



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

**TÍTULO: INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
EN EL COMPROMISO LABORAL DE LOS MILLENIALS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE**

LICENCIATURA EN PERIODISMO INTERNACIONAL

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

LUCIANA ROCÍO LOYOLA PLUA

NOMBRE DEL TUTOR:

MARÍA ELENA GODOY ZÚÑIGA

SAMBORONDÓN, MAYO 2017

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Resumen

Las tendencias profesionales de la generación millennial ha demostrados un alto índice de rotación en el mundo laboral, causando la pérdida de grandes talentos humanos para las empresas. Por este motivo, el presente estudio tiene como objetivo determinar estrategias empresariales efectivas para retener al personal millennial a largo plazo. A través de una revisión bibliográfica y con la aplicación de una encuesta a jóvenes profesionales, se determinó que las empresas de la ciudad de Guayaquil no aplican estrategias para incentivar el compromiso laboral de los jóvenes de la generación millennial. Lo que permitió concluir que el grado de compromiso laboral puede incrementar con la aplicación de estrategias empresariales adecuadas y de esta manera lograr un desarrollo profesional a largo plazo.

Palabras Clave: Millenials, estrategias empresariales, compromiso laboral, preparación profesional, rotación laboral.

Abstract

The professional trends of the millennial generation have demonstrated a high turnover rate in the working world, causing the loss of great human talent for companies. For this reason, the present study aims to determine effective business strategies to retain long-term millennial staff. Through a bibliographical review and the application of a survey to young professionals, it was determined that companies in the city of Guayaquil do not apply strategies to encourage the labor engagement of young people of the millennial generation. This allowed us to conclude that the degree of labor commitment can increase with the application of appropriate business strategies and thus achieve long-term professional

Key Words: Millenials, business strategies, work commitment, professional preparation, job rotation.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Introducción

Los jóvenes que pertenecen a la categoría de "Millenials" se los conoce como personas nacidas entre los años 1981 a 1995 y han cumplido su mayoría de edad en la entrada del nuevo siglo en plena prosperidad económica antes de la crisis (Gutierrez, 2014).

Los millenials tuvieron la ventaja de experimentar el advenimiento del internet, teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, manejo de idiomas etc. Cualidades que los hacen atractivos para trabajar en los mejores cargos empresariales e institucionales. Se caracteriza también por su poca adaptación a esquemas, rigurosos horarios, y estructuras establecidas, aspectos que los hace poco compatibles con la vida laboral tradicional provocando un alto grado de disidencia en el trabajo (Calderón, 2014).

Es por este motivo que, a pesar de la preparación profesional y universitaria de los jóvenes, la poca adaptación provoca que los milenials migren a otras plazas de trabajo, causando problemas de sostenibilidad para las empresas (Molina, 2016). Pero aún así, las grandes corporaciones buscan integrar a su plantilla de trabajo a esta generación, que llegan con ideas innovadoras, frescas y efectivas. Acorde con los resultados de un estudio realizado por la consultora Deloitte a 7,700 milenials en 29 países, 44% de ellos aseguró que planea dejar su trabajo en los próximos 2 años (Deloitte, 2015) . Los factores más mencionados como motivos de insatisfacción en su lugar de trabajo, serían falta de flexibilidad y diferencias de valores corporativos.

Es importante agregar que, los millenials buscan algo llamado "Sueldo emocional". Este término responde a que los jóvenes profesionales no tienen como prioridad principal la

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

ganancia económica sino más beneficios adicionales como elección de horarios de trabajo, más días de vacaciones e incluso flexibilidad en la vestimenta (Llano, 2016). Acorde al estudio de Deloitte, uno entre cuatro milenials renunciará a su trabajo para unirse a otra organización en un período de 12 meses. Así mismo, la poca fidelidad empresarial que inspiran en sus empleados, logran que fácilmente se conviertan en la nueva adquisición de la competencia, dando como resultado pérdida de recursos y esfuerzos en la preparación del personal. Las empresas deben reconocer que deben implementar motivaciones que inspiren la lealtad corporativa como: posibilidad de crecimiento profesional, balance vida-trabajo y compensación económica pero sobretodo en intereses personales (Llano, 2016) .

En este mismo sentido, en un estudio realizado por la Universidad de Bentley en Massachusetts se demostró que las preferencias de los millenials cambiarán la forma trabajar. El estudio expone que los negocios se arriesgan a perder gran porcentaje de su fuerza de trabajo ya que no logran adaptar su cultura empresarial a las nuevas preferencias laborales de esta generación (Bentley University, 2014). Ante estos cambios generacionales, existen estrategias para que las empresas logren integrar a los mejores talentos a sus plantillas de trabajo de manera permanente, reduciendo el porcentaje de disidencia laboral de jóvenes millenials. Ante esta tendencia generacional, se han desarrollado métodos efectivos para aumentar el compromiso laboral de manera permanente, de esta manera invertir recursos en talentos que proyecten su estancia a largo plazo. Dicho esto, se plantea que las estrategias organizacionales aplicadas en las empresas inciden en el compromiso laboral de los jóvenes millenials (Gonzales, 2011).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Como consecuencia, los negocios se arriesgan a perder gran porcentaje de su fuerza de trabajo ya que no logran adaptar su cultura empresarial a las nuevas preferencias laborales de esta generación. Ante estos cambios generacionales, las empresas deben fomentar y aplicar nuevas estrategias para integrar a los mejores talentos a sus plantillas de trabajo de manera permanente, reduciendo el porcentaje de disidencia laboral de jóvenes millenials. Dicho esto se plantea que la aplicación de estrategias organizacionales efectivas, permiten conservar al talento humano en un ambiente laboral óptimo logrando su crecimiento profesional a través del tiempo.

Es relevante indagar en este campo de estudio, ya que permite a los empresarios comprender el contexto en la que se desenvuelve una generación distinta, brindando un amplio panorama sobre los pilares que se deben reforzar dentro de una organización o empresa, de tal manera, que el talento humano permanezca satisfecho sin necesidad de buscar motivos para desertar.

El objetivo de este trabajo investigativo es describir los aspectos que constituyen las estrategias empresariales aplicadas en el mercado profesional, con la finalidad de determinar su incidencia o no en el compromiso laboral de los jóvenes milenials en la ciudad de Guayaquil.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Marco teórico

Contextualización de las generaciones

La definición de generación corresponde a un conjunto de personas que comparten experiencias similares por haber nacido en una misma época histórica que los distingue de sus predecesores (Ogg & Bonvalet, 2006). La generación no solo comparte un rango cercano de edades, sino que también tienen su desarrollo influenciado por hechos trascendentales, lo cual marca un contexto común de vivencias, principios y valores (Hernández, 2011). Para conocer brevemente las generaciones anteriores a los Millenials se detalla a continuación los rangos de cuatro generaciones en el mercado laboral en la siguiente tabla.

Tabla #1: Edades de las generaciones y sus características principales.

Nombre de la Generación	Año de nacimiento	Eventos históricos	Características principales
Generación Baby Boomers (BB)	1946 – 1965	Post II Guerra Mundial Desarrollo de la TV Derechos de las mujeres	Trabajadores y dedicados Actitud positiva Relacion imparcial ante la autoridad
Generación X	1966 – 1984	Alta tasa de divorcio Wall Street Lucha contra Iran	Muy independientes Leales con la empresa Escépticos Orientado a resultados
Generación Y o Millenials	1985 – 2000	Descubrimiento de las computadoras e internet Calentamiento Global	Son idealistas Trabajo en equipo La creatividad es una herramienta valiosa

Fuente: Ogg y Bonvalet (2006)

Elaboración: La autora

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

La tabla #1 explica cómo se categorizan las generaciones y que aspectos principales los caracterizan. De igual manera, como han existido distintas generaciones, también ellas mantienen características particulares que las distinguen de las anteriores y posteriores. A través del siguiente cuadro se muestran algunas características de cada una de las generaciones, tales como perspectiva (modo de ver la vida) ética profesional, sentimiento ante la autoridad, el criterio para acatar el liderazgo (liderazgo por) y el espíritu que demuestran ante el trabajo de acuerdo a lo planteado por Ogg y Bonvalet (2006).

Tabla #2: Postura de las generaciones ante ciertos aspectos elementales de la vida.

Aspectos	Baby Boomers 1946 - 1965	Generación X 1966 - 1984	Generación Y 1985 - 2000
Perspectiva	Optimista	Escéptica	Esperanzada
Ética profesional	Volcados	Equilibrados	Decididos
Postura frente a la autoridad	Amor/odio	Desinterés	Cortesía
Surgimiento de liderazgo	Consenso	Competencia	Colectivismo
Actitud innata	Automotivación	Anti compromiso	Inclusión

Fuente: García Lombardía, Stein, & Ramón Pin (2008)

Elaboración: La autora

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

En la tabla #2, se observa la postura de cada generación ante ciertos aspectos de la vida. Se muestra un contraste ante la visión que adoptan cada uno de ellos frente a los mismos temas.

