

Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile

Millennial discourse and challenges in human resources management in Chile

Gloria Zavala-Villalón, Pamela Frías Castro

1 Departamento de Psicología, Universidad de Chile, Santiago, Chile

2 Facultad de Psicología, Universidad Alberto Hurtado, Santiago, Chile

* gzavala@u.uchile.cl

Recibido: 15-mayo-2018

Aceptado: 10-noviembre-2018

RESUMEN

Comprender el comportamiento de los trabajadores, desde una perspectiva generacional, se ha transformado en un ámbito de interés para el diseño de políticas de gestión. En este artículo se revisa el concepto de generación y se describe el modelo generacional de Strauss y Howe (1991), ampliamente difundido, así como las principales características vinculadas a la generación millennial y su discurso en Chile y Latinoamérica. El objetivo de esta investigación fue levantar discursos de encargados de recursos humanos (11) de empresas de retail, banca y salud -a través de entrevistas abiertas semi directivas-, respecto de las generaciones en el trabajo, y del discurso millennial. Se realizó análisis de discurso identificando repertorios interpretativos, surgiendo cuatro repertorios: del conocimiento validado sobre generaciones, la juventud como innovación y cambio, el imperativo de adaptabilidad de prácticas de gestión a las nuevas generaciones, y jóvenes, pero no todos millennials. Constatando la utilización de un discurso basado en el management, en línea con la lógica del neoliberalismo, que incluye y excluye a diversos tipos de trabajadores de los objetivos de gestión, con algunas variaciones según rubro.

Palabras claves: discurso millennial, factor humano y crecimiento del capital, generación, ideología del management, millennials, modelo generacional, políticas de gestión

ABSTRACT

Understanding the behavior of workers, from a generational perspective, has become an area of interest for the design of management policies. This article reviews the concept of generation and describes the generational model of Strauss and Howe (1991), widely disseminated, as well as the main characteristics linked to the millennial generation and its discourse in Chile and Latin America. The objective of this research was to raise discourses of human resources managers (11) of retail, banking and health companies -through open semi-directive interviews- of human resources managers (11) of retail, banking and health companies, about generations at work, and millennial discourse. Discourse analysis was done identifying interpretive repertoires, emerging four: validated knowledge about the generations, youth as innovation and change, the imperative of the adaptability of management practices to the new generations, and the young, but not all millennials. Noting the use of a discourse based on management, in line with the logic of neoliberalism, which includes and excludes various types of workers from the management objectives, with some variations according to sector.

Keywords: human factor and capital growth, generational model, management ideology, management policies, millennial discourse

Cómo citar este artículo: Zavala-Villalón, G., T., & Frías Castro, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psicoperspectivas*, 17(3), 1-12.

<http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue3-fulltext-1377>



Publicado bajo licencia [Creative Commons Attribution International 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

En los últimos años, el discurso referente a los jóvenes en el trabajo se ha visto marcado desde la corriente principal, por el uso de un modelo ampliamente difundido, en donde los jóvenes son caracterizados en términos de generación *millennial* o generación Y. El modelo aludido, desarrollado por Strauss y Howe en 1991, se mantiene hasta la fecha, como uno de los referentes primarios a la hora de hablar de generaciones, tanto en la academia, como en los ámbitos de consultoría, medios de comunicación y marketing. Su diseminación y difusión, dice relación con su surgimiento, Estados Unidos, y la preocupación en los países desarrollados por enfrentar la baja de la mano de obra trabajadora joven frente a la inversión de sus pirámides poblacionales (He, Goodkind, & Kowal, 2016).

De esta forma, el estudio de estos grupos se ha constituido uno de los principales focos de preocupación y producción de literatura de gestión en el último tiempo (Ng, & Parry, 2016), orientándose a establecer características y diferencias generacionales (Ansoorian, Good, & Samuelson, 2003; Berl, 2006; Carlson, 2004; Charrier, 2000; Karp, & Sirias, 2001); incluyendo temáticas como políticas de beneficios, conflicto y solidaridad intergeneracionales (Dencker, Joshi, & Martocchio, 2008; Parry, & Urwin, 2011; Urlick, 2012); posicionando el estudio de las generaciones como un objeto de análisis a partir del cual diseñar orientaciones de gestión (Ismail, & Shien Lu, 2014).

Destacan, en este sentido, diferencias regionales con Latinoamérica, en donde el proceso de envejecimiento de la población, aunque va en aumento, aún no presenta dicha inversión (Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2017).

Otro aspecto a destacar, en cuanto a las diferencias regionales en torno al modelo de Strauss y Howe (1991), es la forma en la cual fue desarrollado. Los autores, utilizaron una perspectiva histórica para levantar las categorías generacionales, basada en el análisis de la historia de Estados Unidos, partiendo desde Inglaterra, desde el año 1500 hasta la actualidad, con un afán predictivo, definiendo cinco arquetipos en base a los cuales se construyen categorías generacionales epocales. En la actualidad, los cinco grupos identificados son: Silentes o Veteranos, Baby Boomers, Generación X, Millennials, y Homelanders, asociándoles a cada uno ciertos valores y expectativas. Donde las características dadas a la ya mencionada categoría *millennial*, describirían a jóvenes proactivos, que valoran la flexibilidad laboral, y que consideran más relevantes a la hora de tomar decisiones de carrera, el equilibrio entre la vida personal y laboral y el desarrollo de competencias, que la estabilidad en el empleo y mayores

remuneraciones (Twenge, & Campbell, 2012).

Lo anterior, constituye un aspecto no menor, ya que, al acercarnos al planteamiento del concepto de generación, el compartir sucesos históricos y sociales relevantes, por una cohorte de personas, con acceso a cierto tipo de recursos culturales y económicos específicos, es una condición central (Eyerman, & Turner, 1998; Mannheim (1952); Schuman, & Rodgers, 2004; Schuman, & Scott, 1989; Turner, & Edmunds, 2002). De esta forma, una generación se basa en el sentido de pertenencia a un grupo a partir de experiencias socio históricas compartidas, que formarán memorias generacionales, afectando las actitudes y conductas futuras de los sujetos.

Las generaciones, se constituirían socialmente, en función de la lucha por recursos sociales y económicos escasos, en campos culturales específicos, con leyes propias respecto de la edad (Eyerman, & Turner, 1998; Turner, & Edmunds, 2002).

