Artículos centrales

La Relación de Millennials y Centennials con el Mundo del Trabajo: El caso del sector privado.

Silvia Alvarez^a y Rubén Schonfeld^b

Fecha de recepción: 29 de mayo de 2025
Fecha de aceptación: 2 de junio de 2025
Correspondencia a: Silvia Alvarez
Correo electrónico: salvarez@rubenschonfeld.com.ar

- a. Licenciada en Trabajo Social UBA Consultora en Recursos Humanos y Organizaciones.
- b. Licenciado en Psicología UBA Consultor en Recursos Humanos y Organizaciones.

Resumen:

El artículo explora los profundos cambios en la relación de Millennials y Centennials con el mundo del trabajo, a partir de la experiencia de sus autores en consultoría con empresas del sector privado. Se analizan transformaciones que impactan en las organizaciones: el trabajo deja de ser el eje ordenador de la vida, se valora la experiencia por sobre la estabilidad, y se resignifica la relación con la autoridad, que ahora requiere cercanía, argumentación y contención. La identidad profesional se desdibuja frente a intereses diversos, y el desarrollo personal se vuelve el centro. Se elige permanecer en los trabajos solo mientras aporten aprendizaje, disfrute y posibilidad de salida. Las "demandas de base" a los empleadores incluyen mayor flexibilidad, reconocimiento, seguridad psicológica y orgullo por el lugar donde se trabaja. Estas transformaciones no responden solo a la edad o sector social, sino a una nueva manera de concebir la vida y el trabajo, moldeada por eventos significativos que han dejado huella en estas generaciones. Las empresas aún buscan modelos de gestión que puedan acompañar estas nuevas formas de estar en el mundo laboral.

Palabras clave: Trabajo - Nuevas generaciones - Sector privado.

Summary

This article explores the profound changes in how Millennials and Centennials relate to the world of work, based on the authors' consulting experience with private sector companies. It analyzes transformations impacting organizations: work is no longer the central axis of life, experience is valued over stability, and the relationship with authority is redefined—now requiring closeness, reasoning, and emotional support. Professional identity blurs in the face of diverse interests, and personal development becomes central. Young people choose to stay in jobs only as long as they provide learning, enjoyment, and the option to move on. Their "baseline demands" toward employers include greater flexibility, recognition, psychological safety, and pride in the place they work. These shifts are not merely linked to age or social background but reflect a new way of understanding life and work, shaped by significant events that have left a mark on these generations. Companies are still seeking management models that can align with these new ways of engaging in the workplace.

Key words: Work; New generations; Private sector.

Introducción

Desde hace aproximadamente 20 años las empresas fueron sorprendidas por una transformación creciente en vinculación de los jóvenes con el mundo laboral: cambio en las expectativas que estas personas traían al comenzar un trabajo, en sus motivaciones, en los estímulos que buscaban y en el valor que le daban a la experiencia y al conocimiento especializado. También implicaba una relación distinta con la autoridad y con la jerarquía dentro de las empresas; las aspiraciones que acompañaron a la mayoría de los trabajadores de los distintos sectores sociales a lo largo de décadas desde el periodo de posguerra a mitad del siglo pasado estaban cambiando de manera significativa.

Este cambio fue profundizándose a lo largo de los años tomando formas más definidas pero sin dejar de desorientar a quienes gestionaban las políticas de recursos humanos y a todos aquellos que debían liderar equipos de trabajo.

Quienes nos desempeñamos en el mundo de la consultoría en los procesos de gestión de personas debíamos tratar de entender estas transformaciones y ayudar a las

empresas a afrontarlas. Nos encontrábamos con "explicaciones tranquilizantes" por parte de las gerencias y jefaturas más veteranas que buscaban quitarle peso a lo que sucedía; "cuando crezcan un poco ya se van a asentar", "cuando tengan hijos ya van a laburar como nosotros" eran expresiones habituales partiendo de la suposición de que el fenómeno era algo pasajero y circunstancial. Pero la realidad siguió mostrando un nuevo modo de ver la propia vida y el lugar que el trabajo tenía en ella, una diversificación de intereses que impulsaban a tomar decisiones variadas y heterogéneas aún entre pares.

Las empresas están hoy tratando de adaptarse a estos cambios ya instalados pero aun desconcertadas para pensar un modelo de gestión que dé respuestas a las necesidades de las empresas y a las vez respondan a las aspiraciones de los jóvenes, la generación de los llamados Millennials, ya muchos de ellos en posiciones de conducción, y la nueva generación que está ingresando a la vida laboral llamada Centennials.