Los Baby Boomers, los sobrevivientes de un periodo post guerra

De acuerdo con Gross (2016) los baby boomer es la generación que nació en los años 1946 hasta 1965, son aquellos que vivieron luego de la II Guerra Mundial y que experimentaron su adolescencia en la décadas de los 60 y 80.

Los baby boomers sienten gusto por su trabajo, son muy responsables y tratan de mantenerlo a largo plazo. Para ello, tienen conocimiento y control acerca de la forma de trabajar, aportando valores y principios al igual que lo hacen en el hogar. Son disciplinados, siguen una forma de actuar preestablecida y se los considera adictos al trabajo “work-aholic” (Kane, Baby Boomers in the Workplace, 2017).

De igual manera Fernández (2012) asegura en su análisis sobre las conductas generacionales, que esta generación se caracteriza por ser poco conflictivas, tienen una perspectiva o modo de ver la vida optimista y entusiasta. Vivieron en el periodo de la post II guerra mundial y presentan fuerte apego ante la resolución de problemas. Ante la autoridad muestran sentimientos diferenciados, a veces con una actitud de amor y otras de odio hacia la misma debido a todos los cambios políticos que experimentaron en su época. Al líder se lo nombra bajo consenso, cargados de actitud de automotivación (Fernández, 2012).

Es por este motivo que, para los baby boomers es muy difícil manejar la competencia y lo demuestran en particular al no poderse acoplar con personas menores a ellos. Es común

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

que se ausentan de su lugar de trabajo únicamente por problemas de salud, cansancio o deseo de retirarse (Lorenzo, 2016)

Los autores Schumman & Scott desarrollan el tema desde la perspectiva histórica y mencionan que los baby boomers son la generación que experimentó de primera mano eventos históricos como: la guerra fría, asesinato de John F. Kennedy, la llegada a la luna, la guerra de Vietnam y el movimiento por los derechos civiles (Schuman & Scott, 1989).

El surgimiento de la generación X

Según lo planteado por Barnett, las personas que nacieron entre la mitad de la década de los 60 (al término de los Baby Booms); es decir que durante los años 80 alcanzaron su mayoría de edad se las denomina como la generación X. Desde el punto de vista político mundial esta generación vivió las relaciones tirantes de la guerra fría. Acontecimientos como el ataque de los Estados Unidos a Libia, el enfrentamiento de Perú contra el grupo terrorista Sendero Luminoso, y otro como el anuncio de la Perestroika en la URSS. Fue la época de Mijail Gorbachev (URSS), Ronald Reagan (EEUU), Margaret Thatcher (UK), Francois Mitterrand (Francia) (Barnett, 2017).

De acuerdo con Quesada (2010) la generación X se caracteriza por ser móviles, impacientes, flexibles y variables. Son consideradas personas con marca propia y sobresalta su experiencia y responsabilidad. Según con lo establecido por Hidalgo (2015), existen 3 aspectos fundamentales para que los miembros de la generación X logren su trascendencia personal. La siguiente tabla muestra los elementos negativos y positivos de estos aspectos.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Tabla # 3: Actitudes fundamentales de miembros de la Generación X

Aspectos	Positivo	Negativo
Familia	Formación de las familias luego de la preparación profesional	Altos índices de divorcio Migración de jefes de familia a países del norte.
Trabajo	Les gusta la rutina y trabajan enfocados a resultados	Dificulta para adaptarse a nuevos ambientes.
Educación	Buscan buscar explicación a los fenómenos mediante el constante cuestionamiento.	Predomina la desilusión y el cinismo ante valores de los padres.

Fuente: Hidalgo (2015)

Elaboración: La autora

Los millenials y su misión de cambiar al mundo

Por otro lado, Gilbert (2011) menciona que la generación millennial son aquellas personas que han nacido entre 1985 y 2000. Los miembros de esta generación son conocidos como los hijos de padres que ha dedicado sus esfuerzos en planificar su vida de principio a fin desde escuelas, colegios, clases extracurriculares, horarios de comida, deportes, arte.

Para los millenials la tecnología no representa ningún problema, el 91,60% de los jóvenes entre 16 y 24 años son usuarios de internet a diferencia del 63.4% de las personas entre 35 y 44 años. Se acostumbraron al aprendizaje a través de imágenes e información

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

visual e inmediata, por lo que la paciencia no es una de sus cualidades (García Lombardia, Stein, & Ramón Pin, 2008).

Chirinos (2009) asegura que estos jóvenes están acostumbradas a los elogios, a los premios por rendimiento y buen desempeño. El fácil acceso a la información debido a que nacieron junto con la globalización el desarrollo tecnológico. Su gusto por los viajes les permitió tener una perspectiva más amplia del mundo, esto les enseñó a valorar las culturas, las experiencias y los ambientes diversos.

Es así como los miembros de la generación millennial crecieron con las teorías del calentamiento global, los fenómenos climáticos, ataques terroristas y una avalancha de información para decodificar. Los milenials tienen su sentido creativo más desarrollado que otras generaciones, aportaron al mundo profesional con la tan llamada técnica de trabajo en equipo. La cooperación, integración y aprendizaje es parte de su método de crecimiento personal (The University of Texas, 2016).

Millenials y la Actitud ante el trabajo

Los jóvenes millenials se han caracterizado por llevar una vida programada, con actividades extracurriculares, cursos de idiomas, prácticas deportivas, taller artísticos etc. Cuando toman en consideración la vida profesional, quieren un empleo en el que no deban sacrificar sus actividades extras y aficiones: familia, el deporte, la música, los amigos, las relaciones románticas y el voluntariado. Desean encontrar un trabajo que les guste pero que también puedan compaginar su vida personal (MKTDirecto, 2015).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Es por este motivo que, los millenials se toman más tiempo de lo usual luego de la graduación del colegio para decidir por una carrera universitaria y es porque en la vida académica esperan encontrar la pasión, una profesión por vocación y no por tradición como en otras generaciones. Así mismo la forma de ver un empleo es muy distinta para los jóvenes nacidos justo antes de la década del 90. Se centran en mantener una jornada de trabajo divertida y en la misma medida productiva, lo que que permite lograr resultados de manera eficiente y placentera (Alonso, 2015).

En virtud a los resultados de un estudio y observatorio de la Universidad de Carabobo en Venezuela, determinaron que esta generación aporta entusiasmo e iniciativa en el área de trabajo, motivan al personal a su alrededor y crea un ambiente amigable, de cooperación e integración. Los milenials buscan un lugar de trabajo que desafíe sus capacidades, que les brinde oportunidad de crear trayectoria profesional, buscan trabajar con objetivos que logren un cambio significativo en su entorno (Chirinos, 2009).

Gilburg (2007) indica que los profesionales de la generación millennial trabajan bajo estímulos, si no existe un incentivo tienden a desmotivarse con facilidad y perder interés en su trabajo. Debido a su infancia llena de felicitaciones y elogios, los que pertenecen a esta generación tiene poca capacidad para manejar la crítica constructiva y no procesan bien el fracaso o las llamadas de atención de sus superiores.

