



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

**FACULTAD DE:
ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TÍTULO: “DESAFÍO DE LAS EMPRESAS PARA RETENER A LOS
MILLENNIALS ECUATORIANOS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE: INGENIERO EN CIENCIAS
EMPRESARIALES**

NOMBRE:

María José Almeida Matovelle

TUTOR:

Ing. Elsa Mayorga Quinteros

Samborondón, Octubre de 2017

ECUATORIANOS

Resumen

Los millennials dejaron de ser la generación del futuro para establecerse como la generación del presente. Actualmente ocupan gran parte de la fuerza laboral, y las empresas se enfrentan ante el desafío de retener a este segmento con muy altas expectativas y poco compromiso laboral, esto ocasiona pérdidas no solo de tiempo y dinero, sino también de valioso talento. Ante esto, resulta indispensable replantear las estrategias de talento humano que actualmente no son efectivas. La presente investigación tiene como fin establecer como las empresas pueden retener a los millennials ecuatorianos, para esto se efectuaron encuestas a jóvenes profesionales millennials de la ciudad de Guayaquil y bibliografía de ésta temática. En la investigación se determinó que las oportunidades de desarrollo y capacitaciones continuas dentro de la empresa son fundamentales para aumentar su compromiso y lograr retenerlos. En un entorno laboral cambiante y competitivo, retener a los millennials es la oportunidad de las empresas para aprovechar todo su potencial innovador, complementando el talento de las otras generaciones, y así lograr un factor de éxito.

Palabras claves: Brecha generacional, millennials, aspiraciones laborales, compromiso laboral, liderazgo colaborativo

ECUATORIANOS

Abstract

Millennials have ceased to be the generation of the future and have established themselves as the generation of the present. Currently they occupy a large part of the workforce, and companies face the challenge of retaining a generation with very high expectations and little commitment to their work. This generates losses not only of time and money, but also of valuable talent. Getting to know the Ecuadorian millennials is essential to understanding them and rethinking the strategies of retaining human talent that currently are not effective. For this reason, the present investigation has the purpose of establishing how the companies can retain the Ecuadorian millennials. For this, secondary sources were used, such as the literature review and primary sources, such as surveys of young millennial professionals from the city of Guayaquil. In this way it was possible to conclude that the development opportunities and continuous training within the company are fundamental to increase their commitment and retain them. In such a changing and competitive work environment, retaining millennials is an opportunity for companies to take advantage of their full potential, continue to innovate and, together with the talent of other generations, achieve a differentiating factor towards success.

Keywords: Generation gap, millennials, labor aspirations, labor commitment, collaborative leadership

ECUATORIANOS

Introducción

La palabra millennial suena muy familiar actualmente y desde los últimos años es centro de atención y debate en el área de talento humano de distintas empresas alrededor del mundo (Pfau, 2016). Los millennials son la generación nacida entre 1981 y 1994, actualmente conforman el 35% de la fuerza laboral en el mundo y en 10 años llegarán a ser el 75% (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). En Ecuador en particular hay 3,9 millones de millenials y representan el 23,2% de la población total según la última encuesta del INEC, 50,4% son mujeres y 49,6% son hombres (INEC, 2017). El millennial de cada país es diferente, pero debido a la globalización, las redes sociales, la expansión de la cultura occidental y la velocidad con la que todo está cambiando, se dice que los millennials de distintos países del mundo son más similares entre ellos que personas de un mismo país o hasta de un mismo barrio, pero de distintas generaciones (Stein J. , 2013). Toda generación venidera ha sido cuestionada y criticada, y lo mismo sucede con los millenials, pero es importante ir más allá y profundizar en las características comunes del perfil millennial ya que los millennials son el motor de la economía global y poco a poco empiezan a ganarse puestos de poder, a tomar decisiones importantes y también a emprender y ser dueños de empresas (Gutiérrez-Rubí, 2016).

Dada la capacidad de influencia que esta generación ha venido demostrando se han publicado algunas investigaciones de firmas consultoras como Deloitte Touche y Price Waterhouse Coopers, así como de universidades referencia para negocios a nivel internacional como son Harvard, IESE, entre otras. En el año 2016, Fundación Telefónica España publicó la investigación Millennials en Latinoamérica, una perspectiva desde Ecuador, el estudio más completo centrado en la realidad ecuatoriana a la fecha.

ECUATORIANOS

La importancia de estudiar a los millennials radica en que son nativos digitales, son la generación académicamente más preparada de la historia, constituyen la mayor parte de la fuerza laboral actual, y son empleadores y consumidores de los productos de la empresa para la que trabajan (Vaadi, 2016).