En el presente artículo compartiremos lo aprendido en relación a esta temática a partir de nuestro trabajo con distintos tipos de empresas tanto productivas como de servicios.

Algo empezaba a pasar

Para mediados de la primera década de este siglo comenzamos a notar, en distintos relevamientos y coordinando diferentes programas en el sector privado, situaciones que daban cuenta de que el cambio en relación al modo de concebir el trabajo ya era significativo y concreto, con impacto en la vida de las organizaciones.

“Renuncio porque durante el verano voy a trabajar vendiendo ensalada de fruta en la playa y en marzo veremos, los gastos los cubrimos con el sueldo de mi mujer” (un operario en una ciudad industrial y turística).

Una ingeniera especializada en calidad con proyección de crecimiento dentro de la empresa, decide renunciar ante un cambio de horarios de trabajo porque estos se superponían con el curso de repostería que estaba realizando.

Una ingeniera que alcanzó una posición de jefatura de producción en una fábrica metalúrgica decide irse de viaje *“un tiempo y después ver qué hago”*.

Nos encontramos con casos similares en empresas de distintas características y en distintos puestos dentro de las mismas: operarios y profesionales, con distintos grados de responsabilidad y distintas proyecciones dentro de las organizaciones, más allá del género y el nivel socioeconómico. Este cambio no tenía que ver con el sector social al cual pertenecían las personas ni con su nivel de instrucción, sino con una modificación de la percepción del mundo del trabajo, de los valores en juego, de la noción de éxito, de la visión de desarrollo personal, del uso del tiempo libre y de las relaciones interpersonales.

Observamos que el trabajo empezó a ser visualizado como una dimensión de su vida, no más importante que las demás como la privada, sus amistades, sus otros intereses formativos y la búsqueda de vivencias novedosas; el trabajo dejaba de ser el principal ordenador en la vida de una generación.

Se presentaban diferencias en la visión del crecimiento en jerarquía dentro de la empresa respecto a trabajadores de mayor edad. Se observaba que se incrementaba el número de jóvenes que no querían asumir un mayor grado de responsabilidad dentro de la empresa, desde profesionales que no tenían aspiraciones de ocupar posiciones de conducción hasta operarios que no deseaban ser designados supervisores o que no querían rendir

las categorías para no tener mayores responsabilidades aunque esto implicara la pérdida de un incremento en la remuneración.

La relación con gerentes y jefes empezaba a ser distinta, con mayor demanda hacia ellos de que debían prestar a sus empleados una atención personalizada, con exigencias cada vez más altas sobre la calidad de ese vínculo.

En el caso de las fábricas se hizo muy visible que comenzaba un cuidado distinto del propio cuerpo; mientras que los operarios más veteranos podían exhibir sus cicatrices por accidentes de trabajo como un “símbolo de experticia y conocimiento”, estos jóvenes buscaban una menor exposición al riesgo y presentaban un mayor interés por no tener un cuerpo marcado de cicatrices debido a incidentes o accidentes.

La disposición a sacrificar vida privada en función de las necesidades del trabajo, muy presente en las generaciones anteriores, resultaba baja o nula en los millennials. A esta baja disposición comenzamos por describirla como un compromiso laboral de baja intensidad en comparación con un compromiso de alta intensidad en horas de trabajo y “entrega” en la vida de las Baby Boomers y la Generación X, pero luego cambiamos nuestra comprensión de lo que sucedía y lo resignificamos como un sustancial cambio de paradigmas que constituyen a estas nuevas generaciones.

¿Qué hace que una generación se constituya como tal?

Se considera que los Millennials (Generación Y) son los nacidos entre los años 1981 y 1996 y los Centennials (Generación Z) a los nacidos entre 1997 y 2012. Estas fechas deben ser entendidas sólo como referencias, ya que para definir a una generación más que los años de nacimiento deben tenerse en cuenta cuáles son los contextos en los que estas generaciones han crecido.