Por lo tanto, cabe cuestionarse la diseminación, difusión y uso de un modelo construido con una base histórica distante, como un referente de corriente principal para describir las características de los trabajadores del Sur, sin atender a las experiencias de flexibilidad y precariedad que implica el trabajo y el empleo en Latinoamérica (Iranzo, & Richter, 2012).

Si bien la literatura académica latinoamericana respecto del tema es menor que en países desarrollados, caben mencionar los trabajos en Perú de Begazo y Fernández (2015), de Cuesta y sus colegas en Argentina (Cuesta, Ibañez, Tagliabue, & Zangaro, 2009; Tagliabue, & Cuesta, 2011), y de Pincheira y Arenas (2016) en Chile, cuyos resultados concuerdan en plantear similitudes entre los participantes y los *millennials* norteamericanos, utilizando muestras compuestas por jóvenes de nivel socioeconómico alto. Por otra parte, estudios en Chile relacionados con el ámbito de la consultoría y el marketing (Sociedad Chilena de Gestión de Personas, & Internal Consultores, 2015; Ventura, 2017), muestran resultados que contrastan con lo anterior, toda vez que integran muestras con distintos niveles educacionales y económicos, pudiendo suponer que las características de la categoría estadounidense estarían ligadas a estratos socioeconómicos con mayor acceso a recursos.

Estos planteamientos, hacen cuestionar la adhesión a modelos foráneos respecto de las generaciones en el trabajo, sin atender a las diferencias históricas y culturales a la base, resultando impertinente frente a las condiciones particulares del ámbito del trabajo en los países latinoamericanos (Pulido-Martínez, 2007), pudiendo llevar a prácticas de gestión discriminatorias y estereotipantes

(Crumpacker, & Crumpacker, 2007; Lyons, & Kuron, 2014; Lyons, Urick, Kuron, & Schweitzer, 2015; Parry, & Urwin, 2011; Twenge, 2010).

De esta forma, este trabajo busca, de manera exploratoria, dar cuenta de los discursos de encargados de recursos humanos en Chile, respecto de las generaciones en el trabajo, y especialmente del uso que se le da al discurso *millennial*.

En este estudio, al hablar de discurso *millennial* consideraremos que el uso de la categoría y sus características asociadas implica un discurso que da cuenta de los cambios en la organización de las relaciones sociales, dado a partir de la reestructuración de la economía en base al desarrollo de capitalismo neoliberal, cuya implantación se ha dado con ayuda de las herramientas del *management*, como práctica y como ideología (Hanlon, 2016).

A continuación se presenta los fundamentos y características del modelo generacional de Strauss y Howe (Howe, & Strauss, 2000; Strauss, & Howe, 1991), para enfocar las características atribuidas a los *millennials* y se desarrollará aspectos referentes al capitalismo, el *management* y los cambios asociados en el mundo del trabajo.

El modelo generacional de Strauss y Howe

Para Strauss y Howe (1991), una generación es la cohorte de todas las personas nacidas en un lapso de aproximadamente 20 años, que comparten creencias, actitudes, conductas, sentirse miembros de una misma generación y haber experimentado tendencias y eventos históricos significativos mientras se encontraban en la misma fase de la vida.

Los autores, desarrollan su modelo en base a arquetipos, contruidos a través del análisis de información histórica de Estados Unidos, desde 1584, manifestando una función predictiva. Estos arquetipos se presentarían secuencialmente, en un patrón repetitivo a lo largo de la historia: Profeta, Nómada, Héroe y Artista. Cada uno se distingue por nacer en una época específica, marcada por crisis históricas o despertares espirituales, con ciertas particularidades que moldean las características de cada generación (Strauss, & Howe, 1991).

Cada 20 años -la duración de una generación-, es posible encontrar alineaciones casi perfectas de los cuatro arquetipos en un mismo momento. Cada vez que se produce una alineación, se produce un giro, caracterizado por un cambio en la forma en que las personas se perciben, perciben la cultura y el futuro (Strauss, & Howe, 1991).

En el modelo, los *millennials* corresponden al arquetipo de 'héroe', ocupando un lugar en la historia caracterizado por logros colectivos, al que pertenecerían todas aquellas personas nacidas entre 1982 y 2004 (Howe, & Strauss, 2000; Strauss, & Howe, 1991). El rango de edad variará dependiendo de los autores que trabajen el tema, en la literatura no se observa un acuerdo al respecto (Parry, & Urwin, 2011).

A pesar de la difusión de este modelo, se plantea que faltan esfuerzos de sistematización de los hallazgos en distintos contextos, siendo considerado por algunos autores como estereotipos populares (Lyons, & Kuron, 2014; Lyons, et al., 2015; Parry, & Urwin, 2011; Woodward, Vongswasdi, & More, 2015). Se critica de esta forma, su aplicación sin considerar las características locales y el origen de estos planteamientos, traspasando las fronteras del contexto en que fue desarrollado, abogando por la necesidad de definir las generaciones de manera local, según país y no de forma universal, en función de la cultura y eventos social e históricamente significativos (Amayah, & Gedro, 2014; Parry, & Urwin, 2011).

Millennials y características en torno al trabajo

El modelo presentado previamente (Howe, & Strauss, 2000; Strauss, & Howe, 1991), ha sido utilizado en numerosas investigaciones relacionadas con las generaciones en distintos ámbitos. A continuación presentamos algunos hallazgos en torno a las características y expectativas de la generación *millennial* respecto del trabajo, que forman parte de la descripción usual del discurso *millennial*.

Los estudios describen a esta generación como una segura de sí misma y con mayores niveles de narcisismo y autoestima que las precedentes, menos comprometida y más propensa a renunciar frente a la insatisfacción laboral (Eisner, 2005; Twenge, & Campbell, 2012). Por otra parte, los *millennials* han sido reconocidos como los primeros nativos tecnológicos y como étnicamente más diversos y más inclinados hacia la valoración de la diversidad y el cambio (Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014).

En cuanto a sus expectativas, se ha planteado que les atraen trabajos que les otorguen sentido, a la vez que sean desafiantes, de alta demanda, autonomía y relativamente libres de estrés (Treurer, & Anderson, 2010).

En relación al desarrollo profesional, se plantea que la movilidad les resulta atractiva, así como las oportunidades de aprendizaje (Dannar, 2013; Meng, Reber, & Holley, 2017). También, valoran la meritocracia, esperando recompensas y reconocimientos inmediatos basados en el buen desempeño (Treuren, & Anderson, 2010).