Preferencia laboral de los milenials

Acorde con un la agencia especializada Entrepreneur (2017) los millenials son completamente digitales, no logran imaginar una vida sin smartphones o sin apps, son

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

consumidores informados, sociables, creativos, autosuficientes e innovadores. Su pasión por el trabajo les permite ejecutar y brindar resultados tangibles para la empresa, pero este mismo sentimiento puede ser efímero si no se cultiva. Esa pasión que caracteriza a la generación Y también los impulsa a buscar nuevas aventuras, salir de la rutina, sentirse renovados, y si el trabajo en el que se encuentran no les brinda un desafío diferente cada mañana, buscarán uno que lo haga. (ENTREPRENEUR , 2017)

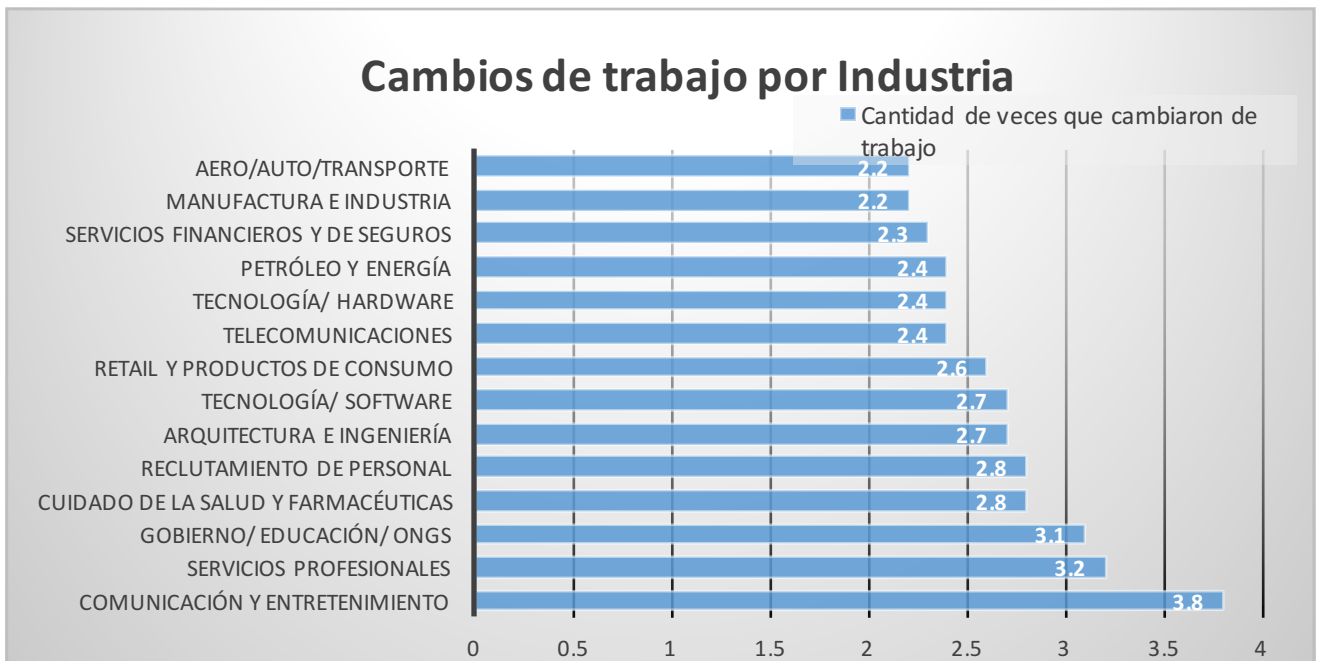
De la misma manera, un estudio realizado por la empresa mexicana DELOITTE en el año 2015 determinó que 2 de cada 3 milenials están dispuestos a renunciar a su empleo después de 2 años continuos de trabajo. Esto se debe a que las empresas muestran un método de trabajo sistemático y poco innovador para el estilo de vida que busca esta generación (Deloitte, 2015).

Así también, Preciado (2016) expresa que en la lista de prioridades de los jóvenes nacidos en la década de los 90, no la encabeza el salario o beneficios económicos. Lo que buscan de un empleo es que sea atractivo, interesante, dinámico y exista libertad para la innovación. Los profesionales millenials no tienden a proyectarse a largo plazo en una empresa, por el simple motivo que su cultura los motiva a siempre a la búsqueda de nuevas experiencias

Según lo establecido, por un análisis elaborado con más de 3 millones de perfiles en una red social seria y profesional a nivel mundial, demostró que los trabajadores que se graduaron en el 2006 y 2010 han cambiado de trabajo en un promedio de 2.85 veces en sus 5 años de trabajo. En el cuadro a continuación se muestra el promedio de cambios de trabajo acorde a cada tipo de industria (Berger, 2016).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Gráfico 1. Frecuencia de rotación laboral de millenials por industria



Fuente: Berger (2016)

Elaboración: La autora

En el gráfico #1 se observa que la rotación de los millenials en algunas industrias es más recurrente que en otros sectores, esto implica una disidencia del talento humano entre compañías del mismo entorno comercial e incluso organizaciones que representan su competencia directa.

Los Milenials y las causas de deserción laboral

Los jóvenes miembros de la generación Y, tienden a tener un alto índice de rotación laboral. Su anhelo de trascender en cada actividad que hagan, en ocasiones lo impulsa a abandonar trabajos que no los desafían o no completan un sentido en sus vidas (Adkins, 2016).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Esta generación rinde más en un entorno creativo, donde hay lugar para pensar independientemente pero también para compartir en equipo. Pero cuando un ambiente de trabajo no cumple con los requisitos intrínsecos que todo millenials necesita para producir, la respuesta más rápida es la rotación (Tamblin, 2016).

Existen 4 aspectos fundamentales que provocan que los jóvenes profesionales desemboquen en esa decisión.

1- Se sienten desmotivados por sus compañeros o jefes

El ambiente laboral sin duda, es un factor de mayor influencia en el compromiso de los empleados. Si un millenial ve a un jefe con la mayor de las exigencia pero menor producción, no se sentirá en un entorno de igualdad de responsabilidades. De igual manera si, sus compañeros pierden el tiempo en otras actividades menor en gestionar el trabajo, se sentirá abusado trabajando más que el resto (Santibañez, 2017).

2- Quieren hacer la diferencia

Los millenial nacieron en la época conflictiva de los cambios climáticos, igualdad de derechos, y otras revoluciones. Creen firmemente en que pueden lograr un cambio en el planeta. Cuando un trabajo no les ofrece la oportunidad de hacer un cambio positivo, se desligan de sus responsabilidades y pierden interés en el trabajo que tienen. Necesitan sentir que están cumpliendo su propósito mientras pueden (Yeap, 2016).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

3- Ambiente laboral rígido y trato poco humano.

Los millenial no quieren sentirse como un activo que produce utilidades a la empresa, necesitan sentirse seres humanos comprendidos y motivados. Cuando un joven profesional está en un ambiente en que lo tratan sin particularidad, pierde su sentido de ser en la oficina. Necesitan un espacio que propicie las ideas innovadoras y creativas, en la medida que se sientan cómodos con el trato interpersonal entre jefes y empleados con el ambiente, ellos lograrán ser más productivos (Asghar, 2014).

4- No existe posibilidades de crecimiento

Esta generación creció escuchando elogios y cumplidos, si a un millenial no se lo felicita regularmente por su buen desempeño o se le brinda retroalimentación en cómo mejorar su rendimiento, se sentirá que no es tomado en cuenta o su presencia no es importante en la empresa. De igual manera si el millenial reconoce que no hay posibilidades de crecimiento en su trabajo, buscara inmediatamente otras plazas en las que sus habilidades y conocimientos sean útiles pero a la vez pueda contribuir y escalar de manera progresiva en un entorno competitivo (Hintze, 2015).

De acuerdo con lo establecido por el autor Vargas (2014) en el área de trabajo, existen actitudes que influyen de manera positiva o negativa en el desempeño de los millenials. En la tabla #4 se muestran las conductas más recurrentes en el entorno laboral, que puede motivar o desmotivar a un millenial.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Tabla #4: Actitudes en el área de trabajo que influye en el rendimiento del millennial

Actitudes motivadoras	Actitudes Desmotivadoras
Nuevos retos con objetivos claros	Trabajos sin desafíos
Sentirse útiles	Te pagan por trabajar
Nuevas responsabilidades	Exceso de trabajo
Flexibilidad de Horario	Restricción de entrada y salida
Ambiente de trabajo dinámico	Oficinas convencionales
Relación con jefe inmediato y equipo	Solo el líder manda
Oportunidad de capacitación y cursos	Sin comentario o iniciativas de retroalimentación
Rotación de puestos	Estancarse en una misma área
Capacitación de tecnologías	No invertir en capacitación

Fuente: Vargas (2014)

Elaboración: La autora

Criterios de evaluación de compromiso laboral del millennial

En el sector de los negocios y la industria, invertir en los millenials y su capacitación aumenta la productividad de la empresa solo en la medida que se sienten íntimamente comprometidos con su misión. Acorde con la teoría de “Conducta organizacional” de Colquitt, existen dos mecanismos para evaluar y confirmar la fidelidad de un millennial. El las denomina salidas psicológicas y salidas físicas (Colquitt, 2007).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

El autor explica también que las salidas psicológicas proveen un espacio mental ajena al lugar de trabajo real, si un empleado presenta un de las siguientes formas de salidas psicológicas puede padecer de bajo nivel de compromiso.

- Aparenta estar trabajando mientras esta distraído con preocupaciones u otras actividades.
- Cuando el empleado sostiene conversaciones indistintas al trabajo: chat, mail, teléfono, etc.
- Utiliza tiempo y recursos de la empresa para cuestiones personales.