Tal como plantea Martín Cuesta

Una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad. Parece evidente, entonces, la necesidad de encontrar cuáles son los eventos que “moldean” la construcción de los valores y paradigmas de la nueva generación. Como hipótesis, se sugiere que estos Even-

tos Significativos Generacionales (ESG) son los eventos y procesos que impactan en la forma de entender la realidad, y por lo tanto, en los comportamientos de los miembros de una generación (2009:5)

Algunos de estos eventos significativos han sido descritos por distintos autores. Los desarrollos de Zygmunt Bauman sobre la Modernidad Líquida (2003) y sus implicancias en aspectos como el vaciamiento de los espacios públicos y el crecimiento del individualismo explican en parte qué elementos incidieron en provocar estas tendencias generacionales; Gilles Lipovetzky (1983) analiza cómo el individualismo contemporáneo y la búsqueda de satisfacción personal estaban modelando una sociedad centrada en el yo y alejándose de lo colectivo.

Pero no solo inciden en la constitución de una generación los fenómenos mundiales sino también los eventos propios de los lugares en donde los miembros de una generación nacen y crecen: el país, la vida en sus grandes centros urbanos y en sus espacios semirurales o rurales.

Enfocándonos de manera sintética en los eventos significativos para estas generaciones en nuestro país, sin pretender aquí definir cuáles fueron los de mayor influencia, encontramos:

- El avance del neoliberalismo en la dictadura cívico militar que hoy vemos profundizado en un tecno liberalismo, con la capacidad de interpretación en tiempo real de nuestros comportamientos para sugerir bienes y servicios, indicar acciones y modelar percepciones estimulando la gratificación inmediata, todo esto favorecido por el acceso masivo a las tecnologías.
- La digitalización de la vida cotidiana y una priorización del yo estimulada por los dispositivos digitales y las redes sociales. Eric Sadin (2022) analiza cómo la tecnología ha transformado la subjetividad humana, fomentando una hiper individualización y describiendo cómo las plataformas digitales y la inteligencia artificial han llevado a una «inflación del yo», donde cada individuo se percibe como el centro del mundo, exacerbando el narcisismo y la desconexión social.
- Una caída en la percepción del valor de lo institucional, refiriéndonos ya sea a instituciones democráticas, organismos públicos u organizaciones privadas

que han ido perdiendo la capacidad de estructurar la vida de la sociedad y de funcionar como ámbitos de pertenencia para los individuos.

- Crisis económicas recurrentes. Inflación y costo de vida alto que dificulta proyectarse a futuro por lo que se priorizan experiencias inmediatas sobre proyectos a largo plazo. Precarización del empleo y un crecimiento de empleos temporales y mal remunerados o sin beneficios.
- Los efectos del COVID-19, que han reforzado la idea de que el futuro es incierto.
- La instalación progresiva del discurso neoliberal en favor de los emprendedores como forma superadora o complementaria de la relación laboral.
- La financiarización de la vida cotidiana, concepto que refiere a una penetración de las prácticas y lógicas financieras en la toma de decisiones individuales buscando bienestar económico. Este fenómeno llega actualmente a la mayoría de los sectores sociales debido a la capilaridad que permitieron las tecnologías, plataformas y dispositivos digitales, la existencia de billeteras virtuales y acceso rápido a la compraventa de acciones y criptomonedas.

Transformaciones que parecen consolidadas

Consideramos que estos eventos significativos han contribuido a modelar como Millennials y Centennials se vinculan actualmente con el mundo del trabajo.

Trabajo vs. las otras dimensiones de la vida personal

La idea del trabajo “para toda la vida” ya no existe, el valor por la estabilidad laboral a largo plazo fue reemplazado por el valor del equilibrio entre el trabajo y el resto de los espacios a vivir y habitar.

Para estos jóvenes cobra importancia que el trabajo esté alineado con sus objetivos y valores personales que trascienden lo laboral; si el trabajo entrara en contradicción con los deseos o intereses de otros aspectos de su vida personal la estabilidad laboral de un joven en una empresa estaría en permanente tensión con esos otros intereses. Este aspecto produce que los jóvenes rechacen empleos que no sientan alineados con su visión de sí mismos y del mundo. Según una encuesta de la consultora internacional Deloitte (2024) realizada a nivel mundial a más de 22.800 jóvenes de 44 países, más del 40% de los encuestados rechazó la oferta de un empleador

por razones que van desde impactos negativos sobre el medioambiente, ausencia de políticas de igualdad e inclusión, falta de cuidado del bienestar mental o de un equilibrio entre la vida y el trabajo.

