marcan una nueva generación de mano de obra productiva que promete llevar grandes desarrollos industriales.

6. Jefes millennials: por qué son los superiores más aclamados por los empleados en las empresas. (infobae, 2018).

A pesar de que todavía son una minoría, estudios revelaron que parecen ser los líderes favoritos. De hecho, el 45% de los empleados quisiera tener un jefe de esta generación para que lidere sus equipos. Los motivos todavía no son muchos, pero empiezan a ser los favoritos de casi todas las edades. A contramano de una creencia generalizada, los millennials, lejos de ser resistidos, ganan cada vez más simpatizantes entre empleados de todas las generaciones para ocupar puestos que implican tener personas a cargo. Según una encuesta llevada a cabo por la consultora especializada en reclutamiento de ejecutivos PageGroup a unos 4.000 empleados del sector privado, el 45% se manifestó a favor de ser liderado o tener un jefe de una nueva generación. La encuesta se realizó en junio pasado a empleados de las más diversas industrias, jerarquías y edades. De allí se desprende que son los millennials aquellos entre quienes en mayor medida desean ser liderados por alguien de su misma generación: un 59% dijo que le gustaría tener un jefe menor a 35 años. En el caso de los de la generación X, un 35% preferiría a un millennial para que ejerza un cargo de liderazgo de su equipo. En este contexto, Infobae consultó a Fernando Lelio Grosso, decano de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UAI y especialista en temas de liderazgo y formación gerencial: "Más allá de muchos discursos de moda, los llamados millennials no tienen una cultura laboral

demasiado distinta que los de otras generaciones". Este fenómeno, que en principio podría resultar llamativo, está relacionado con la percepción que los empleados tienen sobre los millennials. Quienes hoy en día tienen por jefe a una persona de esta generación ponderan muy positivamente su experiencia. Entre los aspectos que más frecuentemente destacan se encuentran la posibilidad de contar con mayor autonomía (35%), la buena relación que llegan a desarrollar, de cercanía y complicidad (25%); y la flexibilidad laboral con que cuentan gracias a ellos (23%).

"Los millennials están demostrando tener una capacidad de liderazgo que hasta ahora no muchos les asignaban", comentó Martín Gerding de PageGroup y agregó que hoy "cambió el orden de prioridades para las virtudes que más se valoran en un jefe o potencial jefe; por ejemplo, hace un tiempo las características preferidas eran la honestidad y el renombre que tuviera esa persona dentro de la empresa, en cambio hoy en día importan más el trato que se espera recibir de ese jefe, y el vínculo que les gustaría forjar", analizó Gerding.

Y es que todavía distan de ser mayoría en los cargos de jefatura o gerencia. Según el relevamiento, las empresas cubren el 75% de las posiciones de mandos medios y altos con profesionales de entre 35 y 45 años. Sin embargo, el 45% de los encuestados considera a esta generación la más deseable para ocupar roles de liderazgo de equipo.

"A medida que los millennials van ocupando cargos de jefatura o gerenciales, muchas personas empiezan a notar que hay cuestiones de su forma de ser y pensar que comparten y que los hacen sentir más cómodos y eficaces en el trabajo", afirmó Gerding.

"El cambio generacional tiene que ver con una perspectiva sociocultural mucho más amplia: todo trabajador hoy en día -cualquiera sea su edad y sus condiciones

ocupacionales-, demanda cosas elementales de su jefe para realmente respetarlo: conocimiento sobre la tarea y capacidad para hacer frente a los problemas, trato cordial y participativo hacia sus colaboradores, confianza y autonomía", describió Grosso. Tanto es así que, consultados sobre su relación con sus jefes millennials, el 83% de los encuestados la valoró positivamente: el 40% la considera muy buena y un 43%, buena. Del restante 18%, un 15% la ve como "regular" y apenas un 3% como "mala", un índice significativamente bajo teniendo en cuenta las históricas y conocidas complejidades de las relaciones entre jefes y empleados. "Hoy los empleadores, en pos de adaptarse a las nuevas generaciones, buscan fomentar el buen relacionamiento y alinearse a las motivaciones de cada colaborador, de manera de acercarse a unificar los objetivos del negocio con los objetivos personales", concluyó el referente de PageGroup.

7. "Gerennials", el auge de los Millennials que son gerentes (Portafolio, 2020).

El mundo moderno ha dado origen a nuevos cargos, nuevos roles y nuevos conceptos como 'Gerennials' un término que pretende definir a los 'millennials' que ocupan cargos gerenciales. Es natural que los nacidos en los 80 comiencen a ocupar cargos gerenciales y que las organizaciones se desconcierten ante un nuevo estilo de trabajo. Estos jóvenes directivos pertenecen a la generación más preparada de toda la historia para la cual un máster, dos idiomas y conocer varios países es un común denominador, llegaron al mercado laboral mejor equipados de lo que entraron generaciones anteriores, los nuevos profesionales buscan flexibilidad, libertad, movilidad. "Las empresas de avanzada se han atrevido a romper con los estereotipos para capitalizar estas fortalezas y posicionarse a la vanguardia del liderazgo, esto ha implicado desarrollar estrategias para conectar con los 'millennials', en lugar de intentar

clonar infructuosamente a la vieja guardia para que los jóvenes actúen a su imagen y semejanza.” Así lo indica Ana Sarmiento, especialista en estrategias laborales para ‘millennials’.

Lo más ‘smart’ para las compañías es convertirse ellas mismas en “empresas líquidas” que fluyen, que no temen al cambio, que se adaptan también a la diversidad de cada empleado. “Desde mi punto de vista es una decisión muy ‘smart’, ya que las generaciones anteriores vamos camino al retiro y cada día que pasa el estilo actual pierde vigencia. Nos guste o no, tan pronto crucemos la puerta, impondrán su forma de trabajar”, añade Sarmiento.

María Camila Corredor, Jefe de marca y comunicaciones de SONY, indica que “hoy en día notamos que las gerencias están siendo ocupadas por jóvenes con muchas capacidades que no necesariamente tienen que ver 100% con el perfil del cargo, esto los hace muy competitivos y con un alcance y potencial profesional impresionante” Este auge de directivos de no más de 30 años sugiere un reto importante para las compañías, la principal razón por la cual un millennial abandona una empresa es porque la cultura organizacional no va al mismo ritmo de ellos.

En el caso de Hilton Corferias, según Ivonne Castillo, Directora de Recursos Humanos, “Un reto clave se evidencia cuando el líder principal en la organización no es millennial y tiene que adaptarse a esta generación, allí entonces las estrategias para conectar millennials se hacen mucho más necesarias.”