El objetivo principal de la presente investigación es exponer los factores claves que inciden en la retención de los millennials ecuatorianos, de este modo se enfoca en tres aspectos fundamentales: Las diferencias generacionales, el compromiso laboral y las aspiraciones de los millennials ecuatorianos.

En cuanto a la convivencia intergeneracional, este trabajo propone alternativas a las empresas para que sus colaboradores logren trabajar juntos, superando los obstáculos de las brechas generacionales y sacando lo mejor de esta sinergia.

Adicionalmente, esta investigación expone acciones concretas para aumentar el compromiso de los millennials y ser más efectivos al retenerlos; los empleados felices y comprometidos representan un activo valioso para la empresa (Diaz, 2017).

Finalmente, el presente trabajo busca identificar las aspiraciones y proyecciones profesionales del millennial ecuatoriano. De esta forma las empresas podrán definir cómo adaptar sus políticas de manejo de talento humano en temas de compensación, capacitación, evaluación y desarrollo dentro de la organización para mantener satisfecha a esta generación tan exigente.

En definitiva, este trabajo es una invitación a las empresas para involucrarse y reinventarse ante el desafío de retener a los millennials ecuatorianos. “Las empresas que logren redireccionar con éxito el talento de los millennials, lograrán una ventaja competitiva considerable en tiempos complejos” (Estrada, 2015).

ECUATORIANOS

Fundamentación teórica***Contextualización de las generaciones***

Actualmente en Ecuador los jóvenes ingresan al mercado laboral lo más pronto posible y muchos trabajan mientras estudian, a su vez, estos jóvenes laboran con profesionales senior que buscan retrasar su jubilación al máximo, siendo así que en una misma empresa conviven personas de cuatro generaciones distintas (Fernandez, 2017). Es por esto que el área de Recursos Humanos necesita conocer las particularidades de cada generación y así continuar no solo atrayendo sino también reteniendo a los mejores talentos (América Economía, 2017).

Así pues, cada generación comparte no solo un año de nacimiento, sino también eventos históricos, económicos, sociales y tecnológicos que los predisponen a tener pensamientos, necesidades, valores, creencias y comportamientos similares (Idrovo, 2016). Estas diferencias entre una generación y otra se conocen como brecha generacional y explican porque cada generación tiene distintas maneras de enfocar y afrontar una misma situación.

La cronología de las generaciones y sus características se resumen en el siguiente gráfico.

ECUATORIANOS



Figura1. Cronología de las generaciones

Fuente: (Chirinos, 2009)

Elaborado por: La autora

La brecha generacional se ve reflejada también en el ámbito laboral, a continuación, se resume la manera de trabajar y las aspiraciones laborales de cada generación:

ECUATORIANOS



Figura 2. Comparación de las generaciones en el ámbito laboral

Fuente: (Rius, 2016)

Elaborado por: La autora

En definitiva, la brecha generacional puede transformarse de ser un conflicto de intereses a ser la riqueza de la compañía, si se trabaja en las fortalezas de cada generación y en que el personal se sensibilice y tenga más empatía (Estrada, 2015).

El perfil millennial

Analizando el entorno que definió a los millennials, es necesario profundizar en dos situaciones: La tecnología y el aspecto familiar. Por un lado, los millennials crecieron inmersos

ECUATORIANOS

en un mundo digital y con acceso a información y comunicación instantánea, lo cual desencadenó en su necesidad de inmediatez y visión a corto plazo (IBM Institute for Business Value, 2015). Así mismo, sus cerebros están condicionados a trabajar con tecnología, por eso esperan en sus empleos tener acceso a las mejores herramientas tecnológicas (Thomson, 2011). Por esta razón, el 56% de los millennials dejaría un trabajo en el que esté prohibido utilizar las redes sociales (Fitzimmons, 2017).

Por otro lado, con la intención de instaurarles una alta autoestima, sus padres les decían continuamente que eran especiales y que podían alcanzar lo que quisieran con solo desearlo, de aquí nace el narcisismo tan famoso del que se acusa a los millennials (Stein J. , 2013). Crecieron creyendo que eran ganadores, no aprendieron a enfrentar el fracaso ni a frustrarse (Ibrahim, 2015). Adicionalmente, como padre y madre trabajaban, los millennials estuvieron desde muy pequeños en clases extracurriculares, siempre aprendiendo, siempre compitiendo y siempre presionados hacia el éxito, de ahí nace su necesidad de estarse preparando continuamente, de ser exigentes consigo mismos y su orientación hacia el logro (Myers, 2010).

Haciendo una síntesis, se describe en un FODA las características predominantes del comportamiento de los millennials.