Esto explica en parte la alta rotación de personal que se observa en las empresas, la práctica de tomarse un año sabático o “microjubilaciones” a lo largo de su vida laboral, las cuales implican que trabajan por un tiempo, ahorran y luego se toman una “pausa” para vivir “experiencias enriquecedoras” ya sean emprendimientos personales, viajes, cursos o simplemente descansar.

Nada es para siempre

No es poco habitual que jóvenes profesionales, con años de formación terciaria o universitaria y después de un tiempo de experiencia laboral decidan no ejercer su profesión y dedicarse a otras tareas o proyectos. Solo como ejemplo ilustrativo, un joven estudiante que fue ayudado por la empresa donde trabajaba para terminar su carrera y brindarle un espacio de desarrollo profesional de importancia, decidió irse a Portugal a trabajar como guardavida en una de las ciudades veraniegas de ese país.

Para una parte de estos jóvenes, la experiencia universitaria es percibida como una vivencia más que no los condiciona para definir un rumbo en sus vidas. Para las generaciones precedentes, el ejercer un oficio o una profesión formaba parte de la constitución de la identidad; para estas generaciones jóvenes de trabajadores esto ya no es así o al menos no exclusivamente.

El trabajo como espacio de crecimiento personal

El Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina (Idea) llevó a cabo dos relevamientos en el año 2016, a un total de 1099 empleados de 195 empresas pequeñas, medianas y grandes que operan en el ámbito de la República Argentina nacidos entre 1982 y 1994 y a sus respectivos empleadores. Ya en ese año, entre los hallazgos de esa encuesta, surgía que para un 56% el trabajo era un lugar de desarrollo personal y sólo para el 39% era una fuente de estabilidad económica.

La “lealtad” con la empresa, la identificación con sus objetivos, el “ponerse la camiseta”, el crecimiento dentro de lo corporativo, han sido desplazados por valores de tipo individual: ¿Cuánto voy a poder desarrollarme en la organización? ¿qué conocimientos puede aportar-

me el trabajo para mi crecimiento personal? ¿Son significativos los desafíos que me propone el puesto de trabajo o la organización? Estas son preguntas frecuentes en estas generaciones, las cuales darían cuenta de que se establece una suerte de relación mercantilista con el mundo del trabajo.

Verónica Gago (2014) plantea que el neoliberalismo se ha instalado tanto “por arriba” como “por abajo”, se pone en juego en las instituciones y en las personas. En este sentido, el neoliberalismo propone como aspiracional el progreso a partir de la autogestión, el esfuerzo y la superación individual. Es en ese marco y bajo esa concepción el hecho de que se perciba como algo natural que el trabajo sea valorado como un espacio de desarrollo personal individual. Este punto lo profundizaremos más adelante vinculándolo con la búsqueda de empleabilidad.

Ser generalistas vs. ser especialistas

Para gran parte de estos jóvenes es valioso el tránsito por diferentes posiciones laborales acumulando experiencias y saberes diversos en cada una. El problema que se presenta para las empresas, en términos de gestión del conocimiento, es que muchos saberes específicos implican una curva de aprendizaje prolongada, no sólo en lo técnico sino también en términos de acumulación de experiencia. Esto requiere tiempo y el inconveniente que se presenta es que en muchos casos estos jóvenes viven estos procesos como un “amecetamiento” en su desarrollo personal; permanecer en una posición no es algo que toleren a largo plazo. Nos encontramos con representantes de RRHH de las empresas que plantean que a partir del año y medio de estar en un puesto de trabajo los jóvenes comienzan a plantear la necesidad de un cambio porque perciben que la tarea ya no es desafiante; predomina una mirada de corto plazo porque el foco está en la vivencia inmediata y se alejan emocionalmente de temas que podrían serles útiles a futuro.

Este es uno de los frecuentes motivos por los cuales suelen renunciar ya que seguir en una misma posición o inclusive en una misma empresa o rubro es percibido como una limitante para su desarrollo profesional. Lograr mayor tiempo de permanencia en los puestos de trabajo y en las empresas es uno de los desafíos que actualmente enfrenta el sector privado; por lo pronto las organizaciones han comprendido que “retenerlos” haciendo lo mismo durante mucho tiempo, aunque sean exitosos en su desempeño, no las ayuda a lograr que ese colaborador decida continuar en su compañía.

Para gran parte de estos jóvenes el trabajo es aquello que le permite llegar a lo que quieren, ya sea la libertad personal o aquello que les da placer. Por eso, repiensen su empleo cada tanto y están dispuestos a cambiarlo si no cubre sus expectativas.