Para un millennial que llega a un cargo directivo, ganarse la confianza al interior de la compañía es un factor determinante, Adriana Mantilla, millennial y quien actualmente es Country Manager de Booking para Colombia, señala que: “Mi primer trabajo después

de graduarme fue liderar un equipo de 4 personas que llevaban 5 años en el rol y que eran mayores que yo. Ante esto, ganar el respeto es un gran desafío, porque no es solo con el mismo equipo sino con otros departamentos y colegas”. “Las organizaciones tradicionales son jerárquicas, procedimentales, cerradas, muchas de ellas invierten millonarias sumas en digitalizarse pero su mindset organizacional permanece analógico, miden el trabajo por número de horas de escritorio y dan instrucciones precisas de cómo elaborarlo.” Puntualiza Ana Sarmiento, especialista en estrategias laborales para millennials.

8. Cuando el gerente es un millennial (Times, 2017)

Kerri Rogan está al frente de un equipo predominantemente masculino de 16 personas. Muchos de sus miembros ya tienen más de 40 o 50 años de edad y tienen un alto nivel de conocimientos técnicos. Rogan, jefa de mejora de la fiabilidad para el Metro de Londres, tiene sólo 30 años de edad.

Algunos, dice, pueden haberse sentido amenazados por su juventud y género, pero añade que, al mostrarle a la gente que está aquí para ayudar, ella “rápidamente se deshace de la amenaza”. Algunos, dice, pueden haberse sentido amenazados por su juventud y género, pero añade que, al mostrarle a la gente que está aquí para ayudar, ella “rápidamente se deshace de la amenaza”. “Necesitas construir relaciones personales”, asegura Rogan, quien agrega que su papel no es “desafiar ni contrarrestar sus conocimientos técnicos”, sino “establecer el ritmo y la energía y buscar sus consejos”.

Los jóvenes gerentes pueden tener dificultades para establecer su credibilidad y ganarse la confianza de los colegas más experimentados. Según Peter Cappelli,

profesor de gestión de la Wharton Business School de la Universidad de Pennsylvania, y coautor de *Managing the Older Worker* (Gestión de los trabajadores mayores), un supervisor más joven debe dirigirse a los trabajadores mayores como socios.

“Necesitan reconocer que sus subordinados mayores tienen una gran experiencia”, indica, “y entender que su trabajo como gerentes no es realizar tareas, sino establecer el rumbo”.

9. 4 tips para entender a los gerentes millennials. (Vargas, 2020)

1. LA COMUNICACIÓN DIGITAL (RRSS) Y EL USO OBLIGATORIO DE EMOJIS. Será imposible escapar del grupo de whatsapp del trabajo y de la comunicación digital que incluso es más común que las llamadas directas o las reuniones *face to face* así que hay que adaptarse a esa forma de comunicación, pero con cuidado. Es igual de alarmante ver que eliminan a alguien del grupo de whatsapp a que te llame RRHH para “platicar” ¿o no?.

El uso de emojis es un *must* para comunicar claramente lo que buscamos y sobre todo para evitar el riesgo de una mala interpretación de nuestro mensaje. Toma en cuenta que cuando es una llamada telefónica hay detalles de interpretación por no ver la cara, gestos o modos con que se dicen las cosas, ahora ¡imagina la cantidad de interpretaciones posibles que hay de un texto! Por cierto, cuida tus redes sociales, siempre un gerente millennial te va a stalkear antes de contratarte y cuando pidas permiso revisará tus publicaciones para ver si es verdad que “murió tu abuelita”. Además, el hecho de que te de *LIKE* o te invite a salir de fiesta no significa que le caigas bien, sea tu amig@ o tengas seguro tu puesto...mantente alerta.

2. IMAGEN DEL (DE LA) GERENTE MILLENNIAL. Stop con el pensamiento de que el puesto gerencial pertenece al mejor vestido, al más formal o al de peinado más serio. Esa regla ha sido rota como otros tantos paradigmas. Considera por ejemplo que antes los tatuajes pertenecían a “l@s chic@s mal@s” y ahora es más difícil encontrar a un millennial que no tenga tatuajes, incluyendo en puestos gerenciales. Las ideas, el trabajo inteligente, el manejo del equipo, los resultados y el empuje son más valorados que antes. Así que hay que acostumbrarse a ver el interior del gerente millennial y no juzgar por el aspecto...incluyendo el color en el cabello o los tenis con traje. La imagen del gerente millennial va de acuerdo a su forma de pensar y no todos pensamos igual, va de la mano a su estilo muy personal y no busca, en lo general, encajar con los famosos estereotipos del pasado. No lo juzgues.

3. SON IMPULSIVOS Y NO TEMEN A MOSTRAR SUS SENTIMIENTOS. Hombres y mujeres por igual, no te extrañe verlos llorar por alguna situación complicada o gritar de emoción cuando algo sale muy bien, algunos podrán azotar algo en el escritorio cuando están furiosos o pedir un “gimme five” para festejar. A diferencia de las generaciones anteriores, los gerentes Millennials no temen a mostrar sus sentimientos en el trabajo, incluso lo ven normal. La contra parte es que ellos ven bien que sus colaboradores lo hagan y eso puede facilitar la comunicación evitando la represión de los mismos como se hacían anteriormente en los lugares de trabajo.

4. COMPETENCIA, VELOCIDAD DE ACCIÓN Y DE TOMA DE DECISIONES. El ritmo de trabajo que impulsan los gerentes Millennials en general es acelerado y con cambios bruscos aparentes. Lo anterior se debe a que sobre la marcha van teniendo una lluvia

de ideas que les permite ir adaptando al equipo a situaciones que suceden al momento en el mercado ya sea con el cliente o con la competencia.

Recordemos que vivimos en la época de la información y la inmediatez a la que están acostumbrados los Millennials les permite informarse más rápido y por lo mismo su adaptación es más rápida por lo que logran llevar a sus equipos de trabajo a cumplir o superar sus metas por diversas rutas. También la sed de reconocimiento hace que sean altamente competitivos pues siempre están comparándose con sus pares ya sea dentro de la organización o con la competencia lo cual es muy benéfico para sus resultados. Todo lo hacen sin dejar de priorizar ya que es importante para ellos el tiempo y calidad del mismo que dedican al trabajo como a su vida personal. Aparentemente no son *workaholics como la generación X* pero recuerda que están en extremo conectados digitalmente y aunque no estén presentes en el lugar de trabajo, siguen “manejando” por medios digitales a su equipo como si estuvieran junto a ellos y normalmente el equipo responde porque se acostumbra a ese método de comunicación.