Salidas físicas según Colquitt, son aquellas que son percibidas por los miembros de la empresa y más sencillas de detectar:

- Tendencia a llegar tarde o irse temprano
- Se tomas más tiempo en hora de almuerzo y descansos
- Olvida reuniones o conferencias
- Ausentismos, sobre todo los días viernes bajo distintos motivos
- Actitud indiferente ante las llamadas de atención o reconocimientos

Es por estos motivos, que no se puede ignorar los beneficios de medir el compromiso de los empleados. Los empleados con mayor fidelidad y compromiso son más productivos y eficaces. Además, se puede comprobar que las compañías valoran a sus empleados y motivan a su compromiso con la empresa, reciban más del triple de retorno de capital que las empresas que no lo hacen (Nelson, 2012).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Muguirra (2013) enuncia los siguientes aspectos como criterios para evaluar el compromiso laboral de los millenials, observados en la tabla #5.

Tablas #5: Criterios de evaluación para medir compromiso laboral de los millenials

Criterios de Evaluación	Nivel de Compromiso Laboral		
	Bajo	Medio	Alto
Relación con colegas y gerentes	No interactúa con el resto del personal No muestra iniciativa en el trabajo en equipo y mantiene una actitud distante en enseñar procesos o compartir conocimiento.	El empleado se relaciona solo lo necesario con el equipo. No tiende a consultar todas las decisiones con su superiores o colegas. Esta mentalmente ausente de las reuniones de trabajo.	Participa activamente de las actividades de la empresa. Comparte ideas y propone iniciativas con el equipo. Escucha y dialoga con sus compañeros y gerentes.
Satisfacción Salarial	Demuestra inconformidad con el sueldo segun sus responsabilidades. Se queja constantemente de la alta carga laboral y los pocos beneficios. Compara con frecuencia las oportunidades salariales que ofrecen en otras empresas.	Realiza sus actividades con responsabilidad pero con frecuencia busca la oportunidad de un aumento de sueldo. Busca conoer si el resto del equipo genera la misma cantidad salarial.	Siente que su trabajo es valorado con la paga que le brindan. Aprovecha los beneficios adicionales y busca mejorar su rendimiento.
Asistencias y Bienestar	Falta con frecuencia al trabajo por enfermedad en especial los días previos y posteriores al fin de semana. No muestra entusiasmo en la oficina o iniciativa.	Su estado de ánimo en la oficina depende de las tareas asignadas. Se retira a la hora indicada, no trabaja más de lo necesario.	No muestra ausencias innecesarias a la oficina. Ofrece trabajar horas extras si se lo requiere.
Embajadores de la empresa	No teme a comentar negativamente sobre la empresa a la que representa. Se queja de manera constante sobre sus condiciones de trabajo.	Trata de evitar conversar sobre su trabajo con sus conocidos. No publica en redes sociales cuestiones laborales o similares.	El empleado recomiendo su área de trabajo a compañeros y amigos. El empleado es el portavoz más importante que logra buena o mala publicidad dentro de su industria.
Alineación con la compañía	No comparte la visión, valores o misión de la empresa. Constantemente busca defectos para demostrar que no se sigue una norma general.	No comparte los valores corporativos pero respeta la postura de la compañía con respecto a su industria. Trata de mantenerse al margen de decisiones que involucren sus planes a largo plazo.	Se siente identificado con la misión y valores de la empresa. Convierte en propia la visión de su trabajo y busca implementar proyectos que lo direccionen a esa meta.

Fuente: Muguirra (2013).

Elaboración: La autora

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

El grado de compromiso laboral, se define mediante factores del trabajo que un empleado puede encontrar valiosos. A estos factores se los denomina indicadores o impulsores del compromiso (Vargas, Cordero, & Gómez, 2016). En la teoría sobre la medición del compromiso laboral y sus impactos en los resultados de la empresa determinada por un estudio de especialistas chilenos, se menciona que existen 7 indicadores que motivan el compromiso de un millenial representado en las figura #1.

Figura #1: Elementos impulsores de compromiso laboral



Fuente: Vargas, Cordero & Gómez (2016)

Elaboración: la autora

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

La cultura millennial y su incidencia en el desarrollo económico de las empresas

Según Alonso (2015) en la actualidad, los milenials representan a 1,700 millones de individuos en todo el mundo, son el 35% de la fuerza laboral hasta el año 2017. Se calcula que para el año 2020 ocuparán el 41% de los puestos de trabajo y para el año 2025 representarán más del 75% de la producción mundial.

Por otro lado, las empresas están en riesgo de perder a sus mejores talentos, por falta de motivación estratégica con sus clientes internos. El consumidor in house es el principal aportador para la producción efectiva de nuestro negocio. Los gerentes de compañías y representantes de organización deben comprender la importancia de retener al personal más talentoso por el mayor tiempo posible antes que este decida optar trabajar para la competencia (Maldonado & Perucca, 2008).

En virtud de esto, Díaz (2013) menciona que en el entrenamiento del personal, se invierte, recursos económicos, tiempo, esfuerzos, espacio físico y hasta viajes de trabajo. Si todos estos recursos no van dirigidos bajo una estrategia inclusiva, innovadora y abierta al diálogo, se perderá el interés del profesional y buscará alternativas de empleo en otra parte. El compromiso del empleado perdurará en la medida que estos aspectos estén presentes en su ambiente laboral y de esta manera se puede asegurar que la inversión en la capacitación del staff tendrá un margen de rendimiento temporal más amplio.

La alta rotación de estos jóvenes es perjudicial para las empresas, ya que se debe invertir constantemente en capacitaciones, pierden los conocimientos adquiridos del trabajador que se desplaza y se anula la posibilidad de generar un ambiente laboral de confianza (Moreno, 2016).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

En un entrevista realizada al asesor de empresas Mauricio Quiroga, se comentó la importancia de que las compañías adapten su cultura a las expectativas de las nuevas generaciones, ya que serían ellos quienes formen parte fundamental del motor productivo de toda empresa. El experto en asegura que las grandes empresas a nivel mundial han logrado su éxito comprendiendo que el consumidor interno es el primer cliente al que se le debe atender sus necesidades para lograr preservar su bienestar (Vera, 2014).

González (2015) menciona que las empresas deben enfocar sus esfuerzos en valorar a los nuevos talentos milenials y lograr retenerlos el mayor tiempo posible. Esto únicamente se puede lograr incentivando su compromiso con la empresa y estimulando para lograr fidelidad. Según un estudio llamado “Tendencias globales de Capital Humano 2015: liderando en el nuevo mundo del trabajo” realizado por expertos de recursos humanos en Peru; el 87% de los líderes de RRHH y negocio a nivel mundial consideran que el compromiso laboral es el principal problema que afrontan las empresas.

Los expertos aseguran que los milenials están desarrollando nuevas maneras de trabajar, consumir y producir. Reconocen que las empresas y organizaciones han reaccionado con lentitud ante estas nuevas expectativas laborales. El reporte del estudio indicó que las empresas tienen como desafío disminuir niveles de estrés en la oficina y aumentar el compromiso laboral y liderazgo en cada área (Urias, 2016).

Teniendo en cuenta que en la misma proporción que los empleados se sientan comprometidos con la organización, se logrará alcanzar los resultados de la empresa de

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

manera productiva (Earle, 2003). Lograr aumentar el compromiso laboral de los milenials radica en satisfacer las necesidades y expectativas que tienen de su vida profesional; tales como crecimiento, capacitación, flexibilidad de horario, armonía en el trabajo, comunicación con autoridades, cumplimiento de propósitos personales y recompensa (Ortega, 2017).

Retención del talento millennial mediante estrategias empresariales

La Universidad del Sur de California y La Escuela de negocios de Londres realizaron un estudio llamado *NextGen: A Global generational study* sobre la conducta laboral de los milenials y el poder de la organización para promover mayor fidelidad y compromiso, se determinó que es posible lograr que los milenials se identifiquen y se comprometan a largo plazo con su puesto de trabajo si tan solo se pone en marcha una estrategia con pasos específicos pero efectivos. (Finn & Donovan, 2013).

A continuación se enumera las propuestas tácticas que sugiere el estudio mencionado anteriormente, para lograr promover compromiso labora en los millenials a largos plazo:

1. Crear un ambiente más flexible.

Los milenials no están dispuestos a sacrificar su vida personal por más hora de trabajo, ellos necesitan flexibilidad para trabajar y un ambiente de armonía. Los gerentes deben entender que realizar el trabajo de maneras poco tradicionales no quiere decir menos efectividad o productividad (Franco, 2010).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Si el talento humano de la generación Y no siente que tiene flexibilidad para trabajar al ritmo que les gusta, empezara a buscar lugares que le brinden la posibilidad de demostrar su talento a su propio ritmo. Un trabajo de 9 a 5 es solía ser el horario ideal, los jóvenes prefieren llevar a cabo sus tareas bajo un horario que ellos establezcan sin perjudicar los resultados o el proceso. Este es el motivo por el cual el término freelance ha tomado más presencia en esta generación (Taylor, 2013).