Respecto de los estilos de vida, esta generación buscaría equilibrio entre su vida laboral y personal, mostrando mayor orientación al ocio que otras generaciones (Ismail, & Shien Lu, 2014; Maier, Tavanti, Bombard, Gentile, & Bradford, 2017).

Otros autores sugieren que, si bien los *millennials* prefieren un ambiente de trabajo relajado, también les interesa la seguridad laboral, dando lugar a preferencias heterogéneas, cuestionando así la uniformidad de la categoría (Guillot-Soulez, & Soulez, 2014).

Finalmente, cabe destacar que, si bien los *millennials* han sido representados como un grupo homogéneo con valores, actitudes, comportamientos y expectativas diferentes a las generaciones anteriores, publicaciones recientes no solo han descrito las diferencias generacionales en el trabajo, sino que han intentado comprender las semejanzas entre las generaciones (Mencl, & Lester, 2014).

Millennials y el discurso millennial en Chile y Latinoamérica

Respecto de literatura a nivel de Latinoamérica y Chile, cabe destacar las investigaciones de Cuesta y sus colegas (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue, & Zangaro, 2009; Tagliabue, & Cuesta, 2011), quienes estudiaron a los “*millennials* argentinos” con una muestra de estudiantes de primer año en una universidad privada, del segmento socioeconómico ABC1¹, nacidos entre los años 1985 a 2000. Los resultados mostraron tres características principales: la orientación hacia la estabilidad de la empleabilidad, más que hacia la estabilidad en el empleo, su forma de relacionarse con la autoridad, dado su nacimiento en democracia, y la importancia del establecimiento de buenas relaciones interpersonales en el trabajo.

Cuesta (2014), amplió el espectro de sus investigaciones a Latinoamérica, con una muestra de estudiantes universitarios, de entre 18 y 22 años, del segmento ABC1, en nueve países. El estudio mostró diferencias regionales en tres áreas: andina, atlántica y caribe. Por ejemplo, el factor remuneración presenta diferencias, observándose estrecha relación con el sistema de educación universitario del país. En este sentido, la remuneración para los jóvenes chilenos ocupa un lugar más importante en la elección de trabajo que para los jóvenes argentinos, cuya educación universitaria es gratuita, siendo principal obtener experiencia laboral. Respecto de razones potenciales para dejar un empleo, la primera es el clima laboral, unida a baja remuneración. Siendo en el área

atlántica más relevante la primera y en la andina, la segunda.

Con resultados contrastantes, la Sociedad Chilena de Gestión de Personas e Internal Consultores (2015), realizaron un estudio acerca de la generación Y en Chile, que contó con una muestra de jóvenes trabajadores de distintas empresas -medianas y grandes-, que ocupaban cargos como analistas, administrativos y operativos. Los resultados destacan la confianza en las organizaciones y el ambiente laboral como los atributos organizacionales más valorados, seguido de prestigio y responsabilidad social empresarial. La remuneración apareció como el elemento más apreciado en relación a condiciones de empleo, además de calidad de vida y oportunidades de desarrollo.

Por otra parte, un estudio realizado el 2017 por Adimark (Ventura, 2017), ha planteado que los jóvenes chilenos no calzarían completamente con el estereotipo *millennial* definido para la sociedad estadounidense, dando cuenta solo de un segmento reducido. Los *millennials* chilenos -o *chillennials*, como se les llama-, están abrumados por la dificultad para delimitar su vida personal y laboral, sienten que deben cumplir más que las generaciones predecesoras y no se perciben faltos de compromiso ni inestables. A partir de ello, se plantea que no buscan nada distinto a los jóvenes de hace 30 o más años, ya que la estabilidad, proyección y una buena jefatura de quien aprender, parecieran ser atributos que cualquier trabajador valora como condición de empleo.

Finalmente, Begazo y Fernandez (2015), estudiaron las características de los *millennials* peruanos, con una muestra consistente en jóvenes de nivel socioeconómico alto. En Chile, Pincheira y Arenas (2016), estudiaron una muestra de jóvenes con educación terciaria de la región de Arica y Parinacota, nacidos entre 1978 y 1990, planteando como características la habilidad multitarea y la búsqueda de satisfacción profesional a través del equilibrio trabajo-vida personal, valorando la empleabilidad, y no centrándose en las remuneraciones como elemento único de gratificación laboral.

En resumen, cabe destacar que los hallazgos a nivel latinoamericano en torno a la generación *millennial* muestran variación en relación a los grupos estudiados y las diferencias regionales. Siendo posible suponer que aquellos jóvenes pertenecientes al nivel socioeconómico ABC1, con mayores estudios, muestran un perfil similar al de la categoría estadounidense. Lo que ha llevado al riesgo de extrapolar dichas categorías para referirse a las diferencias generacionales en Chile, con el riesgo de

¹ El segmento ABC1 apunta al nivel socioeconómico más alto, en términos de acceso a la educación (universitaria completa para jefe de

hogar) y rango de ingreso de hogar (entre US\$2500 y US\$5000 o más, aproximadamente) (Adimark, s.f).

encasillar y discriminar negativamente a las generaciones chilenas más jóvenes (Ventura, 2017).

Management y cambios en el mundo del trabajo

La gestión de recursos humanos, surge como parte del discurso del *management*, en función de la relevancia del factor humano en el crecimiento del capital (Laval, & Dardot, 2013). En un proceso en donde se pasa de la división del trabajo basada en habilidades técnicas, al alojamiento de dicho conocimiento en tecnología y procedimientos; quedando como base de la economía el intercambio de habilidades cognitivas, afectivas y comunicativas, desarrolladas a través de todos los ámbitos de la vida de los individuos (Hanlon, 2016).

Para Hanlon (2016), el discurso del *management* ha tenido como finalidad alterar las relaciones sociales para facilitar el camino a la acumulación capitalista y transferir la riqueza de una clase a otra. Es concebido como herramienta para la consecución del neoliberalismo, socavando las fuerzas de acción colectivas (Hanlon, 2016).

Así, el advenimiento del capitalismo neoliberal implicó la generación de nuevas formas de gestión, en donde se debía establecer control sobre los individuos, para contar con trabajadores activos y comprometidos con su actividad (Laval, & Dardot, 2013). De esta manera, el *management* y sus prácticas, implicarían la construcción de subjetividades *ad hoc*, desplazando la coacción exteriorizada de los dispositivos organizacionales, por el autocontrol de los sujetos, difuminando los límites privado/público, incluyendo la distinción entre características personales y orientadas al ámbito del trabajo (Boltanski, & Chiapello, 2002; Hanlon, 2016). Se pasa del intercambio de habilidades técnicas y profesionales, a un mercado en que se transa la personalidad (Hanlon, 2016).