2.2. Marco Legal

- Ley del primer Empleo. (eempleo.com, 2010)

La ley 1429 de 2010 por la cual se expide la ley de Formalización y Generación de Empleo. Entre los puntos fundamentales de la ley se encuentran:

- Formalizar las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).
- Simplificar los trámites para la formalización de las empresas.
- Controlar el surgimiento de firmas fachadas que accedan a estos beneficios.
- Crear nuevos puestos de trabajo y reducir la informalidad.

- Colombia busca posicionarse como el mejor lugar para emprender en América Latina con una nueva Ley de Emprendimiento. (República, 2020)

Esta Ley tendrá el objetivo de facilitar los procesos relacionados con el nacimiento de emprendimientos, fortalecer los programas enfocados en acelerar el crecimiento de los emprendedores y escalar las empresas colombianas y, además, regular los mecanismos de acceso al financiamiento.

- Así quedó la Ley de Financiamiento para los emprendedores. (Impuestos, 2019)

Respecto a los incentivos que crea la ley es claro que los emprendedores se verán beneficiados por la reducción de la carga tributaria que tendrán las empresas. Esto es, la reducción en la tarifa del impuesto de renta de 33% a 30% en los próximos 4 años, así como en la deducción en el impuesto de renta de los gastos en IVA de la inversión en capital y de los pagos del impuesto de Industria y Comercio. De la misma manera, se verán beneficiados por la eliminación gradual de la renta presuntiva con lo cual se incentiva el emprendimiento y se deja de castigar a las empresas en fase de consolidación.

- Empleo para los jóvenes: con estas medidas buscan reactivarlo. (Empleo, 2019)

Departamento de Función Pública presentó el borrador del decreto que fija los lineamientos para que las entidades públicas vinculen a colombianos entre los 18 y los 28 años sin experiencia profesional a sus plantas.

- Proyecto de Ley 140. (Laboral, 2018)

De acuerdo con el proyecto de ley 140 de 2018 que actualmente cursa en el Senado, el Gobierno nacional entregaría mejores incentivos a las empresas que

contraten jóvenes en el sector productivo. La propuesta contempla el otorgamiento de cupos en instituciones de educación superior a título gratuito.

2.3. Marco Conceptual

- Millennials. (Wikipedia)

La generación Y, también conocida como generación del milenio o milénica¹²³ —del inglés millennial generation—, es la cohorte demográfica que sigue a la generación X y precede a la generación Z. No hay precisión o consenso respecto a las fechas de inicio y fin de esta generación; los demógrafos e investigadores suelen utilizar los primeros años de la década de 1980 como años de inicio del nacimiento y de mediados de la década de 1990 a principios de la de 2000 como años de finalización del nacimiento.

- Cargos Gerenciales. (Rodriguez, 2016)

Términos de cargos gerenciales que debes conocer.

1. Chief Executive Officer (CEO).

Director general. Es el rango corporativo más elevado, están encargados de tomar las decisiones de más alto nivel en la gran mayoría de negocios.

Los CEO de las empresas más exitosas pueden ganar en promedio 50 millones de dólares al año, poco menos de lo que gana Ralph Lauren, CEO de su propia compañía. Ralph factura anualmente 66 millones de dólares.

2. Chief Operating Officer (COO)

Jefe de operaciones. Son el eslabón más elevado en toda la cadena de operaciones y están encargados del buen desempeño de las mismas en el día a

día de la compañía. El actual CEO de Apple, Tim Cook, fue COO mientras Steve Jobs aún ejercía como CEO.

3. Financial Officer (CFO)

Director financiero. Son la cabeza frente a las decisiones financieras. Su posición es vital y de una alta responsabilidad, pues depende de ellos el manejo del riesgo financiero de la compañía. Actualmente en esa posición, una de las mejores pagadas es Safra Catz, el cual trabaja para la empresa Oracle y factura anualmente 46 millones de dólares sin contar bonificaciones.

4. Chief Marketing Officer (CMO)

Jefe de mercadeo. Todo lo relacionado con ventas pasa por esta persona. Además está encargada de buscar crecimiento a través del desarrollo de producto y estrategias. Es clave que sean innovadores y que puedan comunicar al resto del grupo su visión para poder ejecutarla.

- Contratación laboral – Contrato Laboral (debitoor.es)

Un contrato laboral es un acuerdo entre un empresario y un trabajador por el que este ofrece sus servicios al empresario a cambio de un salario.

CAPITULO 3. MARCO METODOLÓGICO

Objetivos Específicos	Tipo de Investigación	Enfoque Metodológico Especifico	Instrumentos de Investigación
Conocer el grado de satisfacción que sienten los supervisores y subalternos de las compañías con la gestión que realizan los Millennials en el desarrollo de su cargo gerencial.	Investigación Explicativa	Enfoque Mixto	• Encuesta
Identificar cuáles son las áreas de las compañías del sector de servicios, en donde se ha generado mayor impacto cuando el gerente es un Millennial.	Investigación Explicativa	Enfoque Cualitativo	• Encuesta
Encontrar similitudes en la metodología con la que los Millennials realizan su gestión gerencial en el sector de servicios.	Investigación Descriptiva	Enfoque Cualitativo	• Encuesta
Identificar las aptitudes de los gerentes Millennials que pudiesen generar fortalecimiento en la dirección de las PYMES en el sector de servicios.	Investigación Descriptiva	Enfoque Cualitativo	• Encuesta

3.1 Tipo de estudio

3.1.1. Investigación descriptiva

El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos. (Mimenza)

3.1.2 Investigación explicativa

Se trata de uno de los tipos de investigación más frecuentes y en los que la ciencia se centra. Es el tipo de investigación que se utiliza con el fin de intentar determinar las

causas y consecuencias de un fenómeno concreto. Se busca no solo el qué sino el porqué de las cosas, y cómo han llegado al estado en cuestión. (Mimenza)

En nuestro trabajo de investigación emplearemos dos tipos de investigación; descriptivo y explicativo, inicialmente vamos a explicar el grado de satisfacción que sienten los supervisores y subalternos de las compañías con la gestión de los Millennials en los cargos gerenciales y expondremos cuáles son las áreas de las compañías en donde se ha generado mayor impacto cuando el gerente es un Millennial. De igual manera realizaremos una descripción de las similitudes en la metodología con la que los Millennials realizan su gestión gerencial y el tipo de habilidades con el que podrían fortalecer una PYME.

3.2 Población

3.2.1. Población (Universo total a estudiar)

Personas que trabajen o hayan trabajado con gerentes cuya edad se encuentre en un rango de 24 y 39 años, en la ciudad de Bogotá.

3.2.2. Muestra (Grupo o subgrupo derivado de la población que es objeto de estudio)

La encuesta solo se aplicara para las personas en donde la relación laboral con el gerente Millennial se haya llevado a cabo en empresas del sector de servicios.