2. Aprovechar al máximo la tecnología

Siendo la generación Y, jóvenes que nacieron con el desarrollo tecnológico, no esperan nada menos de su área de trabajo de estar utilizando las herramientas con las que crecieron. Es vital para toda empresa disponer de la tecnología adecuada para el tipo de trabajo, de esta manera aprovechar toda oportunidad de acelerar la producción y efectividad de los colaboradores (Bermúdez, 2016).

Si no le proporciona las herramientas tecnológicas adecuadas a un millennial, sentirá frustración y insatisfacción con el trabajo al hacer procesos manuales innecesarios. Acorde con un estudio llamado “Millenials at work: Reshaping the workplace” realizado con millenials de 75 países, dio como resultado que el 78% de los encuestados dijeron que el acceso a la tecnología actualizada le hacen sentir más cómodos y efectivos en el área de trabajo. (MD. LABS, 2016)

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

3. Crear programas innovadores en torno a la compensación, recompensa y crecimiento profesional.

Los Milenials antes que dinero buscan reconocimiento. Les gusta ser premiado por su buen desempeño e innovación con un nombramiento que les abra paso a nuevas oportunidades. EL ideal de convertirse en asociado un día luego de muchos años de trabajo ya no es suficiente para satisfacer las expectativas de esta generación, ellos necesitan ser premiado por sus logros de la manera que los motive a aspirar a mas resultados. Buddy Hobart, autor del libro Milenials y la evolución del liderazgo asegura que para recompensas e incentivos los milenials prefieren las experiencias: viajes, proyectos, trabajos en equipos relacionados con el trabajo, su carrera y su proyección profesional. (Schweyer, 2015)

4. Construir un sentido de comunidad.

La generación Y tiene un fuerte sentido de trabajo en equipo, la comunicación, estrategia, táctica y ejecución forma parte del proceso elemental de la ejecución de cualquier actividad. Lo importante para ellos es conectar con su equipo, crear lazos que les permita aprender unos de otros e interrelacionarse con más contactos (Chodosh, 2016). Además, los miembros de esta generación buscan un área de encuentro, en el que puedan entablar conversaciones de trabajo y también de la vida personal. Mantener un área común en el que todos puedan convivir en una técnica que las empresas deben emplear si buscan armar equipos de trabajos efectivos y de confianza (HORWITZ-BENNETT, 2014).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

5. Considerar el desarrollo de un programa de movilidad global.

Esta generación se caracteriza por buscar nuevas oportunidades y aprovechar todas las experiencias posibles. Extender su carrera en el extranjero no es un impedimento para ellos, buscan siempre relacionarse con nuevas culturas, idiomas y ambientes. Están enfocados a una formación profesional global desde todos sus ángulos, sin temor a dejar el hogar, su familia, amigos, etc (Morgan, 2015).

Dar inicio a un programa de expansión empresarial o la oportunidad a los empleados a participar en programa de trabajo en el extranjero permitirá que su nivel de satisfacción y compromiso incrementen notablemente, debido a las tendencias experienciales de esta generación. Responsabilidades y proyectos internacionales es la oportunidad de los empleados en lograr nuevos negocios en nombre de la empresa logrando trayectoria en el sector. El 70% de los millenials en los Estados Unidos buscan trabajar en el extranjero durante su vida profesional (Decker, 2016). Esta táctica es esencial para que los gerentes de empresas atraigan y conserven al mejor talento de la generación Y.

6. Invertir tiempo, recursos y energías en escuchar y estar conectados con los trabajadores.

Los millenials son fieles creyentes de las relaciones y los enlaces. Necesitan sentirse conectados con los valores de la empresa a la que representan, si una decisión o acción de la compañía no va con los principios del joven profesional, fácilmente habrá una ruptura de compromiso y fidelidad con el trabajo. Es importante que los líderes de las empresas sean receptivos ante las ideas, quejas, sugerencias y recomendaciones de los millenials, porque de eso se va a basar su relación de confianza a largo plazo (Sánchez, 2014).

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Esta generación está conectada a las redes sociales, herramienta que empodera a grupos sociales a cambiar el mundo económica y políticamente. Gracias a un estudio con milenials en los Estados Unidos se determinó que el 49% de los estudiantes universitarios considerara únicamente trabajar para una organización que tenga como objetivo lograr un impacto positivo en la sociedad. (Smythe, 2017)

La implementación de los 6 pasos de la estrategia permitirá dar oportunidad a motivar el compromiso de los milenials en su área de trabajo, logrando una retribución de la inversión del capital generado por las empresas durante su capacitación, entrenamiento y proceso de aprendizaje (Silva, 2017).

Metodología

El presente estudio posee un enfoque empírico-analítico, ya que presenta en qué medida las empresas radicadas en la ciudad de Guayaquil, implementan estrategias empresariales para satisfacer las expectativas laborales de los millenials. El método aplicado es el cualitativo, de carácter descriptivo, cuyo tipo de investigación es correlacional, ya que se determinó la relación entre la aplicación de técnicas organizacionales y la incidencias de las mismas en el compromiso laboral de los profesionales de la Generación millennial.

Instrumento de evaluación

Se aplicó como instrumento de evaluación una encuesta dirigida a jóvenes profesionales de la ciudad Guayaquil, para determinar la cantidad de empresas que aplican estrategias para incentivar el compromiso laboral en millenials.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Definición de la población

La población que se ha tomado en consideración para esta investigación la constituye, los jóvenes profesionales de 23 a 31 años (generación Y) que trabajen en el sector urbano de la ciudad de Guayaquil.

Definición de la muestra

Para establecer la cantidad de encuestas que se debían realizar, se trabajó con la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra que se obtendrá del grupo total de jóvenes profesionales en Guayaquil que correspondan al rango de edad indicado.

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

Los parámetros a analizar son:

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

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Para este estudio en particular, se hará uso del valor de la PEA de la ciudad de Guayaquil, debido que se esta analizando a profesionales que estén actualmente trabajando en la ciudad.

El valor asociado a un nivel de confianza del 95% es de 1,96. El margen de error máximo en esta investigación será de 5% y la proporción de la variable en la población corresponde a 0,5. Reemplazando estos datos en la fórmula se obtienen los siguientes resultados:

$$N = 1142$$

$$z = 2,5$$

$$e = 5$$

$$p = 0,2$$

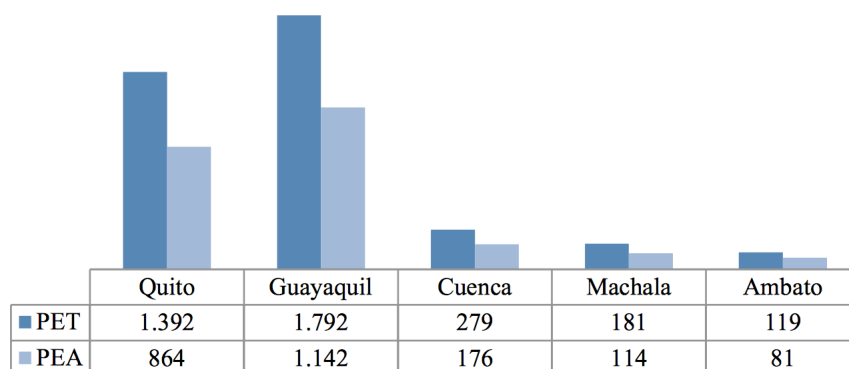
$$q = 1$$

Esta fórmula aplicada con los valores de este estudio da como resultado 348 prospectos para la muestra acorde a la población mencionada. Este valor es el total de encuestas que se realizarán para este análisis. A través de este método, se garantiza que los resultados que se obtengan sean representativos de la población.

Para determinar la población del estudio se consultó el último censo realizado por el INEC en la ciudad de Guayaquil, la PEA (la población económicamente activa) y la PET (población con edad de trabajar) demostrado en el gráfico #1:

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Gráfico 1. Frecuencia de la PEA (Población económicamente activa) y PET (población con edad de trabajar) en las ciudades más pobladas del Ecuador.