Boltanski y Chiapello (2002), plantean que la reestructuración de la vida social propia del capitalismo está marcada por la red y el proyecto. La red, en cuanto conexiones temporales con grupos diversos, y el proyecto, respecto de las posibilidades de formación de vínculos transitorios. Es así como se aboga por la autonomía y el desarrollo de la empleabilidad, conformando un capital personal que cada sujeto debe gestionar, para participar de un mercado laboral marcado por la transitoriedad del proyecto (Boltanski, & Chiapello, 2002). De esta forma, se debe contar con características personales orientadas a inspirar confianza, a la vez que a adaptarse y generar, mantener y deshacer compromisos según se requiera (Boltanski, & Chiapello, 2002).

Adicionalmente, el capitalismo, distingue entre sujetos ‘grandes’ y ‘pequeños’, siendo empleables los primeros, quienes muestran las características requeridas para adaptarse a las formas de organización de red y proyecto. Por el contrario, los ‘pequeños’, caracterizados por la rigidez, el apego y la necesidad de seguridad, no serían elegibles para su inserción (Boltanski, & Chiapello, 2002). Así, las solicitudes ideológicas de la empresa capitalista interpelan a un sujeto ‘empresario de su propia vida’ (Périlleux, 2008), reflejando “la imagen de un individuo adaptable y nómada, *movilizado*² por una actividad excitante, competitiva, organizada flexiblemente a lo largo de una existencia también flexible” (Périlleux, 2008, pp. 150-151).

De esta manera, el *management* reformula todos los ámbitos de la vida para asegurar la creación de nuevas subjetividades flexibles e individualizar el trabajo, para asegurar la satisfacción de las necesidades del Capital, mediante la expropiación de conocimiento, la innovación abierta, la creación conjunta, y otras formas de gestión (Hanlon, 2016).

Método

Se utilizó metodología cualitativa, buscando comprender la realidad como un acto de construcción desde los sujetos en un contexto social (Alonso, 1998). Considerándola desde su carácter interpretativo y comprensivo, dando cuenta de las formas simbólicas y sus características de mediadoras y formadoras de las experiencias sociales (Canales, 2006), dando de esta manera relevancia al tipo y calidad de información y no la cantidad de sujetos que la brinden (Pérez, 1994).

El diseño fue transversal y exploratorio-descriptivo, buscando retratar situaciones sobre diversos aspectos del fenómeno abordado.

Participantes

Se trabajó con profesionales encargados de áreas recursos humanos de grandes empresas de los rubros banca, retail y salud, del sector privado.

En relación a los rubros, según el informe de trabajo decente y juventud en América Latina (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2014), el empleo de los jóvenes en la región se concentra mayoritariamente las ramas de comercio, servicios e industria. Considerando que en diversos estudios se ha destacado la heterogeneidad de los puestos de trabajo que se ofrece a los jóvenes (OIT,

² Cursivas en el original.

2014), este estudio se concentra en el sector comercio (retail) y servicios (financieros y salud), ya que el primero concentra gran parte de los puestos de trabajo para jóvenes, pero ofreciendo ocupaciones con bajas barreras de entrada y de bajas remuneraciones, a diferencia del segundo, caracterizado por mejores condiciones salariales (Organización Internacional del Trabajo, 2014). Aspectos que darían cuenta de una heterogeneidad de discursos por parte de los encargados de recursos humanos en relación a los jóvenes en el trabajo.

Como criterios de inclusión se contempló que los encargados de recursos humanos entrevistados llevaran más de un año desempeñándose en el cargo y que cumplieran con roles de jefatura o coordinación de áreas de recursos humanos.

Se utilizó muestreo intencional, seleccionando a los participantes en función de las posibilidades que brindaban para ofrecer información profunda y detallada sobre la temática investigada.

Los participantes fueron 11 encargados de recursos humanos de la región Metropolitana de Chile: dos del rubro salud, cuatro de banca y cinco de retail. Constituyendo cada rubro, una posición enunciativa diferente, entendidas desde Iñiguez (2003), como un lugar que supone instituciones de producción del discurso específicos.

Procedimiento

Se realizaron entrevistas abiertas semi-directivas, consistentes en una conversación cara a cara, que permite al entrevistador orientar el discurso sin perder las manifestaciones espontáneas del entrevistado (Ortí, 1992). Las entrevistas se orientaron hacia la definición e identificación de generaciones por parte de los sujetos entrevistados, profundizándose en la caracterización que los encargados de recursos humanos realizan de las generaciones jóvenes en el trabajo y las prácticas de gestión asociadas. Las entrevistas fueron realizadas entre mayo y octubre de 2017.

La información fue tratada con análisis de discurso, a través de la identificación de repertorios interpretativos, según el modelo de Wetherell y Potter (1996), constituyendo una herramienta útil para este estudio, pues permite conocer patrones recurrentes o repertorios lingüísticos socialmente compartidos que posibilitan desarrollar producciones discursivas contextualizadas, permitiendo identificar propósitos e interpretaciones relacionadas con las generaciones en el trabajo, desde el posicionamiento de los managers.

Para el análisis, las entrevistas fueron transcritas y luego

leídas, para obtener una mirada general de los significados y posteriormente, tras una segunda lectura, se seleccionó aquellos fragmentos del texto que apuntaran al objetivo del estudio, para luego llevar a cabo un proceso consistente en etiquetamiento-desagregación-reagregación seguido de una actividad interpretativa y reflexiva que permitiese evaluar las semejanzas y diferencias reconocidas en los discursos, en busca de patrones recurrentes en las producciones discursivas.

Finalmente, los resultados de este proceso fueron triangulados con otros investigadores, llegando a los mismos resultados (Vásquez, 1994).

Consideraciones éticas

Con la finalidad de resguardar los aspectos éticos se desarrolló un documento de consentimiento informado para los participantes, indicando los objetivos del estudio, solicitando autorización para grabar el audio de las entrevistas y explicitando el resguardo de la confidencialidad.