3.3 Procedimientos

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																													
DESEMPEÑO DE LOS MILLENNIALS EN LOS CARGOS GERENCIALES		AÑO 2020																													
ACTIVIDAD A REALIZAR /MESES	% ENTREGA	FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO									
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Tema de Investigación	100%																														
Planteamiento del Problema	100%																														
Planteamiento de Objetivos	100%																														
Planteamiento de Justificación	100%																														
Elaboración de Presupuesto	100%																														
Elaboración de Cronograma	100%																														
Elaboración de Marco Teórico	0%																														
Elaboración de Diseño Metodológico	0%																														
Consultar antecedentes sobre los Millennial ocupando cargos gerenciales	25%																														
Identificar las empresas del sector de servicios ubicadas en Bogotá, donde los cargos gerenciales sean ocupados por los Millennials	0%																														
Solicitar autorización a las empresas. Para realizar las entrevistas y encuestas. Para el estudio de la investigación	0%																														
Realizar encuestas del grado de satisfacción que sienten los directivos de las compañías con la gestión de los Millennials en los cargos gerenciales	0%																														
Realizar entrevistas al personal de las empresas de servicios en las diferentes áreas	0%																														
Recolección, estudio, resultado y análisis de las entrevistas y encuestas	0%																														
Dar a conocer la influencia que genera en las empresas bogotanas del sector servicios, la población Millennial bajo la ocupación de cargos gerenciales.	0%																														

Ilustración 1

3.4 Técnicas para la recolección de la información

3.4.1 Encuestas

3.4.2 Fuentes de información secundaria - Antecedentes

3.5 Técnicas para el análisis de la información

3.5.2. Revisión permanente y reducción de datos

3.5.3. Disposición y transformación de datos

3.5.4. Análisis de contenido

3.5.5. Obtención de resultados

3.5.6. Verificación de conclusiones

3.6 Consideraciones Éticas

Detalle las implicaciones éticas de la propuesta a la luz de la normatividad nacional e internacional que corresponda a su naturaleza.

Declare según el Artículo 11 de la Res. 008430 de 1993 del Ministerio de Salud colombiano, la clasificación de la investigación según las categorías.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Instrumentos de recolección

4.1.1. Encuesta.

Análisis del desempeño de los Millennials en los cargos gerenciales del sector de servicios

Objetivo: Identificar la influencia que genera en las empresas bogotanas del sector servicios, la población Millennial bajo la ocupación de cargos gerenciales.

Encuesta

- 1) ¿Ha usted trabajado con Millennials (jóvenes entre 24 y 39 años) que desempeñen cargos gerenciales? Si su respuesta es No, no puede continuar con la encuesta. Gracias**
 - a) Si
 - b) No

- 2. A qué sector económico pertenece la empresa en donde trabajo con el gerente Millennial**
 - a) Primario : Extracción de materias primas
 - b) Secundario: Manufactura
 - c) Terciario: Servicios

- 3. El cargo actual que usted desempeña o desempeñaba en la empresa se encuentra dentro del área de:**
 - a) Contabilidad y Finanzas
 - b) Comercial y Ventas
 - c) Marketing y Publicidad
 - d) Logística e Inventarios
 - e) Otro

- 4. ¿Cuándo se desempeñó la relación laboral con el Gerente Millennial usted se encontraba cómo?:**
 - a) Subalterno
 - b) Supervisor

- 5. ¿En qué área de la compañía se desempeñaba el gerente Millennial?**
 - a) Contabilidad y Finanzas
 - b) Comercial y Ventas
 - c) Marketing y Publicidad
 - d) Logística e Inventarios
 - e) Otro

6. Si tuviera que definir de forma positiva cómo fue su experiencia laboral con el Gerente Millennial, usted diría que fue:

- a) Enriquecedora, porque aprendió mucho de diferentes aspectos
- b) Interesante, porque se encontró con nuevas formas de realizar las mismas tareas pero de forma más eficiente
- c) Retadora, porque se sentía desafiado constantemente
- d) Estimulante, porque se encontró con cambios frecuentes a los que se adaptó con facilidad
- e) Mi experiencia no fue positiva

7. Si tuviera que definir de forma negativa cómo fue su experiencia laboral con el Gerente Millennial, usted diría que fue:

- a) Agotadora, porque se enfrentó a cambios constantes y rápidos, que no le parecían necesarios
- b) Incomoda, porque sintió que no podía lidiar con un temperamento desafiante
- c) Desgastante, porque le demandó demasiada energía
- d) Compleja, porque le fue difícil entender la dinámica de trabajo
- e) Mi experiencia no fue negativa

8. ¿Con cuál habilidad esperaría usted encontrarse al tener un gerente Millennial en su trabajo, si su cargo se encontrará por encima del mismo?

- a) Eficacia
- b) Compromiso
- c) Constancia
- d) Energía
- e) Liderazgo

9. ¿Con que habilidades esperaría usted encontrarse al tener un gerente Millennial en su trabajo, si su cargo se encontrará por debajo del mismo?

- a) Liderazgo
- b) Positivismo
- c) Trabajo en equipo
- d) Energía
- e) Disciplina

10. ¿Usted considera de forma objetiva, que para una compañía más allá de lo novedoso, resulta beneficioso tener en cabeza de sus equipos Gerentes Millennials?

- a) Si
- b) No

¿Por qué? _____

Gracias por participar

Debido a la emergencia sanitaria Covid – 19, tomamos como medida para el desarrollo de la encuesta realizarla virtualmente a través de SurveyMonkey

Link de la encuesta:

<https://es.surveymonkey.com/r/GNDCHMP>

4.2 Análisis de datos

Personas encuestadas: #40

1. ¿Ha usted trabajado con Millennials (jóvenes entre 24 y 39 años) que desempeñen cargos gerenciales? Si su respuesta es No, no puede continuar con la encuesta. Gracias