Estabilidad en la Empleabilidad

Tal como venimos describiendo, es un hecho que la disposición a la movilidad laboral ya está instalada en estas generaciones, es parte de la cultura laboral más allá de edades, niveles de instrucción o conformaciones familiares.

Las decisiones contienen un mayor peso en lo emocional que en tiempos pasados, sustentadas en opiniones y preferencias en un grado mayor más que en argumentos y racionalidades lógico-analíticas, sin que esto signifique irracionalidad sino la puesta en juego de valores disímiles a las generaciones anteriores.

El intercambio entre empleado y empresa tiene una carga creciente de lo que se llama valor instrumental: generar competencias para mayor empleabilidad.

La Estabilidad en la Empleabilidad es un factor de decisión para elegir empleo en los jóvenes con altos niveles de instrucción formal y capital cultural, aprender para tener más posibilidad de ser elegible para otro trabajo. Este criterio ya está funcionando también en personas con niveles de instrucción más bajos.

La dinámica que identificamos en la relación con la empresa es la de "entrar, estar, aprovechar, disfrutar y salir". Un buen trabajo es el que les permite aprender, pasarla lo mejor posible y después de un tiempo, cuando consideran agotada la relación, salir a buscar otras posibilidades.

A nuestro juicio la búsqueda de alta empleabilidad y la valoración social del emprendedurismo son tendencias solapadas, que se retroalimentan.

El lugar de la remuneración económica y la diversificación de los ingresos

Si bien el ingreso es un elemento convocante y en algún grado retentivo como para que un joven piense en quedarse en una empresa, la tendencia es a enfocarse más en la experiencia y la vivencia que en el dinero, y este último debe ser útil para tener otras vivencias más que para acumular bienes.

Los cambios de trabajo por posiciones de menores ingresos no son poco habituales si hay otros beneficios como, por ejemplo, ahorrar tiempo en traslados lo que implica más libertad para explorar y satisfacer otros intereses particulares.

Entre esos otros intereses se encuentra la posibilidad de desarrollar un emprendimiento propio o monetizar algún hobby o habilidad artesanal, hasta ese momento solo realizada por placer, o ganar tiempo para explorar el mundo de las inversiones en acciones o criptomonedas más allá de cuanto es el dinero en juego. Este fenómeno es una profundización y aceleración de la financiarización de la vida cotidiana y se potencia con la estimulación al emprendedurismo y el deseo de ganar más libertad (económica) para elegir futuros empleos. Desarrollar otros ingresos más allá de los provenientes de la relación de dependencia es otra manifestación del crecimiento del valor de ser "emprendedor de uno mismo".

Relación con la autoridad

Este aspecto ha sufrido transformaciones tan veloces que han desafiado la capacidad de adaptarse y aprender a las personas responsables de la gestión al mismo tiempo que pusieron en jaque la cultura empresarial y sus modos de organización interna.

Es aparentemente paradójico que los vínculos que se constituyen en base a diferencias jerárquicas deban mutar en algún aspecto hacia relaciones horizontales donde las conversaciones entre jefes y millennials y centennials requieren ser cada vez más argumentales y explicativas, sumándole la necesidad de una retroalimentación frecuente por parte de sus jefes sobre cómo van desarrollando su tarea.

Hay una demanda de mayor contención afectiva hacia la autoridad que plantea el aparente dilema de cómo contener sin bajar la exigencia en el desempeño. Los jefes y gerentes de las generaciones anteriores se encuentran muchas veces desorientados ante este desafío, mientras que los millennials que ya están en posición de conducción pueden, en general, manejarse con eficacia en este punto.

A diferencia de generaciones que respetaban la jerarquía sin dudar, estos jóvenes tienden a cuestionar a las personas en roles de autoridad si no las consideran competentes o éticamente respetables. La investidura de la

autoridad dejó de ser referencia para la obediencia o para sentirse inspirados por sus mensajes, y la antigüedad o experiencia no es motivo suficiente para que una persona pueda ser valorada por estos jóvenes; reconocen la autoridad basada en el mérito pero lo meritorio no es por lo sucedido en el pasado sino por lo que va sucediendo; los jóvenes “evalúan” a sus jefes con regularidad y en tiempo real.