ECUATORIANOS



Figura 3: FODA de los Millennials

Fuente: (Stein G. , 2016)

Elaborado por: La autora

Según (Gallup, 2016), las debilidades nunca se desarrollan en fortalezas, mientras que las fortalezas se desarrollan infinitamente, por este motivo las organizaciones deben minimizar las debilidades y tener una cultura empresarial que maximice las fortalezas. En este sentido, la principal fortaleza de los millennial es su dominio de la tecnología y puede además ser convertida en una oportunidad, a través del mentoring a la inversa. En particular, los millennial pueden enseñar a los ejecutivos senior a usar las redes sociales para contactarse con clientes (Regan, 2017).

ECUATORIANOS

Adicionalmente, los millennials tienen una gran capacidad de influencia, a través de sus publicaciones en redes sociales pueden compartir una imagen positiva del ambiente laboral de la empresa o incluso comentarios favorables de los productos que ofrece la compañía.

Según (Stein G. , 2016), las empresas deben afrontar la responsabilidad no solo de dirigir sino también de instruir, motivar, corregir y ser un ejemplo que ilusione a los millennials.

Por último, los millennials tienen un alto grado de educación, algunos cuentan con maestrías y varios diplomados antes de los 30 años, lo cual para la empresa significa tener un profesional muy preparado y preocupado de actualizarse continuamente (E & N, 2016).

El compromiso laboral de los millennial

La falta de compromiso se presenta como una de las principales amenazas que perciben las empresas en los millennials. Un empleado comprometido es aquel que está emocional y conductualmente conectado con el trabajo y la empresa mientras que un empleado que no está comprometido constituye una pérdida para la organización porque no está poniendo energía y pasión en su trabajo y solo se limita a cumplir su carga horaria (Gallup, 2016). Las cifras revelan que el 71% de los millennials no está comprometido con su empresa, 6 de cada 10 están abiertos a una nueva oportunidad laboral y 50% planea quedarse en la misma empresa durante el próximo año (Rigoni, 2016).

El compromiso es esencial para retener a los empleados y los millennials son la generación menos comprometida en el mercado laboral (Adkins, 2016). Al contratar a un nuevo recurso las empresas transmiten su know how (Conocimiento práctico y experiencia de un producto, mercado o tecnología en particular) el cual puede ser rápidamente compartido poniendo en peligro la ventaja competitiva de las empresas para las que trabajan (Diario El Universo, 2017). Adicionalmente, la

ECUATORIANOS

rotación perjudica a las empresas porque significa invertir constantemente en capacitaciones, tiempo, dinero y conocimiento que se van con el empleado (Semana, 2017). En particular, el costo de entrenar y desarrollar a cada empleado es de 1.5 a 2 veces su salario anual (Kruse, 2017).

Justamente, el salario emocional puede ser determinante para evitar la rotación. El salario emocional es toda retribución no económica que puede ofrecer la empresa con el propósito de mejorar la imagen que los empleados tienen sobre su ambiente laboral y mejorar también la productividad y satisfacción laboral de los empleados (Revista Líderes, 2017).

Según (Cataldo, 2011) se identifican 4 generadores de compromiso: La preocupación de la empresa por el bienestar de sus empleados, involucrar a los empleados en decisiones de la empresa, darles oportunidades de desarrollo en el trabajo y darles la posibilidad de proponer ideas y valorar las mismas.

Existen autores para los cuales los principales generadores de compromiso son las relaciones positivas, la confianza y la comunicación con los superiores. Bajo este enfoque, los principales generadores de compromiso son: Creer en el liderazgo que proyecta la empresa, la relación con su inmediato superior y el sentirse orgullosos de la compañía para la que trabajan (Dale Carnegie Training, 2015).

En definitiva, para lograr una fuerza de trabajo comprometida los líderes tienen que asegurarse de que todos los empleados entiendan la estrategia, el modelo de negocio, lo que los clientes esperan, lo que la marca representa pero sobre todo, deben asegurarse de que los empleados entiendan como encajan ellos dentro de ese gran esquema y de que se sientan escuchados y valorados (IBM Institute for Business Value, 2015).

ECUATORIANOS

Aspiraciones laborales de los millennials

Los millennials tienen aspiraciones laborales particulares. Ellos no trabajan por el cheque mensual, quieren tener un propósito; no se conforman con tener jefes, buscan mentores; no quieren entrevistas anuales, prefieren conversaciones en tiempo real; no quieren trabajar en sus debilidades, quieren desarrollar sus fortalezas (Gallup, 2016).