- a) Si
- b) No

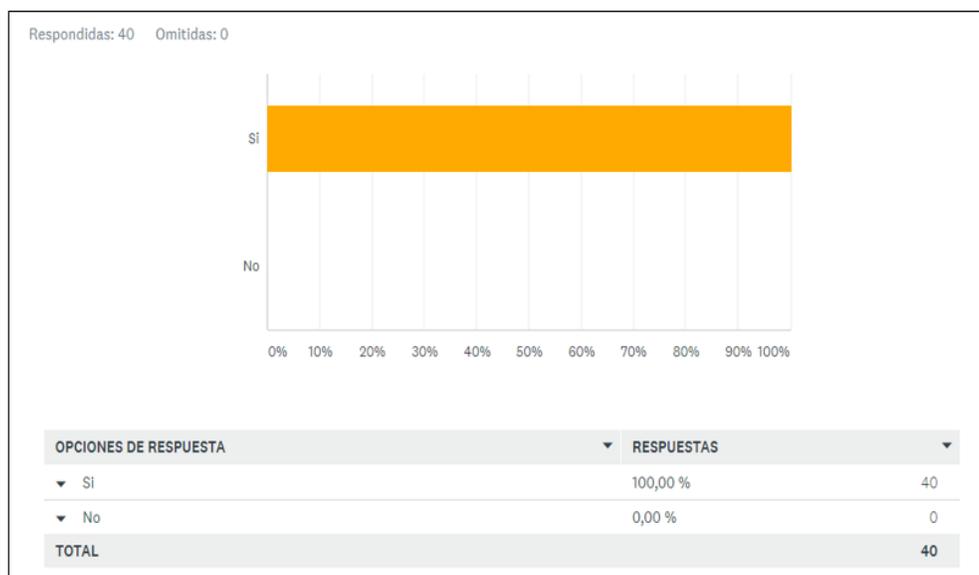


Ilustración 2

2. A qué sector económico pertenece la empresa en donde trabajo con el gerente Millennial

- a) Primario : Extracción de materias primas
- b) Secundario: Manufactura
- c) Terciario: Servicios

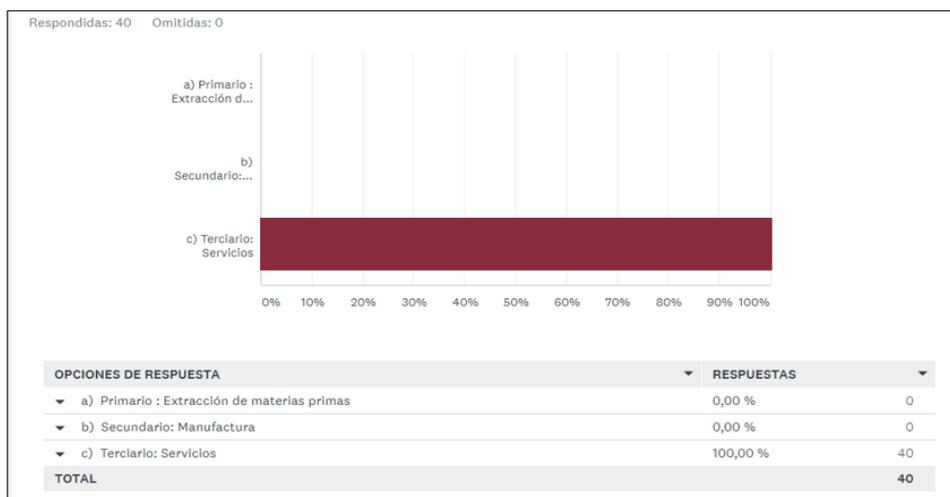


Ilustración 3

3. El cargo actual que usted desempeña o desempeñaba en la empresa se encuentra dentro del área de:

- a) Contabilidad y Finanzas
- b) Comercial y Ventas
- c) Marketing y Publicidad
- d) Logística e Inventarios
- e) Otro

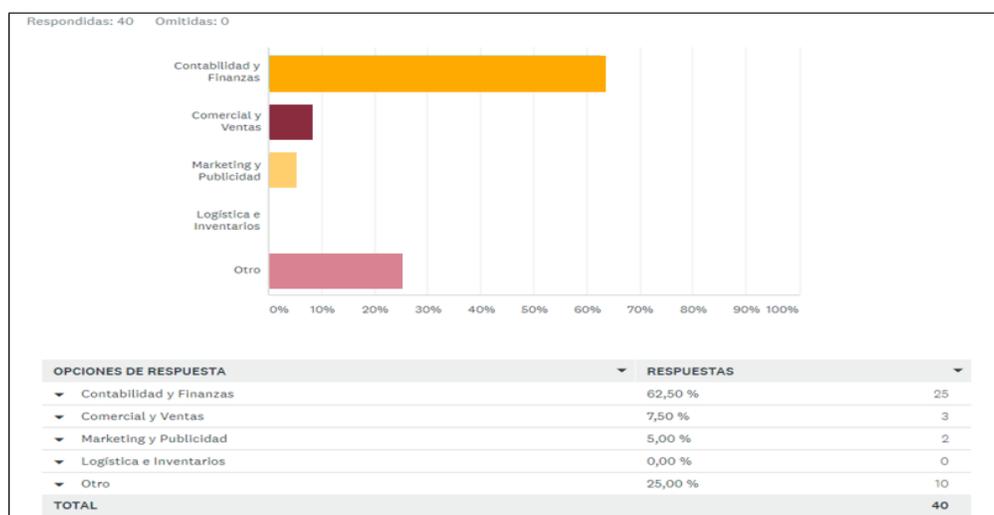


Ilustración 4

4. ¿Cuándo se desempeñó la relación laboral con el Gerente Millennial usted se encontraba cómo?:

- a) Subalterno
- b) Supervisor

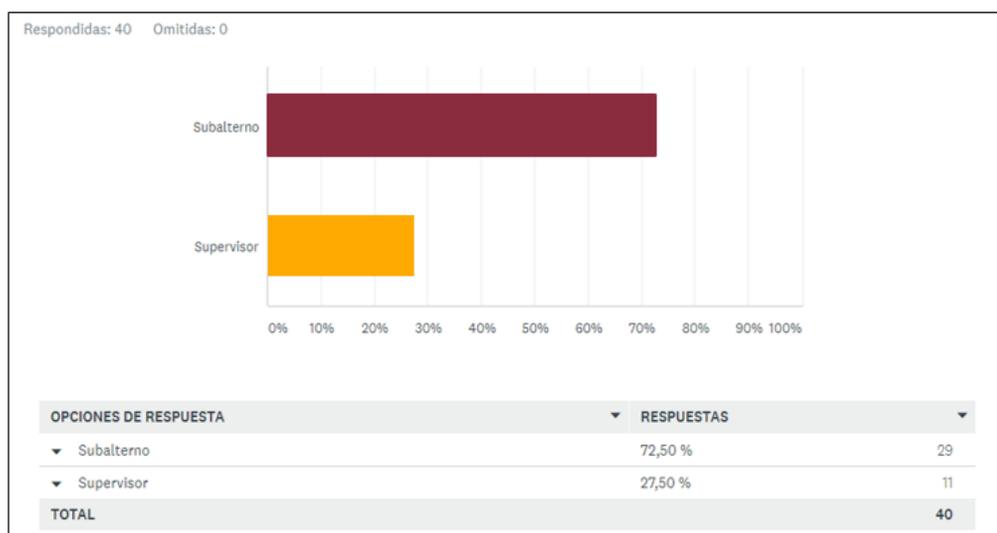


Ilustración 5

5. ¿En qué área de la compañía se desempeñaba el gerente Millennial?