Tabla 1

Numeración correlativa de entrevistados, cargo y rubro

Identificación entrevistados	Cargo	Rubro empresa
1	Jefe de desarrollo de personas	Salud
2	Jefe de desarrollo organizacional	
3	Jefe de desarrollo de talento	Banca
4	Global HR - talent & performance	
6	Subgerente proyectos personas	
5	Subgerente de desarrollo	Retail
7	Jefe de recursos humanos	
8	Jefe de recursos humanos	
9	Subgerente de capacitación	
10	Encargado de RR.HH.	
11	Jefe de desarrollo organizacional	

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Del análisis surgieron cuatro repertorios: (i) del conocimiento validado sobre generaciones, (ii) a juventud como innovación y cambio, (iii) el imperativo de adaptabilidad de prácticas de gestión a las nuevas generaciones, y (iv) jóvenes, pero no todos *millennials*.

Del conocimiento validado sobre generaciones

En el discurso de los entrevistados, se observa un patrón discursivo recurrente, que dice relación con la validación de la categorización generacional de Strauss y Howe, que aparece como conocimiento de referencia, para hablar de las generaciones en el trabajo,

'por lo menos unas tres formales que conozco, que sería la

de los Baby Boomers, los X y los Y y los Z, y todos los nombres que les han puesto a las generaciones más jóvenes, yo creo que hoy día en el fenómeno generacional estarían las tres grandes generaciones presentes al mismo tiempo...' (Entrevistado 1, salud).

Llama la atención que, a pesar de su utilización, los hablantes no presentan mayor conocimiento respecto de los orígenes de las categorías utilizadas, apareciendo como un discurso descontextualizado, pero legítimo, en términos de conocimiento oficial en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Tal y como indica la cita de arriba, las categorías generacionales son descritas como 'formales', aunque sin mayor claridad respecto de sus denominaciones.

Este patrón se presenta en los discursos asociados a los tres rubros estudiados.

La juventud como innovación y cambio

En este repertorio, aparecen tres patrones discursivos. Por un lado, hablar de los jóvenes como *millennials*, desde una mirada positiva para la organización; por otro, la comparación con las generaciones mayores, que se ven desvalorizadas; y finalmente, la apreciación negativa de las características de la generación joven.

Las nuevas generaciones son denominadas por los entrevistados como *millennials*, aspecto que refleja la apropiación de la categoría y la recurrencia de lo que denominamos discurso *millennial*. De esta forma, los entrevistados las describen como jóvenes que aportan innovación, digitalización y cambio a la organización, valorada por contar con atributos considerados indispensables para competir en el mercado laboral.

Lo anterior, deriva en que las áreas de recursos humanos se esfuercen en diseñar estrategias dirigidas a la atracción, desarrollo y retención de jóvenes con estas características,

'se valora harto la energía, el ímpetu, los temas nuevos, la digitalización... mi jefe en particular le encanta trabajar con millennials, yo creo que por él pondría a puros millennials en su equipo (...) es la generación del momento, y el desafío está en cómo los traemos, cómo los motivamos, cómo hacemos para que esta empresa sea atractiva para que trabajen bien acá, y pa que se queden trabajando acá' (Entrevistado 7, retail).

Destaca contrastante, el discurso en el rubro salud, ya que, aunque se considera un tipo de organización más jerarquizada, con poca orientación a la atracción y retención de *millennials*; la juventud puede ser un atributo deseable, que opera como discriminación positiva,

'... hay servicios que se caracterizan por tener gente más joven, donde se necesita mayor dinamismo como pabellón o urgencias' (Entrevistado 1, salud).

En este contexto, las generaciones de mayor edad quedan fuera y son menos valoradas al ser percibidas como resistentes a los cambios y con dificultades en el manejo de nuevas tecnologías, aspecto clave para el contexto actual del neoliberalismo. Es así, como la rapidez y cambios en el funcionamiento organizacional han llevado a considerar a los jóvenes como el futuro, mientras los mayores se quedarían atrás:

'la generación como llamada Baby Boomers, creo que son más conservadoras... son en algunos aspectos más adversas al cambio... diría que son jerárquicas' (Entrevistado 3, banca)

'es más la gente mayor que se tiene que adaptar a los cambios, porque vamos avanzando muy rápido, entonces no le vamos a poder decir a los jóvenes que esperen a los mayores' (Entrevistado 7, retail)

Estas diferencias, se materializan en relaciones intergeneracionales descritas como tensas y/o conflictivas, aun cuando se constatan algunas excepciones,

'estoy pensando en jefaturas más mayores con personas a cargo más jóvenes donde a veces esta idea de la autoridad está más cuestionada, entonces tenemos también de pasar a un jefe menos cuestionado, a pasar a más cuestionado, porque las generaciones no se quedan satisfechas con ciertas respuestas yo creo que también existen roces, roces constructivos donde las generaciones más antiguas en el fondo están más desafiadas' (Entrevistado 3, banca).

Aparece de esta forma, un desprecio por los seniors, construyéndose un discurso en el que quedan excluidos de la posibilidad de generar valor a la organización, definido en términos capacidad de adaptación al cambio. De esta forma, la experiencia, no aparece como un bien apreciable para transar en el mercado laboral.

Los patrones discursivos anteriores se presentan claramente en los rubros de banca y retail, pero no así en el rubro salud, donde se constatan variaciones en el discurso. Si bien las características asociadas a los *millennials*- como capacidad de aprendizaje, cambio y digitalización- son apreciadas, pareciera que no aplica a todos los jóvenes, los que en ocasiones son objeto de devaluación, traduciéndose en una posición ambivalente,

'Los profesionales y jefaturas en nuestra organización tendemos a ser más generación X, tiene que ver con los vínculos, el médico por ejemplo es más artista, viene acá y hace lo suyo (...) le proveemos un servicio para que haga su pega, ellos valoran más a la gente mayor con más experiencia, mayor información, entonces justamente al

ser cargos de jefaturas, cargos estratégicos, tenemos que ser más mayores, no podemos ser tan pendex³ por así decirlo... (Entrevistado 1, salud).

Respecto de la estructura y funcionamiento de las organizaciones del rubro salud,

'la sensación de no saber cómo hacerle entender a esta juventud la importancia de procedimientos, que de alguna manera por la experiencia que tiene la gente de salud asegura una buena atención, minimizar los riesgos' (Entrevistado 1, salud).

De esta forma, en las organizaciones de salud, el discurso *millennial* se expresa con menor fuerza y desde una posición de ambivalencia, considerando que los procesos de trabajo suelen seguir exigentes protocolos de seguridad y la innovación es requerida, pero en menor medida.