Los millennials quieren tener impacto en los grandes problemas del mundo, hacer la diferencia con su trabajo (Vesty, 2016). Respecto a la autoridad, aspiran un liderazgo donde los jefes accedan a transformarse en líderes colaborativos, que animan a la expresión de nuevas ideas y abren espacios de decisiones en consenso (Shragay, 2011). Además, quieren entender los objetivos del puesto y como se relaciona su trabajo con los objetivos de la empresa (Dale Carnegie Training, 2015). Así mismo, esperan que la comunicación sea abierta y transparente, que los líderes compartan información, incluyendo las malas noticias y que evalúen su trabajo y desempeño de manera regular; pero también quieren que sean claros en las razones detrás de sus decisiones, compartan políticas, estrategias e información del mercado (Hannus, 2016). Así pues, los millennials buscan estar aprendiendo continuamente, para ellos experimentar genera conocimientos y la acumulación de experiencias constituye una riqueza invaluable (Martínez, 2016). Por último, los millennials aspiran flexibilidad, un balance entre el trabajo y su vida personal, poder trabajar en cualquier lugar y a cualquier hora (Goudreau, 2013).

A continuación se presentan las aspiraciones laborales de los millennials y cómo pueden ser abordadas por las empresas:

ECUATORIANOS



Figura 4. Aspiraciones laborales de los millennials

Fuente: (Gutiérrez-Rubí, 2016)

Elaborado por: La autora

Plan de acción para retener a los millennials

De acuerdo a las aspiraciones antes mencionadas a continuación se detallan acciones para

lograr retenerlos:

ECUATORIANOS

- Asignándoles tareas a corto plazo, que impliquen mayor responsabilidad o rotándolos en distintas áreas, los millennials podrán enfrentar nuevos retos, cuestionar procesos y generar *networking* (red de contactos profesionales) (Matesanz, 2015).
- Al invitarlos a juntas o eventos donde estén los altos directivos o incluirlos en focus group internos, los millennials obtienen esa ventana tan anhelada hacia los niveles altos de la organización (Meisler, 2010).
- Revisar la misión y visión de la empresa para asegurarse de que los valores sean significativos y están alineados con el equipo de trabajo (Jenkin, 2015). Desarrollar marcas con valores positivos, como Dove y su concepto de belleza diversa, que demuestren la visión en acciones (Stein G. , 2016).
- Al Retroalimentar, destacar las fortalezas y las competencias claves del millennial y retroalimentar en tiempo real (Price Waterhouse Cooper, 2011).
- Ofrecer un menú con diferentes opciones de remuneración para que cada colaborador pueda escoger la alternativa que mejor cubra sus necesidades (Imperial, 2016).
- Hacer sesiones grupales de mentoring en la que dependiendo quien sea el experto en el tema, se turnen la palabra para enfrentar un problema (Halvanson, 2016).

Metodología

El presente trabajo utiliza un enfoque empírico analítico ya que investiga la medida en que los millennials ecuatorianos se encuentran comprometidos con las empresas y que tanto las mismas satisfacen sus aspiraciones laborales. El método aplicado es cualitativo, de carácter descriptivo.

Se aplicó como instrumento de evaluación una encuesta dirigida a jóvenes profesionales

ECUATORIANOS

millennials de 23 a 37 años de edad, que se encuentren trabajando en el sector urbano de la ciudad de Guayaquil para determinar lo satisfechos y comprometidos que se encuentran con su trabajo actual y que variables son determinantes para su permanencia. Para este fin se utilizó el portal de encuestas electrónicas SurveyMonkey.

Para obtener un tamaño de la muestra que se considere representativo para realizar las encuestas se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N - 1) + z^2 \times P \times Q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño del universo

z = Nivel de confianza

Valor Z e = Grado de error

p = Proporción de la variable en la población $q = 1 - P$

Debido a que esta investigación está delimitada a jóvenes profesionales del área urbana de la ciudad de Guayaquil, se utilizará el valor de la PEA de la ciudad mencionada, el cual corresponde a 1142 según el último Reporte de Economía Laboral (INEC, 2015). El valor asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96. El margen de error máximo será de 5% y la proporción de la variable en la población es 0,5.

ECUATORIANOS

Tabla # 1: Valores aplicados a la formula de cálculo muestral

Siglas	Valor
N	?
N	1142
Z	2.5
E	5%
P	0.5
Q	1

Elaborado por: La autora

Reemplazando estos datos en la fórmula se obtiene un tamaño de muestra de 348 personas a ser encuestadas.

Análisis de los resultados

Tabla # 2: Rango de edad de los encuestados

Edad	
Años	Porcentaje
23-25	15%
26-28	19%
29-31	15%
32-34	15%
35-37	35%
Total	100%

Elaborado por: La autora

Algunos autores subdividen a los millennials como senior, los nacidos en la década de los 80, y junior, los nacidos en la década de los 90.