- a) Contabilidad y Finanzas
- b) Comercial y Ventas
- c) Marketing y Publicidad
- d) Logística e Inventarios
- e) Otro

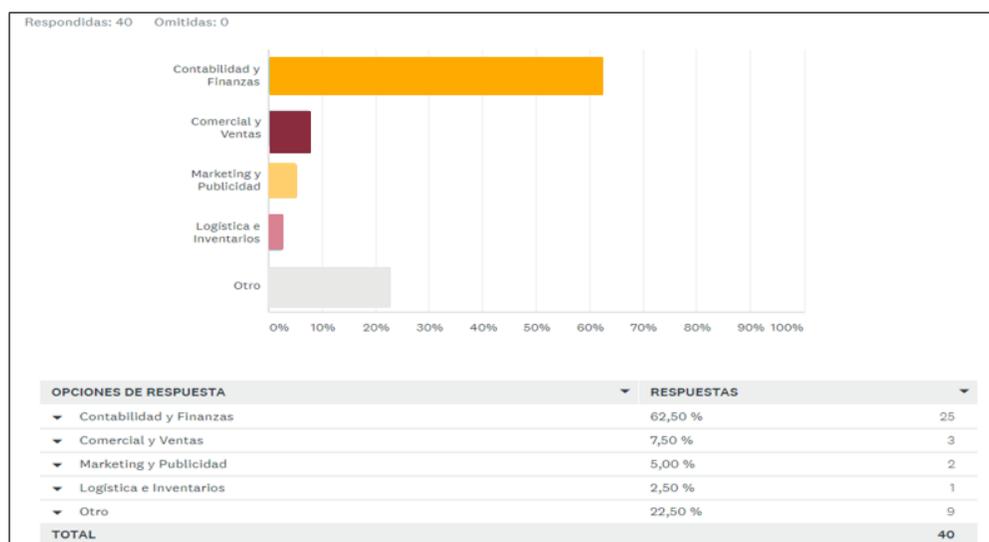


Ilustración 6

6. Si tuviera que definir de forma positiva cómo fue su experiencia laboral con el Gerente Millennial, usted diría que fue:

- Enriquecedora, porque aprendió mucho de diferentes aspectos
- Interesante, porque se encontró con nuevas formas de realizar las mismas tareas pero de forma más eficiente
- Retadora, porque se sentía desafiado constantemente
- Estimulante, porque se encontró con cambios frecuentes a los que se adaptó con facilidad
- Mi experiencia no fue positiva

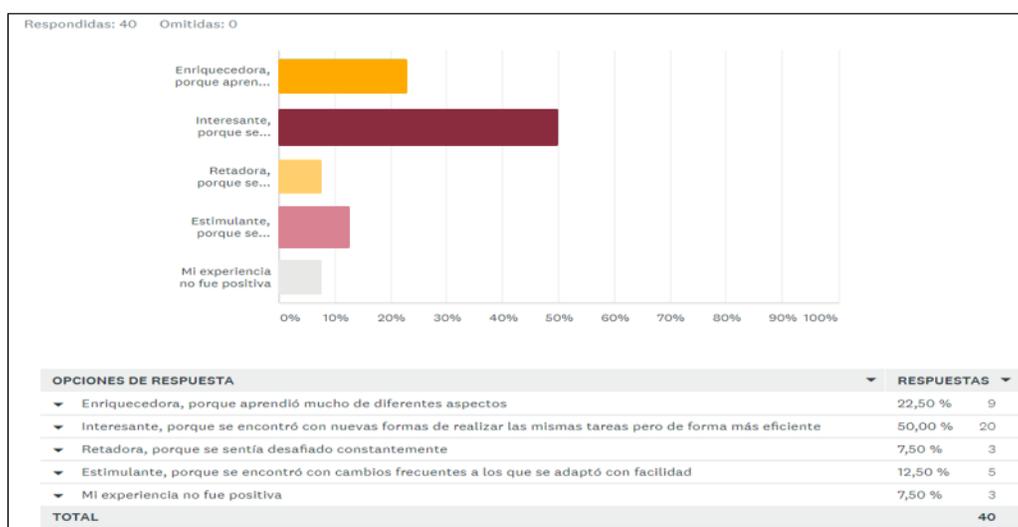


Ilustración 7

7. Si tuviera que definir de forma negativa cómo fue su experiencia laboral con el Gerente Millennial, usted diría que fue:

- Agotadora, porque se enfrentó a cambios constantes y rápidos, que no le parecían necesarios
- Incomoda, porque sintió que no podía lidiar con un temperamento desafiante
- Desgastante, porque le demandó demasiada energía
- Compleja, porque le fue difícil entender la dinámica de trabajo
- Mi experiencia no fue negativa

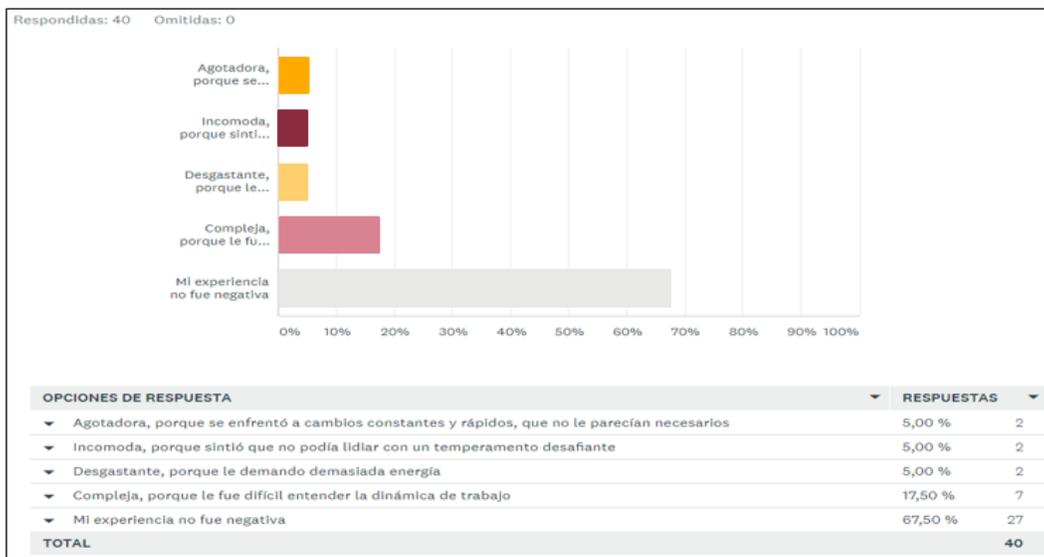


Ilustración 8

8. ¿Con cuál habilidad esperaría usted encontrarse al tener un gerente Millennial en su trabajo, si su cargo se encontrará por encima del mismo?