En otras palabras, pareciera que las características organizacionales, rubro, y mercado en el que se inserta, van a tener variadas implicancias en la recurrencia de los discursos de los encargados de recursos humanos con relación a las generaciones, apareciendo mayor valoración de los trabajadores de más edad, en contextos en los que se requiere legitimación de la experiencia y apego a los procedimientos, como es el rubro salud, y devaluación en los rubros de retail y banca.

El imperativo de adaptabilidad de prácticas de gestión a las nuevas generaciones

Este repertorio apunta a que el adaptarse a las nuevas generaciones, emerge como un imperativo para el exitoso funcionamiento organizacional.

Se declara que las prácticas de gestión de recursos humanos deben ser inclusivas, atendiendo a la diversidad y coexistencia generacional,

'Yo creo que, así como política general, en cada una de las gestiones de estos subsistemas siempre está inserto el respeto por las personas, la diversidad, la no discriminación, tratar de que sea todo transparente, que haya transparencia... son como lo que se cuida, y ahí cada una tiene sus propias políticas' (Entrevistado 7, retail).

Sin embargo, estas se orientan mayoritaria y específicamente a los jóvenes con características *millennials*. Esta situación se manifiesta de forma diferenciada según el rubro y sus procesos.

Por una parte, en los rubros banca y retail, el discurso

millennial forma parte del lenguaje común y las características que se atribuyen a los *millennials*, en términos de tecnología y cambio constituyen el estándar esperado.

En relación a las prácticas de gestión, que se orientan a las nuevas generaciones, destacan las de atracción y retención como los esfuerzos más concretos a nivel organizacional,

'nosotros participamos en un cuestionario respecto a qué es lo que los jóvenes valoran en la empresa, para de esa manera, nosotros hacia atrás poner ojo en aquellas cosas que van a ser interesantes y que queremos implementar, por ejemplo, no sé... el tema de la flexibilidad horaria, entonces nosotros decimos ok, a la flexibilidad horaria hay que sacarle más provecho todavía, salir a venderla (...) porque queremos atraer a la gente joven a nuestra organización' (Entrevistado 7, retail).

Nuevamente, las organizaciones de los rubros retail y banca son las que se orientan a cumplir con este imperativo. Observándose en el rubro salud, discursos que apuntan a un bajo interés por organizar las prácticas de gestión de recursos humanos en torno a los más jóvenes, en función a lo planteado en el repertorio referente a la 'juventud como innovación y cambio'.

Jóvenes, pero no todos millennials

Este repertorio da cuenta de la utilización de la categoría *millennial* para referirse solo a los jóvenes que se considera agregan valor a la organización.

Pese a que la adaptación de las prácticas de gestión se orienta a las nuevas generaciones, los entrevistados a la vez que validan el estereotipo *millennial*, tienden a cuestionarlo, señalando diferencias dadas por aspectos demográficos, de nivel socioeconómico y nivel de estudios alcanzado,

'es un fenómeno por lo menos en la organización que yo estoy, un fenómeno muy acotado, porque como que considero en relación al tipo de carrera que estudian y al tipo de sector socio económico en el que se desenvuelven, las personas que ingresan son técnicos, enfermeras, y ahí tu tenís muy pocos millennials (...) y las personas que en algún momento manifiestan estas conductas más relacionadas con los millennials, son profesionales, pero las personas que están en este ámbito técnico profesional, tengo la sensación que no son el típico millennial norteamericano como tan estereotipado' (Entrevistado 2, salud).

A juicio de los entrevistados, esta heterogeneidad en el espectro de trabajadores jóvenes da lugar a diferencias

³ El chilenuismo "pendex" es una forma de decir "pendejo", que hace referencia a jóvenes, por lo general inmaduros.

aspiracionales en el trabajo, y también, a prácticas de gestión diferenciadas

Son perfiles, en nivel de estudio súper distintos, ponte que en nivel de aspiraciones igual es súper distinto... sin ser peyorativo, te diría que en la sucursal es un perfil menos, menos... sofisticado y con aspiraciones mucho más

concretas; entonces la oferta de valor que uno tiene para cada uno es súper distinta, porque a uno tengo que venderle el desarrollo de carrera y al otro cómo va a adquirir nuevos conocimientos, nuevos desafíos, como capacitarlos en el sistema, como tener redes más interesantes. Uno tiene la posibilidad de crear cosas nuevas, mientras que el otro está todavía en labores más como de darle continuidad operativa al negocio, es más, más tácticos digamos... (Entrevistado 4, banca)

La distinción que se aprecia en las citas anteriores, dice relación con una organización discursiva de parte de los encargados de recursos humanos, que indicaría que las características de la categoría *millennial* norteamericana, implicaría una división entre aquellos trabajadores jóvenes que agregan valor al negocio -que ocupan puestos de mayor jerarquía y cuentan con mayor cualificación-, y aquellos que no lo agregan -quienes ocupan posiciones más 'tácticas' y 'operativas', aquellos 'menos sofisticados', que a menudo cuentan con menor cualificación ocupacional-. En este sentido, *millennial* sería igual a talento dentro de la organización. Los jóvenes que no son considerados talentos, no serían, por lo tanto, *millennials*. Ambas distinciones aparecen como recurrencias discursivas en los tres rubros estudiados, con la salvedad que, en el rubro salud, la agregación de valor por parte de los *millennials* no es considerada diametralmente distintiva en relación con generaciones mayores.

Discusión

En el discurso de los entrevistados, la categorización generacional de Strauss y Howe (1991), aparece como conocimiento de referencia legítimo para hablar del tema. Encajando el discurso en torno a los trabajadores jóvenes, considerados *millennials*, como también a generaciones mayores, aunque con escaso conocimiento y cuestionamiento respecto del origen de las categorías utilizadas. Se constata una tensión constante entre lo 'oficial' y las características propias de cada organización, ya que si bien, hay una 'apropiación' de la categoría, aparece un grado de sincretismo en la aplicación discursiva, que da cuenta de una mixtura no resuelta entre lo prescrito por el *management* y lo real de la vida organizacional. Lo anterior, se ve reflejado principalmente

en los rubros de banca y retail, donde desde su posición como *managers* de recursos humanos, los entrevistados establecen fuertes diferencias entre qué tipo de trabajador agrega o no valor a la organización. Así, son solo jóvenes con alta cualificación educacional y que ocupan cargos estratégicos, quienes son considerados *millennials*, dejando fuera a aquellos que ocupan cargos de menor jerarquía, apareciendo invisibilizados y devaluados.

Esta misma devaluación se ve cuando se hace referencia en el discurso a los trabajadores senior que se desempeñan en las empresas de los entrevistados, que al no calzar con el discurso *millennial*, que se enfoca en las características del sujeto neoliberal, orientado al cambio y la innovación, son considerados prescindibles. Lo anterior, ejemplifica lo planteado por Boltanski y Chiapello (2002), en términos de la distinción que hace el capitalismo entre sujetos 'grandes' y 'pequeños', siendo devaluados quienes no muestren las habilidades para adaptarse a sus formas de organización. En otras palabras, el foco está en aquellos que han desarrollado un portafolio de competencias personales diferenciador y atractivo. El mercado de la personalidad, al que apunta Hanlon (2016), se hace patente.

En la misma línea, el discurso *millennial* también sirve al *management* para priorizar esfuerzos, invisibilizando a aquellos que no cumplen con las expectativas esperadas. No solo homogeniza, sino que también es un discurso de exclusión. El *management* muestra su ideología como un discurso de clase, como plantearía Hanlon (2016), en cuanto intento por alterar de las relaciones sociales para facilitar el camino a la acumulación capitalista y transferir la riqueza de una clase a otra.

La apropiación del discurso *millennial* por parte de los entrevistados, condensa los ideales de renovación y progreso, en línea con el discurso del *management*. Se habla de jóvenes autónomos, proactivos y amantes del cambio y la flexibilidad laboral, se busca a los 'grandes'; pero quienes requieren seguridad, los 'pequeños', solo forman parte del discurso como excluidos (Boltanski, & Chiapello, 2002). El joven *millennial* no considera la estabilidad laboral como central, su foco es el aprendizaje, su autorrealización. Aparece un discurso de gestión que da cuenta de la construcción de subjetividades ad hoc al capitalismo, dando por sentada la responsabilidad de los sujetos sobre su trayectoria (Boltanski, & Chiapello, 2002; Laval, & Dardot, 2013), a través de argumentos de plenitud y libertad frente a un amplio abanico de posibilidades en la trayectoria laboral, volviendo la transitoriedad deseable (Périlleux, 2008).

Surge así la pregunta respecto de la dialéctica entre la responsabilización de esta generación en cuanto a sus características 'reificadas', y el contexto organizacional, social e histórico en que se despliegan y describen.

Aparecen así, aislados de su momento histórico. Son, por tanto, individualmente responsables de sus características, motivaciones y orientaciones de vida. Esta falta de contexto, de construcción colectiva, aparece como un giro que descoloca: los sujetos no son producto de su época, sino que la época es producto de los sujetos. El discurso *millennial* invisibiliza la heterogeneidad generacional, entregando representaciones legítimas y funcionando de forma difusa y generalizada, tal como opera la ideología del capitalismo (Boltanski, & Chiapello, 2002).

De esta manera, la adherencia y uso de categorías como la *millennial* en el contexto laboral chileno, reproduce estereotipos que reducen la complejidad de las generaciones en el trabajo, homogenizando sujetos, y excluyendo e invisibilizando otros, sin atender a las diferencias históricas y culturales a la base de las relaciones que establecen los trabajadores al interior de la organización, y ocultando la precarización. Es en este punto que radica la centralidad del desarrollo de modelos generacionales situados en el contexto local chileno y latinoamericano, respecto de las características de los grupos etarios en el trabajo, y su posibilidad de configuración en categorías generacionales.

Este trabajo tuvo como objetivo, dar cuenta de los discursos en el ámbito profesional de recursos humanos en Chile, respecto de las generaciones en el trabajo, y especialmente del uso que se le da al discurso *millennial*, como un discurso inserto en la lógica del *management*. En este sentido, su aporte dice relación con las formas en las que los *managers* de recursos humanos utilizan el discurso *millennial*, no solo en términos de la descripción de los trabajadores bajo el neoliberalismo y sus necesidades de gestión, sino en cuanto a su utilización como una forma de homogeneizar, pero también excluir a sujetos según su ajuste a la categoría.

Otro aspecto a destacar, que abre posibilidades de investigación futura, dice relación con los hallazgos referentes a las diferencias por rubro, en cuanto a los repertorios en torno a las generaciones y las estrategias de gestión de recursos humanos.

En este sentido, fue posible identificar diferencias en cuanto a valorización de tipos de trabajadores, valorización de habilidades personales y estrategias de recursos humanos distintas, entre el rubro salud, por una parte, y los rubros retail y banca, por otra. Dando luces respecto de la relación entre las características del negocio y los discursos desde el *management* que se adecúan a sus necesidades.

Finalmente, deben considerarse las limitaciones de este

estudio en términos de su carácter exploratorio-descriptivo, considerando la necesidad de ampliar la muestra, principalmente en términos de mayores rubros, que permitan contrastar de mejor manera los discursos desde la gestión de recursos humanos, respecto de las generaciones en el trabajo.

Referencias

- Adimark (sin fecha). *Mapa socioeconómico de Chile*. Disponible en http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf
- Alonso, L. E. (1998). *La mirada cualitativa en sociología*. Madrid, España: Fundamentos.
- Amayah, A. T., & Gedro, J. (2014). Understanding generational diversity: Strategic human resource management and development across the generational "divide." *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 26(2), 36-48. <https://doi.org/10.1002/nha3.20061>
- Ansoorian, A., Good, P., & Samuelson, D. (2003). Managing generational differences. *Leadership*, 32(5), 34-36.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Begazo, J., & Fernandez, W. (2015). Los millennials peruanos: Características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio*, 18(2), 9-15.
- Berl, P. (2006). Crossing the generational divide. *Exchange*, marzo/abril, 73-76.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo*. Madrid, España: Akal.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social: Introducción a los oficios*. Santiago, Chile: LOM Editores.
- Carlson, H. (2004). Changing of the guard. *School Administrator*, 61(7), 36-39.
- Charrier, K. (2000). Marketing strategies for attracting and retaining generation x police officers. *Police Chief*, 67(12), 45-51.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). Observatorio demográfico, 2016 (LC/PUB.2017/3-P). Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Cuesta, E. M. (2014). La Generación Y latinoamericana en las organizaciones: Algunos aportes conceptuales y empíricos. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 19, 17-31.
- Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói*, 31, 126-138.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant

- factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.
<https://doi.org/10.1177/009102600703600405>
- Dannar, P. R. (2013). Millennials: What they offer our organizations and how leaders can make sure they deliver. *The Journal of Values-Based Leadership*, 6, 1-13.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2008). Towards a theoretical framework linking generational memories to workplace attitudes and behaviors. *Human Resource Management Review*, 18(3), 180-187. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.007>
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Eyerman, R., & Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*, 1(1), 91-106.
<https://doi.org/10.1177/136843198001001007>
- Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2014). On the heterogeneity of Generation Y job preferences. *Employee Relations*, 36(4), 319-332.
<https://doi.org/10.1108/ER-07-2013-0073>
- Hanlon, G. (2016). *The dark side of management. A secret history of management theory*. New York, NY: Routledge.
- He, W., Goodkind, D., & Kowal, P. (2015). *An aging world: 2015. International Population Reports, P95/16-1*. Washington, D. C.: U.S. Census Bureau. Available at <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/publications/2016/demo/p95-16-1.pdf>
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Nueva York, NY: Random House.
- Iñiguez, L. (2003). El análisis del discurso en las ciencias sociales: variedades, tradiciones y práctica. En L. Iñiguez, (Ed.), *Análisis del discurso: Manual para las ciencias sociales* (pp. 83-124). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Iranzo C., & Richter, J. (2012). Las implicaciones de la subcontratación laboral. En: J. C. Celis, (Ed.), *La subcontratación laboral en América Latina: Miradas multidimensionales*, (pp. 41-68). Medellín, Colombia: CLACSO. Recuperado de <http://www.izt.uam.mx/sotraem/NovedadesEditoriales/Subcontratacion.pdf>
- Ismail, M., & Shien Lu, H. (2014). Cultural values and career goals of the Millennial Generation: An integrated conceptual framework. *The Journal of International Management Studies*, 9(1), 38-49.
- Karp, H.B., & Sirias, D. (2001). Generational conflict: A new paradigm for teams of the 21st century. *Gestalt Review*, 5(2), 71-87.
- Laval, C., & Dardot, P. (2013). *La nueva razón del mundo*. Barcelona, España: Gedisa.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 139-157.
<https://doi.org/10.1002/job>
- Lyons, S., Urick, M., Kuron, L., & Schweitzer, L. (2015). What will remain when we are gone? Finitude and generation identity in the second half of life. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 346-356. <https://doi.org/10.1037/a0036728>
- Maier, T., Tavanti, M., Bombard, P., Gentile, M., & Bradford, B. (2017). Millennial generation perceptions of value-centered leadership principles. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14, 382-397.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008386>
- Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In: *Essays on the Sociology of knowledge: Collected works* (pp. 276-322). New York, NY: Routledge.
- Mencl, J., & Lester, S. (2014). More alike than different: what generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 257-272.
<https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>
- Meng, J., Reber, B. H., & Rogers, H. (2017). Managing millennial communication professionals: Connecting generation attributes, leadership development, and employee engagement. *Acta Prosperitatis*, 8, 68-83.
- Ng, E. S., & Parry, E. (2016). Multigenerational research in human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 34, 1-41.
<https://doi.org/10.1108/S0742-730120160000034008>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2014). *Trabajo decente y juventud en América Latina: políticas para la acción*. Lima, Perú: OIT. Disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/americanas/rolima/documents/publication/wcms_235577.pdf
- Ortí, A. (1992). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: La entrevista abierta y la discusión de grupo. En: M. García Ferrando, J. Ibañez, & J. Alvira, (Comps.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*. Madrid, España: Alianza Universidad Textos.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>
- Pérez, G. (1994). *Investigación cualitativa, retos e interrogantes*. Madrid, España: La Muralla S.A.
- Périlieux, T. (2008). La subjetivación frente a la prueba del trabajo flexible. En: A. Soto, (Ed.), *Flexibilidad laboral y subjetividades: Hacia una comprensión*

- psicosocial del empleo contemporáneo*, (pp. 137-154). Santiago, Chile: LOM Ediciones.
- Pincheira, A., & Arenas, 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.
- Pulido-Martínez, H. C. (2007). Produciendo trabajadores modernos: Conocimiento psicológico y el mundo del trabajo en el sur. *Universitas Psychologica*, 6(1), 27-37.
- Schuman, H., & Rodgers, W. L. (2004). Cohorts, chronology, and collective memories. *Public Opinion Quarterly*, 68(2), 217-254. <https://doi.org/0.1093/pog/nfh012>
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359. <https://doi.org/10.2307/2095611>
- Sociedad Chilena de Gestión de Personas, & Internal Consultores. (2015). Estudio generación y comunicación interna, compensación total y compromiso de los jóvenes trabajadores "Y" chilenos. Disponible en <http://internal.cl/wp-content/uploads/2017/09/3-Estudio-Generación-Y-2015.pdf>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. Nueva York, NY: William Morrow.
- Tagliabue, R., & Cuesta, E.M. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 12, 50-58.
- Treurer, G., & Anderson, K. (2010). The employment *Development*, 19(2), 49-61.
- Turner, B. S., & Edmunds, J. (2002). The distaste of taste. *Journal of Consumer Culture*, 2(2), 219-239. <https://doi.org/10.1177/146954050200200204>
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? En E. S. Ng, S. T. Lyons, & L. Schweitzer, (Eds.), *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation* (pp. 1-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Urick, M. (2012). Exploring generational identity: A multiparadigm *Approach*. *Journal of Business Diversity*, 12(3), 103-115.
- Vásquez, F. (1994). El dispositivo de análisis de datos: El análisis de contenido temático/categorial. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Ventura, J. M. (2017). *Chilennilas: Rompiendo mitos*. Santiago, Chile: GFK Adimark. Disponible en <http://www.adimark.cl/es/estudios/documentos/estudio%20gfk%20adimarkchilennilas.pdf>
- Wetherell, M., & Potter, J. (1996). El análisis del discurso y la identificación de los repertorios interpretativos. En: A. Gordo, & J. Linaza, (Eds.), *Psicologías, discursos y poder (PDP)*. Madrid, España: Visor.
- Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). *Generational diversity at work: A systematic review of the research*. Disponible en [INSEAD Working Paper No. 2015/48/OB](https://www.insead.edu/working-paper-no-2015/48/ob)

expectations of different age cohorts: Is generation Y really that different? *Australian Journal of Career*