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (2015)

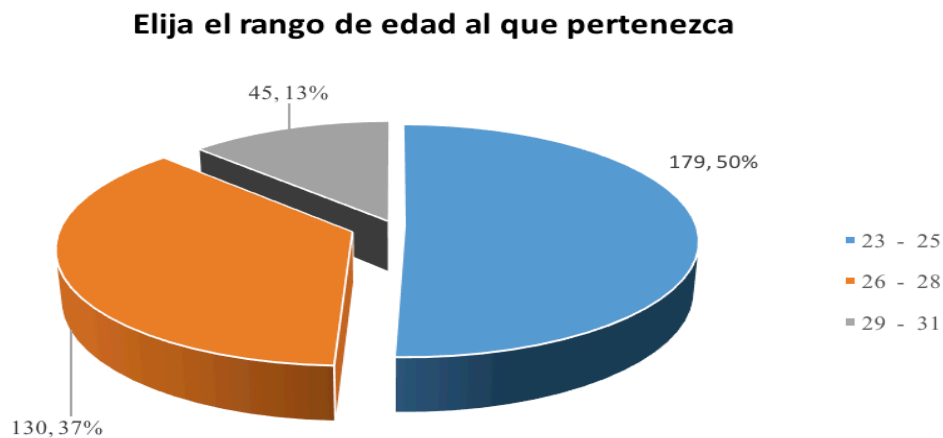
Elaboración: La autora

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Resultados

La generación millenials ha generado cambios en el mundo laboral. Sus tendencias marcan nuevas expectativa y prioridades que influyen en sus decisiones profesionales (Pozzi, 2013).

Gráfico 2. Gráfico de las edades de los encuestados



Elaboración: La autora en base a las personas encuestadas

Análisis: Las encuestas fueron realizadas acorde a la población designada. Todos los participantes son miembros de la Generación millenial. El 50% de los encuestados corresponde al rango de 23-25, es decir en la categoría de jóvenes profesionales. El 36,9 % de los encuestados representan al sector de la población entre 26 a 28 años, y el 12,5% de la información recolectada a través de esta encuesta es de millenials de 29 a 31 años.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Gráfico 3. Cantidad de tiempo de estancia en el mismo empleo

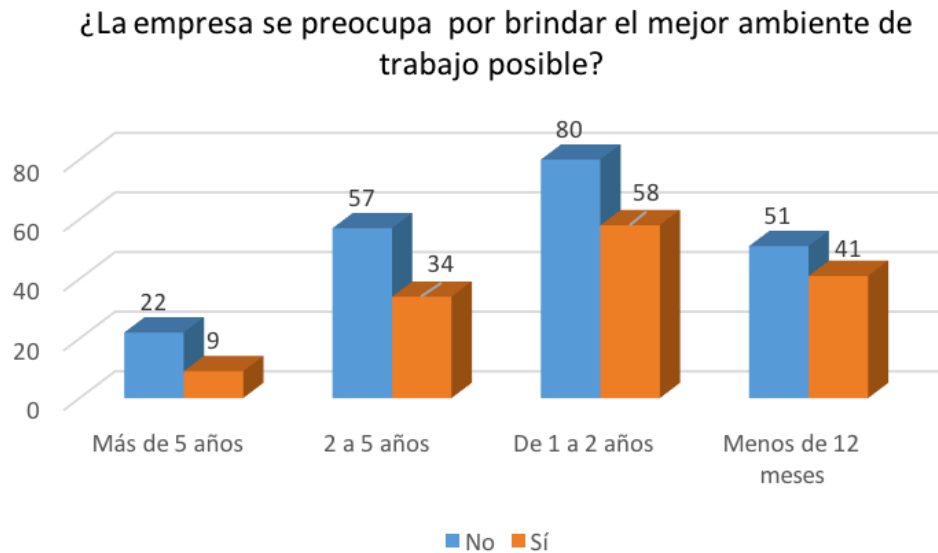


Elaboración: La autora en base a las personas encuestadas

Análisis: Los jóvenes millenials se caracterizan por su alta rotación laboral debido a que los empleos no cumplen con sus expectativas. El resultado de la encuesta se observa que el 38% ha permanecido no más de 2 años en el mismo empleo y en segundo lugar el rango más alto es un temporada menor a 12 meses de trabajo consecutivo.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Gráfico 4. Gráfico de satisfacción con el ambiente laboral

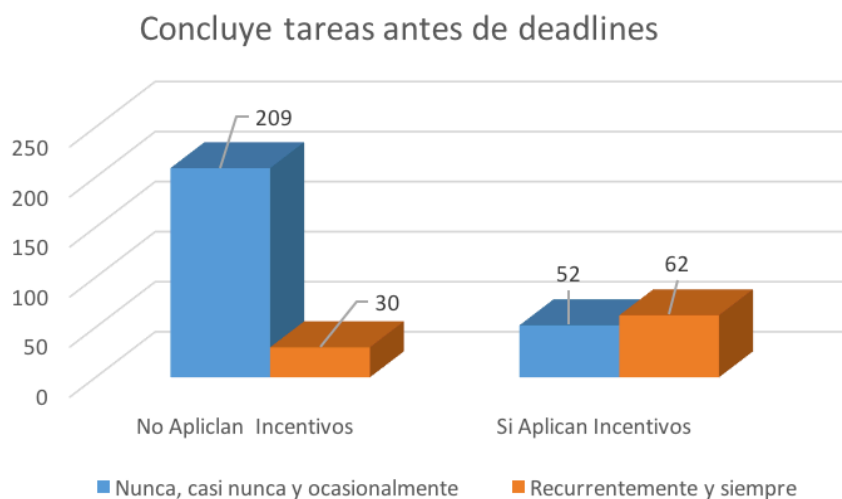


Elaboración: La autora en base a las personas encuestadas

Análisis: Tal como lo evidencia el gráfico #3, del grupo de encuestados que se han mantenido en la misma empresa por más de 5 años solo 9 de 31 personas siente que la empresa se preocupa por brindar un ambiente idóneo. En la categoría de millenials que han trabajado por menos de 12 meses en la misma organización hay un rango de diferencia de 10 encuestados.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Gráfico 5. Cantidad de empleados que cumplen tareas a tiempo acorde a incentivos

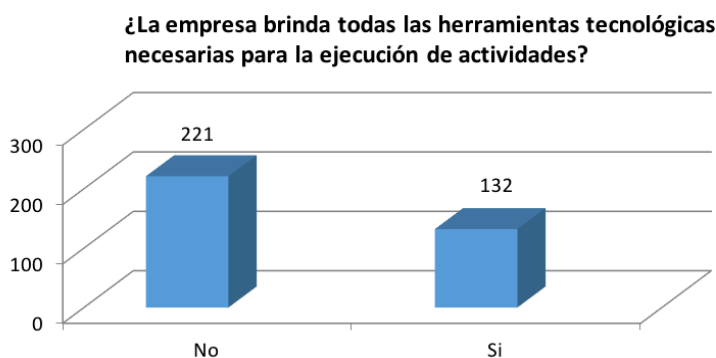


Elaboración: La autora en base a las personas encuestadas

Análisis: En la grafica y cuadro se puede observar la relación que existe entre la aplicación de incentivos por parte de la empresa hacia sus colaboradores y a la acción de completar los objetivos de metas impuestas. El gráfico indica que cuando existen incentivos los colaboradores tienden a cumplir recurrentemente o siempre con las metas trazadas. De igual manera, cuando no existe incentivos, el incumplimiento de tareas se hace presente. Los incentivos están relacionados al cumplimiento de actividades controladas a través de cuadros de mandos o calificación de los empleados en un tiempo determinado y con la motivación de desempeños de calidad. Por lo que indica que los empleados que se les ofrece incentivos tienden a cumplir a tiempo con las actividades encomendadas.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Gráfico 6. Cantidad de empleados que se sienten satisfechos con los recursos tecnológicos que se les brindan en su área de trabajo



Elaboración: La autora en base a las personas encuestadas

Análisis: En el gráfico se observa en que medida los empleados de la empresa se sienten satisfechos con la tecnología brindada en cada área de trabajo. Debido que, los millenials son la generación que nacieron con el desarrollo de la innovaciones tecnológicas, para que ellos puedan lograr un trabajo de calidad es indispensable contar con las herramienta e instrumentos tecnológicos avanzados. Acorde con los resultados, el 78% de los encuestados no sienten que tiene a su disposición la tecnología suficiente para realizar de manera productiva sus responsabilidades y actividades, motivo que logrará causar retrocesos e insatisfacción labora en el personal.

Análisis de los resultados

Como se ha expresado a lo largo de esta investigación por distintos autores, la generación millennial son jóvenes que se caracterizan por buscar cambiar el mundo en el que viven, no solo buscan acumular logros sino experiencias, tienen altas expectativas de un trabajo y no únicamente cumplir un requerimiento de oficina.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Es por esto que, las empresas y organizaciones necesitan mejorar su cultura empresarial para lograr que los millenials no busquen cambiar de trabajo con frecuencia y de esta manera evitar perder al mejor talento en su personal. Tal como se observó en el resultados, los jóvenes encuestados demostraron que las empresas en las que trabajan no se preocupan por mantener un ambiente de integración del equipo y no los motivan al trabajo de valor. Por este motivo, los millenial tienden a sentirse inmersos en trabajos sin trascendencia y se produce la alta rotación laboral.