ECUATORIANOS



Figura 5. Gráfico del tiempo de trabajo en el empleo actual

Elaborado por: La autora

El gráfico demuestra que el 31% de los millennials encuestados está rotando anualmente en el periodo del primer año. Lo cual implica un indicador preocupante para las empresas en términos de dinero y tiempo invertido ya que algunos objetivos de la empresa se los pudo haber fijado a mas largo plazo y considerando ese personal. Hay que recordar que los millennials no se comprometen con una empresa sino con ellos mismos y que para ellos rotar es una estrategia de valor que les permite ganar experiencia y contactos. En este sentido las empresas deben enfrentar a los millennials a retos continuamente y hacerlos rotar en disintas áreas, ciudades o países de ser posible para que no se aburran, siempre esten aprendiendo y no tengan la necesidad de cambiar de trabajo para no caer en la rutina.

ECUATORIANOS

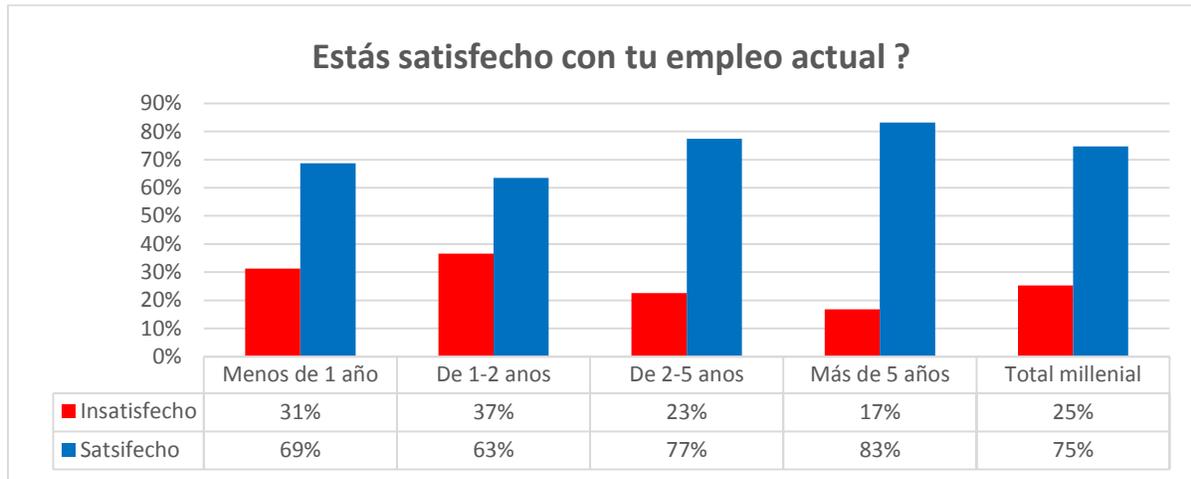


Figura 6. Nivel de satisfacción en el empleo actual

Elaborado por: La autora

A nivel general, los millennials encuestados respondieron en un 75% si estar satisfechos con su trabajo actual, sin embargo, al incluir la variable del tiempo de trabajo en este análisis los resultados son interesantes. De los encuestados, hay un 31% que esta insatisfecho, lo cual coincide con el porcentaje de rotación laboral y refuerza el concepto de que a menos satisfacción mayor rotación. En este sentido, las empresas deben trabajar en ofrecer a los millennials aprendizaje continuo, jerarquías más planas, asegurarse de que las políticas de compensación sean personalizadas y claras, proporcionarles flexibilidad y autonomía y ofrecerles oportunidades para ser parte del cambio

ECUATORIANOS

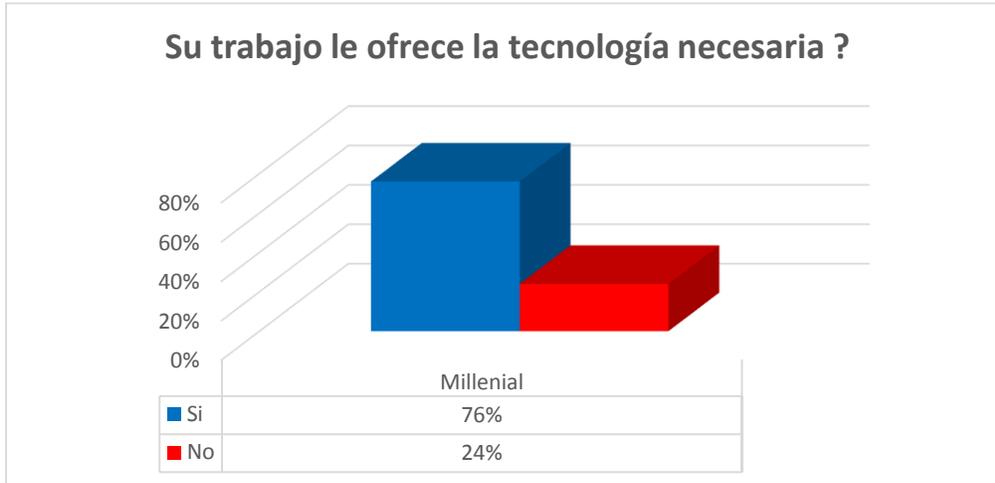


Figura 7. Diagrama de barras de la importancia de la tecnología en el trabajo.
Elaborado por: La autora

En su mayoría, los millennials de Guayaquil perciben que actualmente, la empresa les proporciona acceso a la tecnología necesaria, siendo esto factor determinante para su desempeño laboral.

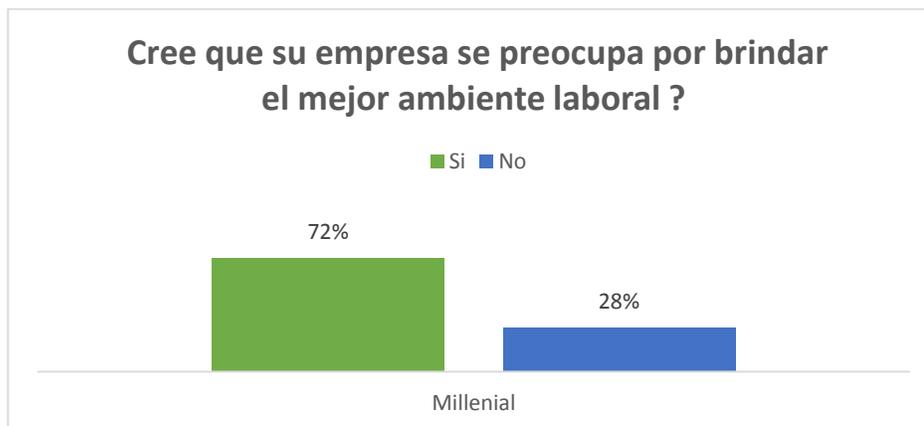


Figura 8. Diagrama de barras del interés de la empresa por el ambiente laboral
Elaborado por: La autora

ECUATORIANOS

En su gran mayoría los encuestados respondieron percibir que la empresa si se preocupa por brindarles un buen ambiente laboral, lo cual está estrechamente relacionado con el acceso a la tecnología.

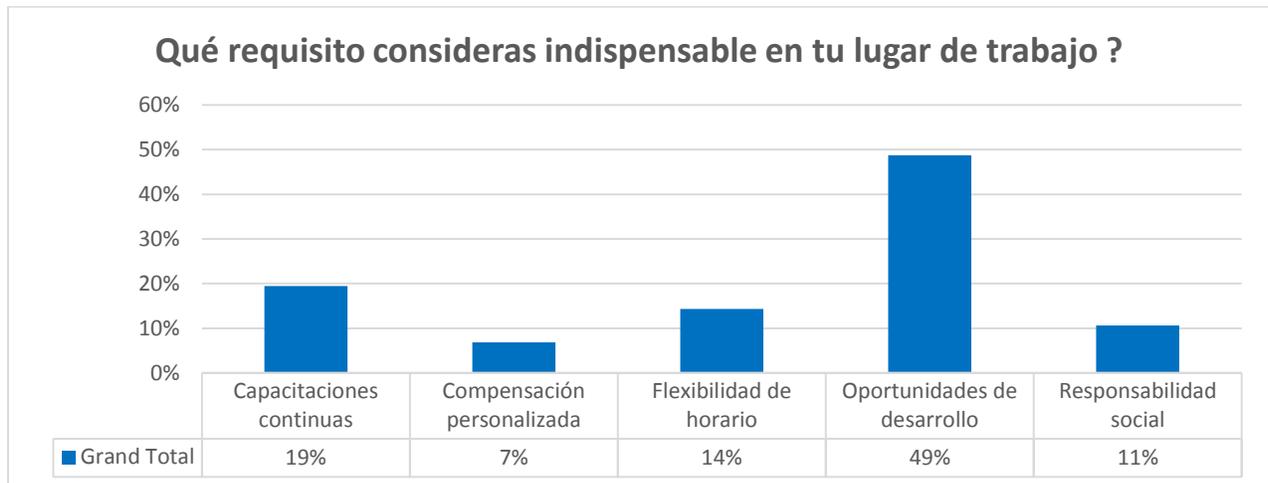


Figura 9. Diagrama de barras de las aspiraciones laborales de los millennials

Elaborado por: La autora

Este gráfico reafirma lo mencionado en el marco teórico, las aspiraciones mas grandes de los millennials son las oportunidades de crecimiento en la empresa y las capacitaciones continuas, que tambien se mencionan entre los generadores de compromiso.

Conclusiones y Recomendaciones

La presente investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones en base a los objetivos planteados:

En primer lugar, la brecha generacional puede transformarse de ser un conflicto a ser un elemento diferenciador, si se trabaja en aceptar que ninguna generación es mejor que otra. En particular, aumentar los eventos en las que se los expone a trabajar juntos ayudara a reducir tensiones, conocerse y aprender el uno del otro. Así mismo, exponerlos a situaciones en que cada

ECUATORIANOS

generación puede ser mentor de la otra los ayudara a valorar sus fortalezas, aumentar su sentido de pertenencia y en consecuencia su compromiso con la empresa.

La generación X por su parte puede trabajar en aceptar que no son dueños del conocimiento, considerar las propuestas de los millennials e incluso permitir que el millennial le enseñe; tomar decisiones más rápido y perder el miedo a equivocarse. Adicionalmente, las generaciones anteriores tienen la responsabilidad de enseñar a los millennials los beneficios de la perseverancia y la disciplina.

Por lo que se refiere al compromiso laboral, las oportunidades de desarrollo y la posibilidad de proponer ideas son algunos de los generadores de compromiso más relevantes. Los millennials se sienten comprometidos con una empresa que no se reserva la información para un grupo de privilegiados, sino que es transparente en cuanto a su estrategia y objetivos y sobre todo acerca de lo que espera del empleado.

Respecto a las principales aspiraciones laborales de los millennials, sobresalen las oportunidades de crecimiento en la empresa y las capacitaciones continuas pero también son motivadores importantes las jerarquías más planas, la retroalimentación, el ser parte del cambio, una compensación interpersonal y transparente y flexibilidad y autonomía.

Acerca de la autoridad, los millennials no buscan jefes de ejército que se reservan la información solo para ellos para ser imprescindibles. Los millennials aspiran jefes que sean abiertos a escuchar sus ideas, que las consideren y que sean como padres orgullosos que presumen del trabajo de sus hijos frente a otros ejecutivos senior, que les compartan su experiencia y conocimiento sin egoísmo. Estos ejecutivos senior también tienen mucho que aprender de los

ECUATORIANOS

millennials, como sus habilidades tecnológicas para atraer clientes, así se puede construir una relación ganar-ganar.

En cuanto a la tecnología, los millennials son una generación que precisa de ésta en todos los ámbitos de su vida y esto abarca lo laboral. Los millennials son nativos digitales, que no conciben vivir sin tecnología y que serán más exigentes y dependientes de ésta para su trabajo. Por esta razón, es preciso que las empresas no vean a las redes sociales como un monstruo que los distrae del trabajo, en realidad, las redes sociales pueden servir a favor de la empresa si el millennial promociona por ejemplo a la empresa como un buen lugar para trabajar ya que los empleados felices son una buena herramienta de márketing para atraer talento.

Basados en las aspiraciones laborales de los millennials, para lograr retenerlos, las empresas deben proporcionar continuamente retos con objetivos a corto plazo que les permitan aprender, hacer cosas diferentes y ganar experiencia. Adicionalmente, es importante ofrecer feedback continuo y en tiempo real y motivación constante y oportuna. Otro punto fundamental es incorporar el concepto de salario emocional a la remuneración de manera que sea personalizada e incluya otros beneficios por encima de lo económico. Así mismo, los millennials valorarán que se les invite a eventos o juntas donde estén los altos directivos de la empresa, que se escuche sus propuestas y que se les permita cuestionar para así sentir que son parte del cambio.

En definitiva, es importante que las empresas dejen de ver a los millennials como una amenaza a su cultura organizacional y empiecen a verlos como una oportunidad. Si bien los millennials son exigentes con las empresas para las que trabajan, también se exigen altos estándares de trabajo. Esto complementado con la necesidad continua de aprendizaje da como

ECUATORIANOS

resultado profesionales muy preparados que pueden convertirse en el factor diferenciador y un activo muy valioso para las empresas.

ECUATORIANOS

Referencias Bibliográficas

Adkins, A. (05 de Diciembre de 2016). Millennials: The job jopping generation. *Gallop Business Journal* , pág. 1.

América Economía. (03 de 11 de 2017). Solo el 16% de las empresas contempla las diferencias por generación en su estrategia de atracción de talentos. *América Economía*.

Cataldo, P. (2011). *Focusing on employee engagement*. Kenan-Flager Business School, UNC Exevutive Development.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 133-153.

Dale Carnegie Training. (2015). *Igniting millennials engagement. Supervising similarities, distinctions and realities*. Obtenido de Dale Carnegie Training: 1.

http://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/Engage_millennials_wp_031815.pdf

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. UK: Deloitte Global.

Diario El Universo. (18 de Octubre de 2017). El Empleado Millenial. *La Revista*.

Diaz, I. (27 de Julio de 2017). 3 formas en las que los incentivos pueden potenciar el compromiso de sus empleados. *Forbes*.

E & N. (09 de Septiembre de 2016). *Estrategia & Negocios*. Obtenido de Empresas y Management:

<http://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/management/998561-330/5-fortalezas-laborales-que-tienen-los-millennials>

ECUATORIANOS

- Estrada, R. X. (Octubre de 2015). Los millennials ya están aquí. *Perspectivas*, 8.
- Fernandez, T. (28 de 02 de 2017). Cómo será el empleo si nos tenemos que jubilar a los 70? *Expansion*.
- Fitzimmons, S. (Julio-Septiembre de 2017). Millennials: La oportunidad de oro de las empresas para reinventarse. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*, 146, 16-20.
- Gallup. (2016). *How millennials want to work and live*. Gallup INC. Washington: Gallup INC.
- Goudreau, J. (7 de Marzo de 2013). 7 surprising ways to motivate millennials. *Forbes*.
- Gutiérrez-Rubí, A. (2016). *Millennials en lationamerica. Una perspectiva desde Ecuador*. (E. A. S.A, Ed.) Madrid, España: Fundación Telefónica.
- Halvanson, C. (15 de Enero de 2016). How to effectively mentor millennial employees. *Inc*.
- Hannus, S. (2016). *Traits of the millennial generation. Motivation and leadership*. Aalto University School of Business, Department of Communication.
- IBM Institute for Business Value. (2015). *Myths, exaggerations and uncomfortable truths*. IBM Corporation, Talent and Change.
- Ibrahim, J. (Marzo de 2015). Como gestionar y fomrar a la generacion de los millennials. *Capital Humano*, 298, 107-109.
- Idrovo, S. (Junio de 2016). Que valoran las generaciones X y Y en el trabajo? *Revista INALDE*, 43, 10-18.
- Imperial, I. (2016). *El desafío de retener distintas generaciones*. KPMG.
- INEC. (2015). *Indicadores laborales Marzo 2015*. INEC, Dirección de Estudios Laborales y Económicos.
- INEC. (2017). *Hablando de Millennials*. INEC, Ecuador en cifras.

ECUATORIANOS

Jenkin, M. (05 de Mayo de 2015). Millennials want to work for employers committed to values and ethics. *The guardian*.

Kruse, K. (29 de Marzo de 2017). The only way to engage and retain millennial workers. *Forbes*.

Martínez, J. (26 de Agosto de 2016). Los millennials, la generación que reta a la educación. *Educación Virtual*.

Matesanz, V. (26 de Abril de 2015). Que 20 cosas buscan los millennials en un empleo? *Forbes*.

Meisler, J. (Mayo de 2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, 1-4.

Myers, K. (2010). *Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials. Organizational relationships and performance*. Springerlink.

Pfau, B. (07 de Abril de 2016). What do millennials really want at work ? The same things the rest of us do. *Harvard Business Review*.

Price Waterhouse Cooper. (2011). *Millennials at Work. Reshaping the workplace*.

Regan, C. (Octubre de 2017). What you need to know about the new generation of workers. 53(10), págs. 138-142.

Revista Líderes. (2017). *El salario emocional tiene más importancia*.

Rigoni, B. (30 de 08 de 2016). Few Millennials are engaged at work. *Gallup Business Journal*.

Rius, M. (03 de 04 de 2016). Así vemos el trabajo según la edad. *La Vanguardia*.

Semana. (1 de Octubre de 2017). Por qué los millennials no duran en sus trabajos. *Semana*.

Shragay, D. (2011). The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction and organizational citizenship behaviour. *Revista Psicológica del trabajo y las organizaciones*, 27(2), 143-157.

Stein, G. (2016). Cinco prácticas que atraerán a los millennials. *IESE Insight*, 31, 24-31.

ECUATORIANOS

- Stein, G. (2016). *El liderazgo de los millennials. Rasgos de una generación*. IESE. IESE Publishing.
- Stein, G. (2016). *Los millennials, el trabajo y la empresa: Políticas de gestión y estilos de liderazgo*. IESE Business School. IESE Publishing.
- Stein, J. (20 de Mayo de 2013). Millennials: The Me Me Me Generation. *Time Magazine*.
- Thomson, N. (2011). *Managing the Millennials: Employee Retention Strategies for generation Y*. Claremont Mc Kenna College.
- Vaadi, M. (19 de Julio de 2016). Why millennials are the most important generation at the workplace. *Forbes*.
- Vesty, L. (19 de Septiembre de 2016). Millennials want purpose over paychecks. *The guardian*.