- Eficacia
- Compromiso
- Constancia
- Energía
- Liderazgo

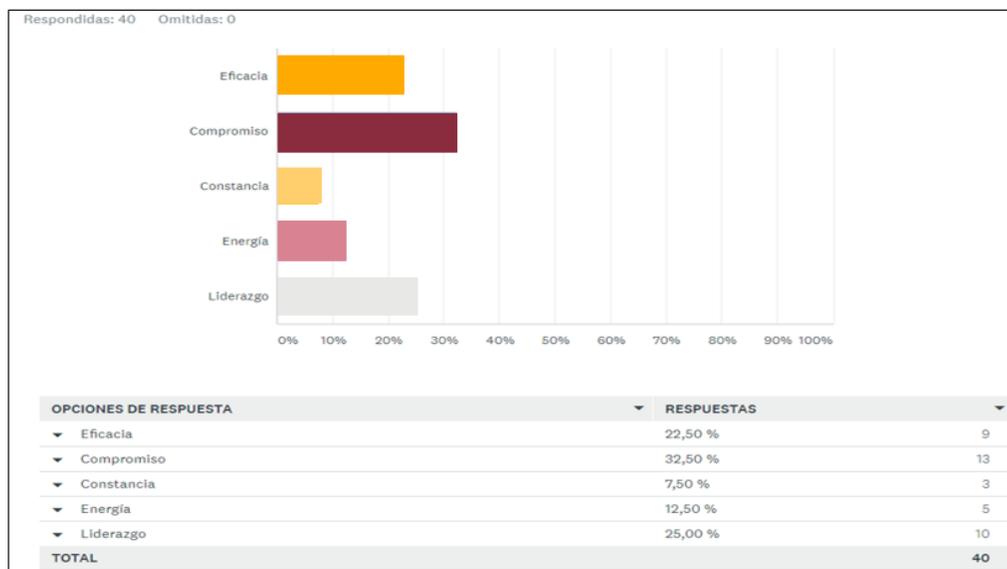


Ilustración 9

9. ¿Con que habilidades esperaba usted encontrarse al tener un gerente Millennial en su trabajo, si su cargo se encontrará por debajo del mismo?

- Liderazgo
- Positvismo
- Trabajo en equipo
- Energía
- Disciplina

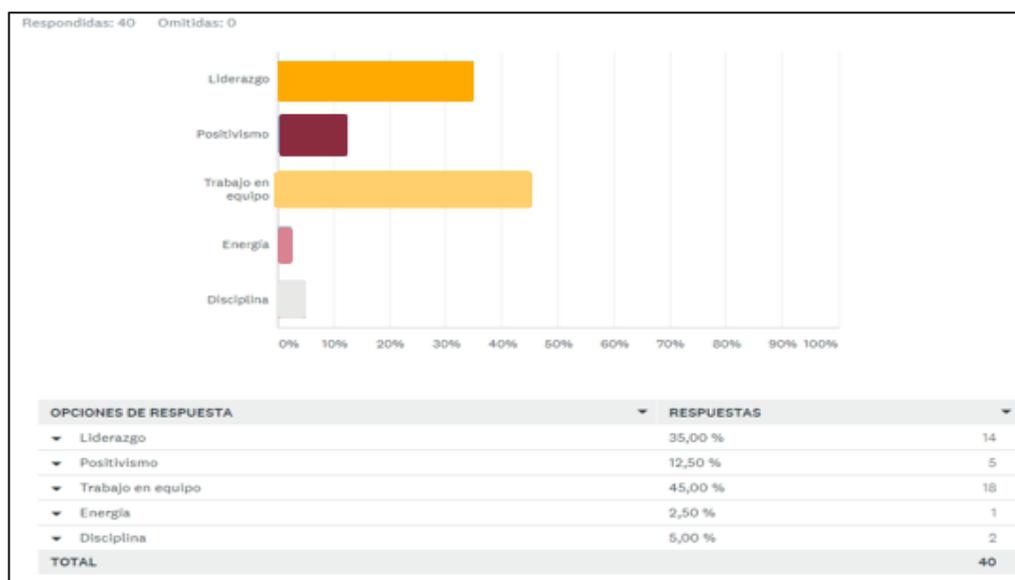


Ilustración 10

10. ¿Usted considera de forma objetiva, que para una compañía más allá de lo novedoso, resulta beneficioso tener en cabeza de sus equipos Gerentes Millennials?

- a) SI
- b) No

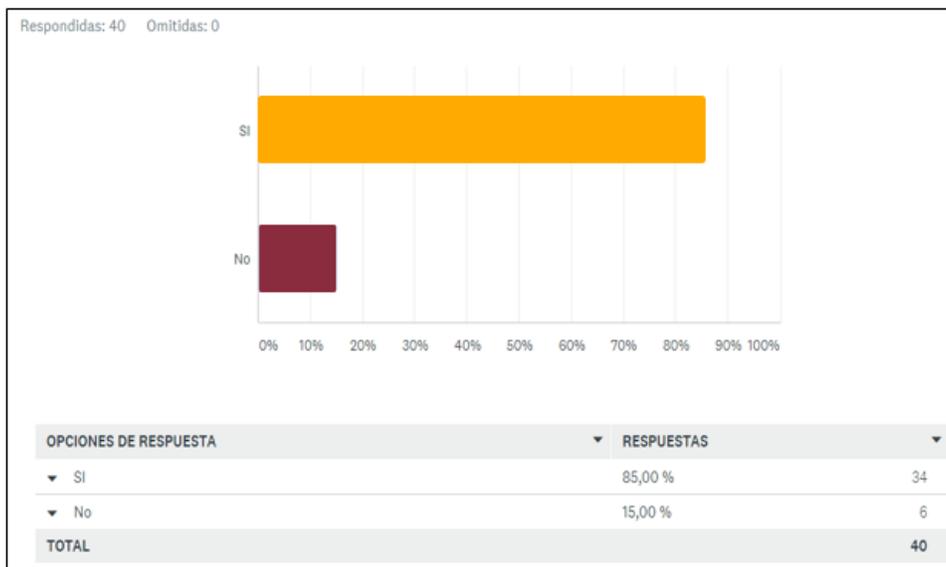


Ilustración 11

¿Por qué? _____

Justificar la pregunta anterior

- Por hacer las cosas diferentes y eficientes
- El mundo evoluciona muy rápido, se debe contar con líderes más actualizados y comprometidos
- Nuevas ideas
- Es innovador
- Experiencia
- Innovación en procesos
- Por las nuevas tendencias y desafíos que se presentan día a día
- Persistencia y compromiso con la finalidad de los proyectos
- Posibilidad de innovación, cambios estratégicos.
- Carne fresca jajaja, además simplificar procesos cosa que gerentes con mayor edad ponen trancas por pendejadas
- Pienso que independiente de la generación a la que pertenezcan los profesionales, existen personas con suficientes capacidades y habilidades para enfrentar desafíos profesionales. Es decir que no debemos sesgar a los profesionales por su edad, sino más bien tomar buen provecho de las habilidades que tiene.
- Es gente comprometida