“Demandas de base” hacia las empresas

En los últimos años, especialmente después de la pandemia, se han ido delineando una serie de expectativas por parte de estas generaciones hacia las empresas, las cuales se han constituido como “demandas de base” (además de lo económico) que califican a una empresa como un lugar pasible de ser elegida o de abandonarla si no cumpliera con estas demandas. Nos encontramos que se esperan beneficios más amplios (extensión de días no laborables como fecha de cumpleaños, licencias para padres y madres más extensas que las que otorga la ley, gimnasios, clases de idiomas, etc.), liderazgos de cercanía (como los ya descritos), mecanismos de reconocimientos personalizados, mayor flexibilidad en lo formal, teletrabajo (sistema híbrido en general) en aquellas tareas que lo permiten y 3 aspectos muy novedosos que hemos identificado en los últimos tres años que son:

- Un sistema de trabajo que no genere alto desgaste personal, el cual es definido a partir de la vivencia individual.
- Poder sentirse orgulloso del lugar donde está trabajando, tanto por el tipo de negocio, el cuidado del medioambiente y hasta las tecnologías que use la empresa para hacer su trabajo.
- Seguridad psicológica que refiere a que la empresa no sea dañina, según la percepción personal, para la salud mental de sus empleados.

Estas demandas de base varían, actualmente, según estrato social y empleabilidad, pero han ido creciendo en importancia en todos los perfiles de jóvenes trabajadores.

Más interrogantes que conclusiones

A partir de lo desarrollado en este artículo surgen más interrogantes que certezas, queremos compartir los que consideramos más relevantes.

Si las profesiones o los oficios no tienen el valor constitutivo de identidad que tenían para las generaciones anteriores, y siendo la vocación una expresión de la identidad de un individuo ¿qué aspectos impulsarían las definiciones vocacionales de estos jóvenes y su voluntad de profundizar conocimientos y habilidades específicas?

Si se profundiza en el mediano plazo la tendencia a valorar el emprendedurismo como símbolo de independencia y fuente de autoestima, ¿implicará esto un deterioro del valor del empleo en relación de dependencia para estas generaciones? Si así fuera ¿qué consecuencias tendría en la contratación de trabajadores y en que las empresas logren sostener las dotaciones necesarias?

Las empresas han mantenido durante décadas modelos de funcionamiento más o menos similares, pero estas generaciones desafían esas estructuras y dinámicas. ¿Qué modificaciones en el sistema de funcionamiento deberán implementar las empresas, teniendo en cuenta que la proporción de trabajadores millennials y centennials será cada vez mayor?

En el artículo se describe el problema de la gestión de conocimientos específicos necesarios en las empresas, pero si esta tendencia no encuentra caminos de solución ¿Cuál será el impacto en la articulación entre Estado y sector privado para la generación de conocimiento, innovación y desarrollo tecnológico de la Nación?

¿Qué políticas públicas deberían diseñarse para acompañar al sector privado en el abordaje de estas transformaciones y garantizar que en el mediano plazo no se resienta el sistema productivo por estos cambios de paradigma?

¿Cómo es y cómo será el vínculo de estas generaciones con las organizaciones sindicales si la mirada de estos jóvenes es a corto plazo?

Si se profundiza el concepto de emprendedurismo en tanto ser “gestor de mi propia vida”, percibirse como miembros de una clase trabajadora ¿será un disvalor?

Por último y arriesgándonos a ir más allá del contenido de este artículo nos preguntamos ¿cuánto han contribuido a estas transformaciones los modelos de país que han predominado en Argentina en los últimos 10 años?

Bibliografía

- Alvarez, M; Scargiale, E. (2017) Informe de resultados: *Los millennials de la empresa Argentina*. IDEA, Estudios sociales & empresariales. <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2023/08/2017-IDEA-Los-millennials-de-la-empresa-en-Argentina-Informe-de-resultados.pdf>
- Bauman, Z (2003) *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Cuesta, M (2009). *Una Nueva Generación en la universidad y el trabajo: desafíos y oportunidades*. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/000-062/157>
- Deloitte Global (2024) Gen Z & Millennial Survey <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2025/2025-genz-millennial-survey.pdf>
- Gago, V. (2014): *La razón liberal. Economías barrocas y pragmática popular*. <https://www.cels.org.ar/web/wp-content/uploads/2018/01/La-razon-neoliberal.pdf>
- Lipovetsky, G (1983) *La era del vacío: Ensayos sobre el individualismo contemporáneo*. Anagrama.
- Sadin, E (2022) *La era del individuo tirano*. Caja Negra Editora.