El estudio con la muestra de guayaquileños profesionales, demostró que las empresas de la zona urbana en más de un 60% no están aplicando estrategias organizacionales para motivar al empleado a una participación de valor y de largo plazo. Esto producirá una pérdida del talento humano y de recursos económicos representados en valores de inversión, capacitación y reclutamiento para toda la compañía.

Este estudio demostró que los millenials que trabajan bajo un sistema de incentivos y motivaciones, entregan a tiempo proyectos y actividades, dando lugar a mayor producción y competencia.

Se determinó que los jóvenes de 23-25 son los más insatisfechos por la falta de herramientas tecnológicas para cumplir con las responsabilidades de su posición. Para una generación que nació con el boom tecnológico es elemental saber que se aprovecha y valora esta habilidad. De otro caso, el personal se sentirá limitado a completar las tareas con procesos que no se han actualizado. Los talentos de la generación millenial buscan el crecimiento profesional pero también un buen ambiente laboral donde se sientan apreciados, valorado y desafiados ante metas grandes. El 64% de los que participaron de la encuesta

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

indican que no existe ningún método que promueva un mejor ambiente entre colegas, superiores y demás miembros de la empresa.

Los millenials son los jóvenes son los futuros líderes de nuestras organizaciones y compañías, existen métodos y técnicas para lograr que el mejor talento desee permanecer a largo plazo en las corporaciones y de esa manera evitar gastar recursos innecesarios en la preparación y capacitación de personal que demuestran poco compromiso laboral.

Conclusiones, limitaciones y trabajos futuros

A partir de esta investigación que evaluó el nivel de compromiso laboral que presentan los millenials guayaquileños con sus puestos de trabajo se ha logrado a llegar a varias conclusiones que aportarán a la integración del talento millennial en las empresas de manera permanente. La tendencia de esta generación radica en marcar la diferencia mediante su labor en el día a día, si en el área de trabajo no se le proporciona los medios para lograrlos los mejores talentos decidirán por buscar un puesto de trabajo que cubra sus expectativas.

Si no se le proporciona de la tecnología adecuada y de un ambiente de trabajo ameno que vaya dirigida al bienestar del millennial, el rendimiento en sus responsabilidades será afectado y no logrará cumplir con las tareas a tiempo. Esta generación entrega resultados en base a incentivos y motivaciones, una sana competencia logrará integrar al personal permitiendo producir de manera más eficiente y colaborativa.

El estudio demuestra que compromiso laboral de los milenials se puede elevar e incentivar mediante estrategias organizacionales que promueven desde un mejor ambiente de trabajo, hasta el reconocimiento intrínseco de los valores, misión y visión de la empresa.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Es por este motivo que ante nuevas tendencias generacionales, las empresas deben adaptarse su cultura empresarial para crear un ambiente inclusivo e integrador con todas las generaciones. A diferencia de la generación X y baby boomers, los miembros de la generación millennial buscan en un trabajo la trascendencia personal, sentirse útiles y no solo cumplir un requisito de oficina.

La Generación millennial han sido preparados académicamente para ocupar las posiciones de liderazgo y producción más importantes, si las empresas no buscan implementar técnicas para retener al mejor personal, están destinados al fracaso.

Para próximos estudios se sugiera ampliar la muestra de estudio para evitar y disminuir los sesgos y márgenes de error en la investigación, de esa manera lograr obtener resultado aún más precisos.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Referencias Bibliográficas

- Adkins, A. (12 de 05 de 2016). *GALLUP*. Obtenido de <http://www.gallup.com/businessjournal/191459/millennials-job-hopping-generation.aspx>
- Alonso, M. (7 de 09 de 2015). *NKY*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <http://www.nunkyworld.com/millennials-la-revolucion-laboral/>
- Asghar, R. (13 de 01 de 2014). *FORBES*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/robashghar/2014/01/13/what-millennials-want-in-the-workplace-and-why-you-should-start-giving-it-to-them/#6e631ac34c40>
- Barnett, D. (11 de 02 de 2017). *INDEPENDENT*. Obtenido de Generation X has the benefit of possessing the best characteristics of both – with none of the downsides: <http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/millennials-generation-x-baby-boomers-a7570326.html>
- Bentley University. (11 de 11 de 2014). *Bentley University*. Recuperado el 29 de 04 de 2017, de <http://www.bentley.edu/newsroom/latest-headlines/mind-of-millennial>
- Berger, G. (12 de 04 de 2016). *LinkedIn*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de https://blog.linkedin.com/2016/04/12/will-this-year_s-college-grads-job-hop-more-than-previous-grads?trk=li_li_corp_EconomicGraph
- Bermúdez, D. (02 de 07 de 2016). *El Economista*. Recuperado el 27 de 04 de 2017, de <http://m.economista.mx/industrias/2016/07/02/millennials-tecnologia-transforman-espacio-trabajo>
- C.C SULLIVAN, H.-B. B. (19 de 05 de 2014). *Building Design and Construction*. Recuperado el 2017, de <https://www.bdcnetwork.com/workplace-design-trends-make-way-millennials>
- Calderón, F. (3 de marzo de 2014). Recuperado el 19 de enero de 2017, de Forbes Mex: <http://www.forbes.com.mx/millennials-los-mas-atractivos-en-el-mercado-laboral/#gs.dTqa0bA>

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Universidad de Carabobo, Venezuela. Carabobo: Observatorio Laboral Revista Venezolana.
- Chodosh, S. (12 de 04 de 2016). *Emotive Brand*. Recuperado el 27 de 04 de 2017, de <https://www.emotivebrand.com/meaningful-millennials-collaboration-teamwork/>
- Colquitt, J. L. (2007). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the workplace*. Ed. Mc Graw Hill.
- Decker, L. (27 de 10 de 2016). *UrbanBound*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de <http://www.urbanbound.com/blog/millennials-are-critical-to-the-success-of-your-global-mobility-program-heres-why>
- Deloitte. (11 de Octubre de 2015). *Deloitte*. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/millennial2016.html>
- Díaz, A. (2013). *SINCAL*. Obtenido de <http://www.sincal.org/articulo31-importancia-de-la-capacitacion-empresarial.html>
- Earle, H. (2003). *Building a workplace of choice: Using the work environment to attract*. ENTREPRENEUR . (3 de 02 de 2017). Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/269133>
- Fernández, A. (06 de 11 de 2012). *Millennials: La generación malcriada que quiere cambiar la mundo*. Madrid.
- Finn, D., & Donovan, A. (1 de 04 de 2013). Recuperado el 20 de 04 de 2017, de NextGen: A global generational study: <http://www.pwc.com/us/en/people-management/publications/nextgen-global-generational-study.html>
- Franco, C. (20 de 10 de 2010). *Tendencias21*. Recuperado el 27 de 04 de 2017, de http://www.tendencias21.net/La-cultura-organizacional-es-clave-para-el-exito-de-una-empresa_a4976.html
- García de León, A. (08 de 03 de 2017). *Compromiso en los Millennials*.
- García Lombardía, P., Stein, G., & Ramón Pin, J. (2008). *Políticas para dirigir a los profesiones de la generación Y*. IESE Business School, Barcelona. Obtenido de

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36278444/DI-0753.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491969867&Signature=OWIRE3PnKwF%2FUULxnw462JCIvEc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPolíticas_para_dirigir_a_los_nuevos_p

Gilbert, J. (1 de 10 de 2011). *Ivey Bussines Journal*. Obtenido de

<http://iveybusinessjournal.com/publication/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies/>

Gilburg, D. (26 de Octubre de 2007). Management Techniques for Bringing Out the Best in Generation Y. Massachusetts, EE.UU: CIO from IDG.

González, X. (19 de 08 de 2015). Compromiso laboral y liderazgo, desafíos de las empresas. *LR*.

Gonzales, R. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. El caso de una Entidad Financiera de la ciudad de Resistencia. Buenos Aires, Palermos.

Gross, G. (01 de 06 de 2016). Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/274727>

Gutierrez, A. (22 de Diciembre de 2014). *FORBES*. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de Forbes Mex: <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.zHPTPUw>

Gutiérrez, F. (2014). Evaluación del desempeño y Generación Y .

Hernández, J. (2011). Introducción a los estudios literarios. La Habana: Pueblo y la Educación.

Hidalgo, Á. E. (2015). *Los 80: crisis económica y conmoción social*. El Telegrafo. Obtenido de <http://www.letelegrafo.com.ec/noticias/guayaquil/10/los-80-crisis-economica-y-conmocion-social>

Hintze, A. (18 de 09 de 2015). *El Economista*. Obtenido de Cuatro características de los Millennials que los llevarán al éxito:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/09/18/cuatro-caracteristicas-millennials-que-llevaran-exito>

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

HORWITZ-BENNETT, B. (19 de 05 de 2014). *Building Design and Construction*.

Recuperado el 2017, de <https://www.bdcnetwork.com/workplace-design-trends-make-way-millennials>

Kane, S. (22 de 02 de 2017). Baby Boomers in the Workplace.

Kane, S. (22 de 02 de 2017). *The Balance*. Obtenido de <https://www.thebalance.com/baby-boomers-2164681>

Llano, J. C. (17 de Noviembre de 2016). *Noticias RCN*. Recuperado el 19 de Enero de 2017, de <http://www.noticiasrcn.com/nacional-economia/experto-responde-dudas-conducta-laboral-los-millennials>

Lorenzo, G. (2016). Por qué la generación baby boomer se niega a jubilarse. *La Nación*, <http://www.lanacion.com.ar/1874674-por-que-la-generacion-baby-boomer-se-niega-a-jubilarse>.

Maldonado, P., & Perucca, P. (2008). *LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN ORGANIZACIONES CON PLANES DE DESARROLLO DE CARRERA*. Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios, Santiago de Chile.

Manpower. (2009). Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo.

Obtenido de

www.manpower.com.mx/uploads/press_room/estudios_investigaciones/R_eescribiendo_las_reglas_La_Interaccion_generacional_en_el_trabajo.pdf

MD. LABS. (20 de 07 de 2016). Recuperado el 2017, de shape

MKTDirecto. (22 de 03 de 2015). *Marketingdirecto.com*. Recuperado el 15 de 04 de 2017, de <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/los-millennials-ocuparan-el-41-de-los-puestos-de-trabajo-para-2020>

Molina, H. (30 de 10 de 2016). Millennials, en desplazamiento. *El Economista*.

Moreno, T. (2016). Aprendiendo de los grandes: Beneficios para ofrecer a tus empleados. *Capital Variable*.

Morgan, B. (01 de 06 de 2015). Recuperado el 27 de 04 de 2017, de NOwnership, No Problem: Why Millennials Value Experiences Over Owning Things:

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

<https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2015/06/01/nownershipnoproblem-nowners-millennials-value-experiences-over-ownership/#445b47db5406>

- Muguiru, A. (23 de 11 de 2013). *QuestionPro*. Recuperado el 2017, de <https://www.questionpro.com/blog/es/compromiso-de-los-empleados/>
- Nelson, N. (25 de 06 de 2012). 6 ways to make more money by making your employees happy. *Fast Company*.
- Ogg, j., & Bonvalet, C. (2006). *The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954; a European perspective", Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme (ESRG-AHRC)*.
- Ortega, C. (18 de 01 de 2017). *Young Marketing*. Recuperado el 2017, de Millennials: ¿Emprendedores o empleados?: <http://www.youngmarketing.co/millennials-empleados-o-emprendedores/>
- Otto, C. (04 de 12 de 2016). *LA VANGUARDIA*. Recuperado el 13 de 01 de 2017, de <http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20161204/412396506507/television-streaming-comparativa-hbo-netflix-movistar-wuaki.html>
- Pozzi, S. (2013). *Generación "Y": Sus expectativas laborales*. Universidad de San Andrés, Departamento Académico de Administración, Buenos Aires.
- Preciado, M. (2016). Millenials: una generación de alta rotación. *EL TIEMPO*, <http://www.eltiempo.com/cultura/gente/millennials-una-generacion-de-alta-rotacion-51883>.
- Quesada, E. (30 de 11 de 2010). Interacción generacional en el trabajo . Mexico.
- Sánchez, A. (12 de 09 de 2014). *Hipertextual*. Recuperado el 27 de 04 de 2017, de <https://hipertextual.com/2014/12/millennials-empresas>
- Santibáñez, P. (3 de 02 de 2017). *Entrepreneur*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/269133>
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories, *American Psychological Review*. Obtenido de http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic96263.files/generations_memories.pdf

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

- Schweyer, A. (21 de 07 de 2015). *Incentive Research Foundation*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de <http://theirf.org/research/generations-in-the-workforce-marketplacepreferences-in-rewards-recognition-incentives/1427/>
- SEMANA. (10 de 01 de 2017). Por qué los Millennials no duran en sus trabajos. *SEMANA*.
- Silva, J. (24 de 04 de 2017). *El Financiero*. Recuperado el 2017, de Transición de la Universidad al Mundo Laboral: <http://www.elfinanciero.com.mx/monterrey/los-millennials-en-su-transicion-de-la-universidad-al-mundo-laboral.html>
- Smythe, W. (24 de 03 de 2017). *Insight for Good*. Recuperado el 20 de 04 de 2017, de <http://insightforgood.com/2017/03/24/employers-listen-millennial-generation/>
- Tamblin, B. (01 de 05 de 2016). *Seattle Bussiness*.
- Taylor, K. (23 de 09 de 2013). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/katetaylor/2013/08/23/why-millennials-are-ending-the-9-to-5/#428a9a0c715d>
- The University of Texas. (27 de 10 de 2016). *Millennials' Strong Views on Climate Change and Other Energy Issues Could Drive Presidential Election Results*. Obtenido de <https://news.utexas.edu/2016/10/27/millennials-views-on-climate-change-could-impact-election>
- Urias, J. L. (2016). *Tú, millennial, la generación incomprendida*. International Business Intelligence.
- Vargas, C. M., Cordero, A., & Gómez, T. (2016). *MEDICIÓN DEL COMPROMISO LABORAL Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA*. Santiago de Chile.
- Vargas, I. (29 de 02 de 2014). *Expansion*. Recuperado el 2017, de http://expansion.mx/mi-carrera/2014/02/26/crece-abandono-laboral-de-039millennials039?internal_source=PLAYLIST
- Vera, A. (11 de 05 de 2014). Empresarios locales corren el riesgo de perder sus talentos. *ULTIMAHORA*.

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Yeap, N. (14 de 06 de 2016). *On WallStreet*. Obtenido de Millennials want their investing to make a difference : <https://www.onwallstreet.com/news/millennials-want-their-investing-to-make-a-difference>

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Anexos

ENCUESTA

Jóvenes profesionales entre 23 – 27 años de la ciudad de Guayaquil que actualmente estén trabajando para un empresa, organización o institución.

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer cómo se desarrolla el ambiente laboral en el que se desenvuelven los jóvenes profesionales que pertenecen a la generación millenial en la ciudad de Guayaquil y descubrir si las empresas guayaquileñas dedican esfuerzos y recursos en la implementación de estrategias empresariales que fomenten el compromiso laboral en los jóvenes de esta generación.

Marque con un X el rango de su edad:

23 – 25

26 – 28

29 – 31

¿Marque con una X el rango tiempo que ha trabajado en la misma empresa/ compañía/ organización?

Menos de 12 meses

De 1 a 2 años

2 a 5 años

Más de 5 años

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

Siendo 5: siempre, 4: recurrente, 3: ocasionalmente, 2: casi nunca y 1: nunca, elija la opción que se acerque más a su realidad.

Actividades	5	4	3	2	1
Completo las tareas y actividades antes de los deadlines					
Tengo una buena relación con mis compañeros de trabajo					
Siempre que lo necesito me acerco sin temor a mis superiores					
Comparto la misión y los valores de la empresa en la que trabajo					
Estoy satisfecho con mi salario y beneficios					
Conozco las estrategias que aplica la empresas en la que trabajo, para prolongar mi estancia en el puesto					
Considera que su trabajos es valioso y trascendente en el desarrollo de la sociedad.					

¿Siente que la empresa en la que trabaja se preocupa por brindar el mejor ambiente de trabajo posible?

___ Si

___ No

Incidencia de las estrategias empresariales en el compromiso laboral de los millenials

¿La empresa en la que trabaja, realizan actividades de integración del personal o festivas?

___ Si

___ No

¿La empresa en la que trabaja aplica incentivos, comisiones, o distinciones especiales para motivar el desempeño de los empleados?

___ Si

___ No

¿La empresa se preocupa porque el empleado tengo a su disposición todas las herramientas de trabajo necesarias para completar las actividades? (internet, celular, teléfono, impresora, equipos funcionales, softwares actualizados, cámara, etc)

___ Si

___ No