- Porque en los nuevos tiempos muchas personas que estamos en esa edad no solo contamos con la energía y experiencia en los cargos sino además contamos con un factor de innovación que en ocasiones no se encuentra en otros grupos poblacionales.
- Porque son personas proactivas que siempre están innovando y constantes al cambio
- Aportan ideas frescas a la organización
- Tienen mayor facilidad para asimilar información
- Tienen nuevas ideas y además algunos tienen compromiso
- Preparación
- Si, ya que los Millennials expresan ideas más eficientes y formas diferentes de hacer las cosas
- Oportunidades de experiencia y vanguardia
- Son eficientes y productivos
- Aportan energía al trabajo y nuevas ideas, así como organización y buen ambiente

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Una vez realizado el instrumento es posible dar respuesta a los objetivos específicos inicialmente planteados, pues por medio de la encuesta se buscó analizar individual y globalmente tanto el cumplimiento de los mismos como del objetivo general así:

- El 93,1% de los encuestados considera que es beneficioso tener un gerente Millennial en cabeza de un equipo de trabajo.
- Los cargos superiores esperan que un gerente Millennial sobre salga por su liderazgo, mientras que los cargos inferiores esperan que cuente con habilidades de trabajo en equipo
- El área de las compañías donde se genera mayor impacto por parte de los Millennials corresponde a contabilidad y finanzas, si embargo algunos consideran que el área donde puede generar mayor impacto es el aspecto comercial.
- La mayor parte de la población encuestada define la experiencia de trabajar con un Millennial como: Interesante, porque se encontró con nuevas formas de realizar las mismas tareas pero de forma más eficiente. Del mismo modo el 67% de los encuestados no presentó ninguna experiencia negativa durante la relación laboral.
- La mitad de la población coincide en que los Millennials son enérgicos y pasionales, como también tenaces y trabajan con empeño.
- Los comentarios de los encuestados sobre por qué es beneficioso para una compañía tener gerentes Millennials apuntan a que son más habilidosos, rápidos, prácticos y con una mejor comunicación asertiva.

Según los resultados arrojados por esta investigación es posible concluir que la influencia que generan los gerentes Millennials para las empresas en Bogotá correspondientes al sector de servicios, resulta significativamente positiva e innovadora en el desarrollo de sus actividades laborales diarias, con un sin número de cualidades por destacar ya mencionadas anteriormente, así como con importantes factores a tener en cuenta como oportunidades de mejora que podrían replicarse en otra compañías de igual o menor tamaño.

REFERENCIAS

- Castillejos, E. (02 de 06 de 2015). *The marketink piensa en mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.themarkethink.com/investigacion-de-mercados/como-es-el-comportamiento-laboral-de-los-millennials/>
- Disla, C. M. (09 de 2018). Obtenido de <http://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/710/Estudio%20comparativo%20entre%20la%20Generaci%C3%B3n%20X%20vs%20la%20Generaci%C3%B3n%20Millennial%20en%20el.pdf?sequence=1>
- Las habilidades que identifican a un líder millennial. (2015). *Summa*, Gerencia.
- LR LA REPÚBLICA . (11 de 09 de 2017). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/adn-de-los-millennials-que-gerencian-empresas-en-colombia-2546173>
- SALUD, M. D. (04 de OCTUBRE de 1993). *MINISTERIO DE SALUD*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Condes, M. P. (29 de Julio de 2016). Influencer engagement, una estrategia de comunicación que conecta con la generación millennial. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/57327>
- Cynthia María Meri Meza, A. N. (17,18 y 19 de Octubre de 2018). Estudio y análisis de las motivaciones y percepciones del trabajo en la fuerza laboral Millennials . Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/12483/4-desarrollo-regional-meri-cynthia-une.pdf
- debitoor.es. (s.f.). Contrato laboral - ¿Qué es un contrato laboral?
- Diego Jácome Naranjo, Y. V. (19 de Mayo de 2019). Millennials y estilos de liderazgo formación de un ambiente laboral eficaz en un equipo de trabajo multigeneracional. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/8091/1/142051.pdf>
- Eduardo Martín Cuesta, M. E. (31 de Agosto de 2009). La nueva generación y el trabajo. Obtenido de <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/479/908>
- empleo.com. (2010). Aprobada Ley del primer empleo. empleo.com.
- Empleo. (2019). Empleo para los jóvenes: con estas medidas buscan reactivarlo. [Dinero.com](http://dinero.com).
- Guevara, K. S. (11 de Septiembre de 2017). ADN de los millennials que gerencian empresas en Colombia. [La República](http://larepublica.com).
- Impuestos. (2019). Así quedó la Ley de Financiamiento para los emprendedores. [Dinero.com](http://dinero.com).
- infobae. (14 de Agosto de 2018). Jefes millennials: por qué son los superiores más aclamados por los empleados en las empresas. Obtenido de <https://www.infobae.com/tendencias/2018/08/14/jefes-millennials-por-que-son-los-superiores-mas-aclamados-por-los-empleados-en-las-empresas/>
- Laboral, D. (2018). Contratar jóvenes generaría mejores beneficios para las empresas. [Actualícese](http://actualicese.com).

- Piñeros, C. A. (13 de 07 de 2017). Motivaciones laborales de Millennials que trabajan en diversas empresas de la ciudad de Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/30987>
- Portafolio. (23 de Enero de 2020). 'Gerennials', el auge de los millennials que son gerentes. Portafolio.
- República, D. A. (2020). Colombia busca posicionarse como el mejor lugar para emprender en América Latina con una nueva Ley de Emprendimiento.
- Rodriguez, J. (2016). Términos de cargos gerenciales que debes conocer. Modo Emprendedor.
- Times, F. (8 de Septiembre de 2017). Cuando el gerente es un Millennial . Portafolio.
- Vargas, P. (2020). 4 tips para entender a los gerentes millennials. Piensa Merca.
- Wikipedia. (s.f.). Generación Y.
- Mimenza, O. C. (s.f.). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>
- Ramos, C. A. (2015). *unife*. Obtenido de unife: http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf