

Título: Repensando la jerarquía de necesidades de Maslow: Un enfoque desde los intereses de los millenials

Autor: Elio Manuel Loa Lopez

Resumen

El presente trabajo busca analizar al grupo etario de los millenials a fin de establecer un modelo que permita direccionar los esfuerzos y estrategias de retención de estos. Por ello, en primer lugar, se presentará una caracterización general de los millenials, así como los intereses que estos tienen respecto al entorno laboral que prefieren. Ello realizado a fin de entender las necesidades e intereses de estos en pro de nuestro posterior análisis. En segundo lugar, se presentarán las causas y consecuencias de la rotación de empleados. Finalmente, y en base a lo desarrollado en la primera parte, se harán modificaciones y adaptaciones a teorías de motivación contemporáneas a fin de presentar una propuesta que permita direccionar los esfuerzos por motivar a estos y, con ello, reducir los altos costos organizacionales de la rotación de empleados presentados en la segunda parte de este artículo.

Introducción

La gestión, desde cada una de las áreas que esta engloba, ha sido parte de un proceso de evolución y desarrollo a fin de adaptarse a cada uno de los diversos contextos y tendencias sociales, debido a que la sociedad está en constante cambio. Un ejemplo de ello es la existencia de cambios intergeneracionales que van desde los intereses, características y esperanza de vida. No obstante, aun cuando se ha mencionado que la gestión ha sido parte de un proceso de evolución, se percibe que todavía existen dificultades como, por ejemplo, en las estrategias usadas para la retención de empleados. Estas dificultades de retención de empleados se complejizan aún más cuando se busca retener a empleados de un grupo etario en específico: jóvenes.

Así, esta dificultad de retención de empleados se evidencia por los índices altos de rotación que se muestran en diversos estudios. Un estudio de IPSOS en el año 2013 muestra una “tasa de rotación laboral del 15% (sin tomar en cuenta practicantes ni personal temporal)” (IPSOS 2014). Dicho estudio tiene limitaciones pues no toma en cuenta el mercado laboral en su totalidad; no obstante, nos sirve para usarlo de referencia al compararlo con el valor de este índice en años posteriores. Para el año 2014, el portal InfoCapitalHumano, citando los resultados del PWC señala que “el índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%” (2014). Según cifras más recientes, la APERHU señala que “el Perú tiene una de las tasas más altas de rotación de personal de América Latina (18% para el Perú en comparación con un 5% a 10% para Latinoamérica)” (IPSOS 2014). Estos índices nos muestran que el valor del índice de rotación laboral en el Perú es equivalente a casi el doble del valor promedio de la región, y, además, nos lleva a pensar en aquel problema existente con los medios actuales de retención de empleados y en nuevos medios de retención de empleados.

En este sentido, resulta trascendental identificar aquellas necesidades y expectativas de los millenials, los cuales reflejan la principal fuerza de trabajo emergente y cuya participación en el mercado va en aumento, a fin de poder jerarquizarlas y generar una variante de la jerarquía de necesidades de Maslow. Para ello, se iniciará definiendo aquel elemento resaltante dentro de los medios de retención de empleados: la motivación; adicionalmente, se presentarán algunas teorías sobre las cuales centraremos nuestro análisis para el posterior contrato. Posterior a ello, resulta necesario señalar los rasgos y características de nuestro grupo de estudio: los millenials. En esta parte se presentará a aquello a lo que se denomina el grupo etario millennial, y, para fines de la presente, aquellas características resaltantes de este grupo y aquellas expectativas e intereses laborales que los identifican. Finalmente, se presentará al modelo de jerarquías replanteado en base a cada uno de los tópicos previamente analizados y su contraste con los modelos previos.

Los millenials: grupo etario emergente

La complejidad inherente a las sociedades actuales dificulta el desarrollo de estudios para entenderla. Es así como surge la necesidad de clasificarla. Una manera de realizar ello son las clasificaciones etarias, las cuales permiten simplificar los estudios o análisis sociales. Actualmente, esta clasificación toma en cuenta el año de nacimiento de las

personas y las estudia por intervalos de aproximadamente 20 años. Este intervalo de años es establecido con el fin de englobar a todo un grupo generacional que se caracteriza por presentar un conjunto de rasgos únicos y definitorios respecto de otros grupos generacionales. Es en esta clasificación donde surge el término de “Generación Y” o más conocido como “Millennials”.

El término “Millennials” hace referencia, según Ipsos (2017), a un término de estudio para representar a las personas nacidas en el intervalo de años alrededor de 1980 y 1995. Cabe mencionar que este intervalo no debe ser tomado de forma estricta pues el trasfondo del establecimiento de dicho intervalo es el contexto en el cual los padres de aquellos nacidos en esos años han crecido. Es por ello por lo que el intervalo de años de nacimiento de millennials, para otros autores, puede iniciar el año 1982 o extenderse hasta el año 2000. Es así como se sugiere que dicha cohorte de nacimiento se debe tomar como una referencia de años que permite simplificar el estudio. Respecto a este término, también resulta importante aclarar que el grupo etario de los millennials, así como otros grupos etarios tales como los nominados *Baby Boomers* o la *Generación X*, si bien tiene características únicas que la diferencian de los otros grupos etarios, también presentan similitudes con ellos. Así, cabe aclarar que el presente artículo, dada la limitación de data, buscará adaptar dichas características únicas y generales al contexto peruano, y enfocará su análisis en dichas particularidades.

Características generales

Ya habiendo descrito un contexto sobre nuestro grupo de estudio, resulta imprescindible mostrar algunos de los rasgos y actitudes que caracterizan a los millennials. En primer lugar, Ipsos (2017) sugiere que estos son, por lo general, sobreprotegidos por sus padres. Ello puede ser la causal de que, tal como menciona Ipsos (2015), 7 de cada 10 millennials vivan en la casa de sus padres. Así mismo, ello puede significar que sean subvencionados por sus padres, lo cual confirmaría lo mencionado por Lundin (2013), quien caracteriza a este grupo etario como perezosos y, adicionalmente, como narcisistas (ello como consecuencia de su sobreprotección). La implicancia de esta primera característica para el presente trabajo radica en que las necesidades básicas (tal como alimentación u hogar) de los millennials ya se encuentran satisfechas, por lo que, al pensar en la retención de este grupo etario, ya no se debe colocar a las necesidades básicas en un primer plano.

En segundo lugar, los millennials son caracterizados por presentar un mayor nivel educativo en comparación de sus padres. Un primer aspecto respecto a su nivel educativo es que, en base al estudio de Ipsos (2015), 4 de cada 5 han culminado sus estudios superiores y, a su vez, la mayoría de ellos, en general, desean iniciar una carrera técnica o universitaria. No obstante, estos datos no deben ser malinterpretados. Hoyos (2016) señala que, en contraste con lo que señala Ipsos respecto de la tasa de culminación de estudios superiores, para el caso del NSE A, el entorno tuvo una influencia alta en un 100% de los estudiantes para la elección de la carrera a estudiar; para el caso del NSE B, el entorno tuvo una influencia alta en un 93.6% de los estudiantes para la elección de la carrera a estudiar. Respecto al análisis anterior, puede resultar arriesgado vincularlo con las conclusiones de Ipsos, donde se menciona que

“entre los jóvenes que trabajan, los del NSE A y B suelen laborar en lo que han estudiado o están estudiando” (2015, p. 1). Además, se evidencia que los del NSE A y B suelen laborar en lo que han estudiado y también fueron influenciados por el entorno para elegir la carrera. Sin embargo, dicha vinculación sugiere que los esfuerzos y estrategias para retener empleados, aun cuando el presente trabajo propone un marco general para ello, deben tener en cuenta las particularidades de los intereses de subgrupos de millenials. Esto debido a que, para el caso de las personas de NSE A y B, puede no ser motivador ofrecerles puestos laborales acordes a las carreras que han estudiado pues ellos ya suelen hacerlo, pero ¿ello también sería no motivador para las personas de NSE C, D y E, las cuales no suelen laborar en lo que les gusta?

El segundo aspecto por considerar es lo mencionado por Lundin (2013), cuyo análisis concluye que las expectativas de este grupo etario sobre sus metas profesionales, al igual que sus metas laborales, son poco realistas. Si bien Lundin no desarrolla los aspectos por los que se da el poco realismo de dichas metas, resulta relevante tomarlo en cuenta, ya que, según Ipsos, el 80% de millenials ya culminaron sus estudios; sin embargo, sus expectativas no están acorde al puesto laboral que esperan tener. La implicancia de esta segunda característica, considerando ambos aspectos mencionados, radica en que el proceso de selección debe considerar, además de los aspectos convencionales, las expectativas laborales que tienen los posibles nuevos empleados.

El tercer y último aspecto que consideraremos es el desarrollo tecnológico en el cual han crecido. Se les suele atribuir la nominación de “primeros nativos tecnológicos”. Ipsos (2015) sugiere que los millenials son caracterizados por su particular conectividad a las redes sociales, la intensidad del uso de internet y la forma en que esta es usada. Es evidente el manejo que tiene este grupo sobre la tecnología, ya sea para bien o para mal. Considerando los beneficios potenciales que dicho manejo tecnológico conlleva, se ha de mencionar que los millenials son fácilmente adaptables a nuevos tipos de software (interfaz y plataformas) desarrollados en pro de la productividad y rapidez de actividades dentro el ámbito laboral. Sin embargo, el desarrollo de este software no puede estar acompañado de modificaciones de hardware. En este contexto se desarrolla la *consumerización*.

La consumerización se refiere a la intrusión de tecnología propia del empleador (ya sean Smartphone, tablets u otros dispositivos electrónicos) en la oficina o espacio de trabajo. Gewald et al. (2013) sugieren que ello se genera debido a que, dada la deficiente tecnología laboral, sus propios dispositivos pueden ser más productivos. No obstante, la consumerización puede ser un factor contraproducente puesto que Lundin (2013) caracteriza a los millenials como un grupo que carece de capacidad de atención. Ello podría significar que el uso de sus propios dispositivos, si bien pueden beneficiar en términos de productividad al empleador, también pueden distraer al empleado, por ello su relevancia en el ámbito laboral.

Así, tenemos que los millenials peruanos tienen características muy particulares, las cuales parten del contexto en el cual han crecido sus padres y ellos mismos. Estas características son, por un lado, la sobreprotección de sus padres hacia ellos, lo cual, como ya se ha visto, deriva en su satisfacción de necesidades básicas. Por otro lado, en el ámbito educativo se evidencia su interés por iniciar una carrera técnica o

universitaria. No obstante, sus expectativas profesionales y laborales suelen ser poco realistas, lo cual puede influenciar en su continuidad laboral. Finalmente, se muestra que estos, habiendo nacido en pleno desarrollo tecnológico, tienen un mejor manejo de software respecto a otras generaciones. Sin embargo, el desarrollo de la consumerización en respuesta al deficiente hardware laboral, así como puede aumentar la productividad y rapidez, también puede resultar contraproducente.

Intereses dentro del ámbito laboral

Ya se ha visto en líneas anteriores que los millenials forman parte de los llamados “primeros nativos tecnológicos” debido a que los intervalos de años de nacimiento de estos coinciden con el proceso de desarrollo tecnológico iniciado a fines del siglo XX. Además, se muestra cómo ello ha influenciado en estos y en su desarrollo, notándose un manejo significativo de estas herramientas tecnológicas. Debido a estas diferencias respecto a las generaciones pasadas, resulta inevitable hacer cambios desde la gestión de recursos humanos. Gewald et al. (2013) hace mención de ello y sugiere que la sociedad actual es impulsada por la tecnología y la computación en general, por lo que la administración actual necesita adaptarse a ella, ya sea para fines competitivos y estratégicos, así como para generar condiciones de trabajo atractivas para la nueva fuerza de trabajo: los millenials. En este contexto, es necesario revisar cuáles son dichas condiciones de trabajo que resultan atractivas para ellos.

Por un lado, se encuentran las más superficiales como, por ejemplo, los beneficios, la remuneración y los horarios de trabajo. Golik (2013) señala que, aun cuando estos no son los factores más significativos y motivadores para los millenials, tienen mucha importancia para su estabilidad emocional. En relación con los beneficios se pueden englobar a cosas materiales como bonos de compra, vales de entretenimiento, entre otras. Ello justificado en lo señalado por Lundin (2013), quien los caracteriza como materialistas; dicho materialismo, para el caso peruano se establece como una ideología consumista, lo cual es señalado por Begazo y Fernández (2015) al señalar que los millenials peruanos optan por el disfrute y satisfacción que les pueden otorgar las experiencias más que por el gasto en bienes de consumo, excepto si se trata de bienes tecnológicos. La remuneración, incluso, es considerada menos prioritaria que los beneficios que puedan recibir. Ello es acompañado de que, a pesar de que sus ingresos mensuales han aumentado en comparación de años anteriores, Ipsos (2015) señala que solo un tercio de millenials opta por ahorrar parte de sus ingresos. Todo ello puede evidenciar una mentalidad consumista y de satisfacción a corto plazo. Dicha satisfacción a corto plazo también es señalada por Begazo y Fernández (2015), quienes caracterizan a los millenials peruanos por tener una visión *carpe diem; es decir*, viven el presente y disfrutan las experiencias en el momento. Además, se evidencia que valoran tener disponibilidad de tiempos para destinarlo a actividades no laborales. He ahí donde surge otra condición de trabajo valorada por ellos: la posibilidad de equilibrar su vida personal, incluyendo entretenimiento y sus metas respecto de la educación, y su vida laboral.

En este sentido, en mayor prioridad que las condiciones superficiales tratadas líneas arriba, se encuentra precisamente aquel equilibrio entre la vida personal y laboral. Golik

(2013) sugiere que tener la posibilidad de equilibrar la vida profesional y la vida privada se encuentra entre las tres condiciones de trabajo más valoradas por los millenials. Por ello, Waikar, Sweet y Morgan (2016) sugieren que la administración debe encargarse de cultivar una relación personal con ellos, a la vez que se les fomenta equilibrar ambos aspectos. Todo esto puede implicar, justamente, aquellas condiciones superficiales enumeradas. Los horarios de trabajo adecuados pueden favorecer un mayor involucramiento de los millenials en su vida privada. No obstante, no se debe perder el fin principal de ello, el cual gira en torno a mantener sus niveles de motivación y, con ello, sus niveles de productividad. Además, en torno al ya mencionado interés de los millenials por estudiar una carrera, ya sea técnica o universitaria, Waikar et al. (2016) sugiere ofrecerles dinero para sus estudios y, a su vez, incluirlos en los planes de negocio a corto y largo plazo. Ello puede resultar riesgoso; no obstante, una vez establecida una buena relación empleado (millenial) – empleador, ello puede conllevar en beneficios para ambas partes.

Finalmente, la última y más importante condición de trabajo valorada por los millenials son, tal como lo sugiere Golik (2013), todos aquellos aspectos relacionados al desarrollo de su carrera laboral. Waikar et al., al igual que Golik, recalca la importancia de aquellos aspectos y lo desarrolla desde dos ejes. Inicialmente, aquí se plantea recordar la caracterización de los millenials como narcisistas que sugiere Lundin y que fue mencionada al inicio del presente trabajo. El término narcisista implica relaciones de poder e influencia. Waikar et al. (2016) añade que los millenials valoran un ambiente de trabajo fuerte y abierto, por lo que las propuestas inclusivas como su consideración dentro de la toma de decisiones y políticas organizacionales, y la presencia de canales comunicativos pueden favorecer al desarrollo de una cultura organizacional atractiva para ellos.

El segundo eje al que se hace referencia es la convergencia de intereses del empleador y del empleado millenial a fin de que ambos pueden lograr sus metas. Waikar et al. señala que “alrededor del 30 por ciento se va porque obtuvieron una mejor oferta en otra compañía, pero casi el mismo porcentaje dice que se fue porque sus objetivos profesionales no estaban en línea con los de sus empleadores” (2016, p. 94). Esta cita nos sugiere que el 30 por ciento de renuncias son atribuidas a la diferencia de objetivos entre empleador-empleado (millenial). El aspecto clave en este sentido es la ausencia de mecanismos de comunicación. Así mismo, también los procesos de selección de personal cobran importancia puesto que, a pesar de que de ello no depende directamente de la presencia de altos niveles de rotación de personal, puede disminuir significativamente estos niveles. Esto debido a que en estos procesos es vital entender y conocer los objetivos de los postulantes. Pero, como ya se mencionó, los niveles de rotación de personal no dependen directamente de ello, debido a que resulta importante comunicar los compromisos a largo plazo que tiene la empresa para sí misma, ya sea en términos productivos como sociales, como para los empleados.

Así, tenemos que los intereses de millenials, a diferencia de generaciones anteriores, no se centran en la remuneración de forma directa. Por un lado, se muestra que tienen una cultura consumista y de satisfacción de corto plazo, por lo que valoran la presencia de beneficios especiales y la presencia de un horario de trabajo que les permita realizar

actividades extralaborales. Por otro lado, se muestra que valoran que su espacio de trabajo les brinde facilidades y oportunidades para seguir carreras técnicas o universitarias. Finalmente, en torno a su carrera laboral, esperan ser considerados en la toma de decisiones organizacionales; así mismo, esperan la convergencia de sus intereses y objetivos con los de la empresa.

La alta rotación de personal como fenómeno de repercusiones organizacionales.

El presente análisis, como ya se mencionó, se centra en proponer modelos modificados y adaptados sobre las teorías de motivación propuestas en años anteriores, pero que no han englobado los intereses de la nueva generación. Todo ello a fin de desarrollar nuevas estrategias de retención de empleados y, con ello, la reducción de las altas tasas de rotación de personal. Sin embargo, ¿por qué la necesidad de reducir dichas tasas de rotación? En la presente sección se establecerá el concepto de alta rotación usado; así mismo, se mostrará el método de cuantificación de esta, permitiendo así un estudio más preciso. Posteriormente, se presentará un análisis de, aunque de forma no tan detallada, por un lado, las causales y factores que propician la alta rotación de personal, y, por otro lado, de las consecuencias organizacionales de esta.

Las tasas de rotación de personal se refieren a la relación entre la cantidad de empleados retirados de una organización y la cantidad promedio de empleados de esta. Ambos datos han de ser estudiados en el mismo lapso, el cual, por lo general, es un año. Al englobar estos factores involucrados para la tasa de rotación, se genera la fórmula que permite su cuantificación. O'Connell y Mei-Chuan señalan que “la fórmula simple para calcular con precisión la tasa de rotación de una organización: $\text{Tasa de rotación} = \text{Número de terminaciones por año} \div \text{Promedio de empleados activos el mismo año} * 100$ ” (2007, p. 15). Es por dicha relación que la tasa de rotación de una organización refleja el porcentaje de empleados que se retiran de la empresa. Para el caso de Perú, esta tasa de rotación es alta. Según Ipsos Apoyo (2013), Perú tiene una tasa de rotación general superior al doble del promedio ideal y que, para el caso de los millenials, estos presentan una mayor intención (en comparación de otros grupos de edades) de cambiar de trabajo pues optan por quedarse tiempos cortos. Sin embargo, ¿cuál es el trasfondo de ello? Diferentes estudios sugieren que ello se debe a que el entorno de trabajo no resulta atractivo para los millenials, lo cual conlleva en una baja motivación y, a su vez, en su potencial renuncia.

Se ha mencionado que la baja motivación es la causal de las tasas de rotación. Sin embargo, no se ha mencionado qué es la motivación. Robbins y Coulter (2010) sugieren que la motivación se refiere al proceso mediante el cual una persona orienta sus esfuerzos hacia el logro de sus metas. Del concepto sugerido por Robbins es posible desglosar algunos factores adicionales implicados de forma inherente. Por un lado, se evidencia que esta presenta una tendencia y dirección hacia la meta u objetivo propuesto. Por otro lado, el esfuerzo puede ser cuantificado en términos de productividad y beneficios en pro del logro de la meta u objetivo. Así mismo, en relación con el anterior factor, diferentes acciones se han de realizar en favor del logro de la meta y ello se ha de mantener a lo largo del tiempo pues, como ya se mencionó, es un proceso. Se evidencia que todo gira en torno a la meta a alcanzar. No obstante, en el

ámbito laboral, las metas organizacionales no suelen coincidir con las metas personales. He ahí el punto clave que genera la tasa de rotación.

En la primera parte de este artículo, una cita de Waikar sugirió que la convergencia de intereses y metas de los empleados y empleadores es un factor relevante para los millenials. Si vinculamos el análisis respecto de la motivación con lo mencionado por el autor, se deduce que la motivación de los millenials en un ambiente de trabajo se ve determinada por el vínculo que tienen sus metas personales con las metas organizacionales. El análisis de Davidson, Timo y Ying (2010) considera las condiciones superficiales del lugar de trabajo ya mencionadas no deben ser desestimadas por no ser lo más valorado por los millenials en una organización; no obstante, sugiere que existen otros aspectos que pueden tener mayor influencia, como el compromiso empleado-empleador. Se muestra que diversos autores respaldan este argumento, dándole un sustento significativo para su consideración dentro de las estrategias de retención de personal.

Respecto de las consecuencias generadas por la alta rotación de personal, para un mejor entendimiento, se han clasificado y considerado solo los costos vinculados a los procesos de reclutamiento y los costos de productividad. Por un lado, los costos vinculados al área de recursos humanos y todo el proceso que esta implica. Davidson et al. (2010) sugiere que los procesos de reclutamiento, selección y capacitación resultan inevitables de ser desarrolladas para cada personal nuevo si se quiere que este logre las metas organizacionales.

Por otro lado, los costos de productividad se pueden reflejar en tres momentos diferentes, el cual es una adaptación de Davidson et al. (2010) para fines de la presente. El primer momento es antes del retiro del empleado pues el empleado va disminuyendo progresivamente sus esfuerzos debido a algún evento que afectó su motivación. El segundo momento se refiere al lapso que inicia en el momento en que el empleado abandona su puesto de trabajo hasta que un nuevo empleado asume su puesto. O'Connell (2007), y Davidson et al. (2010) concuerdan en que ello genera pérdida de productividad y pérdida de negocios potenciales pues no se podrán lograr las metas esperadas o, en el caso de que puedan ser logradas, implicarán un mayor esfuerzo en otros empleados, el cual puede generar conflicto o desmotivación en los empleados. El tercer momento se vincula a los gastos de capacitación pues, como señalan O'Connell (2007), el nuevo empleado no es 100% productivo desde el momento en que inicia. Su productividad ha de ser aumentar progresivamente hasta cierto lapso, en cual se ha perdido productividad potencial.

En conclusión, esta segunda parte nos muestra que la motivación, vinculada directamente a la convergencia de intereses empleado-empleador, juega un papel importante en los niveles de la tasa de rotación de empleados. Así mismo, se muestra que las consecuencias de niveles altos de rotación pueden devenir en muchos costos, ya sean de reclutamiento o de productividad, perdiendo así posibles negocios y afectando directamente en el alcance de las metas organizacionales de corto plazo.

Teorías organizacionales de motivación: modificaciones y contraste

Como ya se ha visto, la motivación de los empleados juega un papel importante en su retención, así como en la reducción de las tasas de rotación y en los costos que implica. Se ha postulado diversas teorías acerca de la motivación; no obstante, estas responden a un contexto pasado que engloba a una generación con diferentes intereses. Por ello, se requiere adaptar y modificar las teorías existentes englobando los intereses de los millenials, los cuales ya han sido presentados en la primera parte de este artículo. Se considerará la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría del establecimiento de metas y la teoría de las expectativas.

Respecto de la Teoría de las necesidades, Maslow (1991) resume su planteamiento y señala que las necesidades humanas se presentan en niveles jerárquicos, las cuales van desde las más bajas hasta las más altas: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades del sentido de pertenencia y de amor, necesidades de estima, y necesidades de autorrealización. Algunos aspectos adicionales de esta teoría es que para satisfacer un nivel de necesidad es necesario satisfacer el nivel de necesidad que lo precede, no cumple con todas las personas, la presencia de ideales puede afectar la jerarquía establecida y que las necesidades se infravaloran cuando pasan mucho tiempo satisfechas. A pesar de que esta teoría fue propuesta en 1954, es considerada, aún, como un esquema orientador para las políticas de motivación de los empleados. No obstante, se plantea adaptar esta al contexto actual mediante algunas modificaciones.

La propuesta a presentar aquí (Figura 1) es una jerarquía de 4 tipos de necesidades. Las más bajas son las necesidades básicas. Estas comprenden las necesidades fisiológicas y de seguridad planteada por Maslow. Luego siguen las necesidades superficiales que hemos tratado en la primera parte de este artículo. Estas se refieren a remuneración, beneficios varios ofrecidos por la organización y los horarios de trabajo. Una acotación importante por realizar es que puede resultar contradictorio que la remuneración se encuentre en un nivel superior a las necesidades fisiológicas. Sin embargo, esto se debe a que los millenials aun suelen vivir con sus padres, y no colaboran económicamente con los gastos del hogar, pese a tener la posibilidad de hacerlo. Posteriormente, y en concordancia con los horarios de trabajo del nivel anterior, se encuentran las necesidades de equilibrio personal-laboral. Esta engloba el desarrollo de actividades extralaborales y de desarrollo educativo. Finalmente, como las necesidades más altas, se ubican las necesidades de desarrollo laboral, las cuales engloba el grado de influencia en las decisiones de la política organizacional y el vínculo entre los objetivos del empleador y del empleado millenial, ya sea a corto o largo plazo. Además de las necesidades nombradas que se encuentran jerarquizadas, se ha de considerar la existencia de la necesidad de autorrealización. No obstante, más que jerarquizar a esta entre las otras, se considera que está presente en cada uno de los niveles de necesidad existente. Así mismo, se ha evitado jerarquizar a las necesidades sociales debido a la falta de data que permita sustentar su posible ubicación como un nivel de necesidad adicional.

Respecto de la teoría de las expectativas, es relevante pues permite entender la motivación en base a otros factores. Robbins enuncia que “un individuo tiende a actuar de cierta manera en base a la expectativa de que el acto estará acompañado de un resultado dado y en lo atractivo que pueda resultar para el individuo esta consecuencia”

(2010, pp. 351 – 352). Aquí ya se muestra la necesidad de, tal como plantea Waikar et al., vincular los objetivos organizacionales con los objetivos del empleado millennial pues, en tanto esta resulte más atractiva para él, se evidenciará mayor esfuerzo de su parte para conseguirlo. No obstante, esta teoría no ofrece mecanismos de entender aquello que resulta atractivo para los millenials. La sugerencia a esto es la posibilidad del uso de la propuesta planteada.

Figura 1. – La propuesta de jerarquía de necesidades de los millenials



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la teoría del establecimiento de metas, Robbins (2010) sugiere la relación entre metas, motivación y desempeño, así como considera que trabajar en base de metas difíciles y específicas establecidas de antemano es una fuerza motivadora. Por un lado, las metas difíciles y específicas a las que se hace referencia, considerando los intereses de los millenials, han de ser más efectivas si estas se establecen en un conjunto de acuerdos entre empleado y empleador. Así mismo, la publicación de estas ha de fomentar la competencia entre empleados. Por otro lado, he de vincular la motivación existente con el posible alto desempeño puesto que, al ser metas organizacionales establecidas en conjunto, el empleado millennial se siente considerado dentro de la toma de decisiones y políticas organizacionales. Además, se debe tomar en cuenta el conjunto de recompensas, así como lo que busca el empleado millennial, a fin generar concordancia entre los objetivos de la organización (las metas establecidas) y los objetivos que tienen cada uno de sus empleados.

Conclusión

En conclusión, este trabajo nos muestra que los intereses de los millenials difieren de las generaciones anteriores pues presentan intereses consumistas y de corto plazo, así como el interés por mantener tiempo disponible para realizar otras actividades. Además, entre las actividades en las que los millenials tienen interés se encuentra el desarrollo de seguir carreras técnicas y universitarias. Adicionalmente, los millenials valoran, de forma prioritaria, que sus objetivos puedan estar vinculados a los de la organización,

implicando, así, el deseo de estos por ser considerados dentro de las decisiones y políticas organizacionales. Posteriormente, se precisó que la motivación juega un papel importante para mantener a empleados con el interés de seguir dentro de la organización y que, a su vez, dicha motivación coincide el interés prioritario de los millenials en una organización. Finalmente, se muestra que la propuesta aquí presentada, si bien toma en cuenta data para su realización, puede resultar demasiado teórica y general; sin embargo, muestra un primer intento de adaptar las teorías existentes a los nuevos contextos, y constantes cambios que presenta la sociedad y, con ello, la gestión.

Bibliografía

- Begazo, J. D. y Fernández, W. (2015). Los millenials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio* (Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM), Vol. 18-II (Nº 36), pp. 9 – 15. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699/10489>
- Davidson, M. G., Timo, N., & Ying, W. (2010). How much does labour turnover cost? *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451-466. doi:10.1108/09596111011042686
- GEWALD, H., XUEQUN, W., WEEGER, A., RAISINGHANI, M. S., GRANT, G., SANCHEZ, O., & PITTAYACHAWAN, S. (2017). Millennials' Attitudes Toward IT Consumerization in the Workplace. *Communications Of The ACM*, 60(10), 62. doi:10.1145/3132745
- Golik, M. (2013). LAS EXPECTATIVAS DE EQUILIBRIO ENTRE VIDA LABORAL Y VIDA PRIVADA Y LAS ELECCIONES LABORALES DE LA NUEVA GENERACIÓN. *Cuadernos De Administración* (01203592), 26(46), 107-133.
- Hoyos, R. G. (2016). *Niveles socioeconómicos y motivación en la elección de la carrera profesional en estudiantes pre-universitarios* (Tesis de maestría). Universidad San Martín de Porres, Lima.
- InfoCapitalHumano (2014). *El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica*. Online, Ipsos. Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/el-peru-tiene-el-mas-alto-indice-de-rotacion-laboral-en-latinoamerica/>
- Ipsos (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta*. Lima, Perú, Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/ante-una-alta-rotacion-de-colaboradores-aumente-el-valor-de-su-propuesta>
- Ipsos (2015). *Adulto Joven*. Lima, Perú, Ipsos. Recuperado de <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Adulto%20Joven%20%286%29.pdf>
- Ipsos MORI (2017). *Millenial: Myths and realities*. United Kingdom: Ipsos MORI. Recuperado de <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/millennial-myths-and-realities>
- Ipsos Public Affairs (2013). *Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir?* Lima, Perú: Ipsos. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2013-08/Presentacion_AmCham_2013.pdf
- Lundin, L. (2013). *Millennial Generation*. Salem Press Encyclopedia.
- Maslow, A. H. (1991) *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S. A. Recuperado de http://www.academia.edu/21608771/ABRAHAM_MASLOW_-_MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD

- O'Connell, M., & Mei-Chuan, K. (2007). The Cost of Employee Turnover. *Industrial Management*, 49(1), 14-19.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2010). *Administración*. [Recurso electrónico. México: Prentice Hall, 2010.
- Waikar, A., Sweet, T., & Morgan, Y. (2016). MILLENNIALS AND JOB HOPPING -- MYTH OR REALITY? IMPLICATIONS FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT. *Leadership & Organizational Management Journal*, 2016(1), 90-100.