



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SEDE
ESMERALDAS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROPUESTA DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO DE LA GENERACIÓN MILLENNIALS

LINEA DE INVESTIGACIÓN:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL TALENTO HUMANO

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

AUTORA:

ING. EVELIN VALERIA CHÁVEZ INTRIAGO

ASESORA:

PHD. ROXANA BENITES CAÑIZARES

ESMERALDAS – ECUADOR

07 Febrero 2023

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de Postgrado de la PUCESE previo a la obtención del título de Magíster en Gestión del Talento Humano.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Título: Propuesta de atracción y retención del talento de la Generación Millennials.

Autora: Ing. Evelin Valeria Chávez Intriago

Phd. Roxana Benites

DIRECTORA DE TESIS

Mgt. Lorena Toledo

LECTOR 1

Mgt. Marc Grob

LECTORA 2

Mgt. Orlin Alava

**COORDINADOR DE MAESTRIA
DE GESTION DE TALENTO HUMANO**

Mgt. Alex David Guashpa Gomez

**SECRETARIO GENERAL
PUCESE**

Esmeraldas, Ecuador, 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Ing. EVELIN VALERIA CHAVEZ INTRIAGO**, portador de la cédula de ciudadanía N° 080433142-9, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ING. EVELIN VALERIA CHAVEZ INTRIAGO

C.I. 080433142-9

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi cariño a mis padres, por haberme forjado como persona, y siempre me motivaron para alcanzar mis anhelos.

A mis hermanos, con gran satisfacción poder sembrar en ellos un ejemplo de superación, esfuerzo, esmero y trabajo.

No ha sido fácil, pero son mi familia son mi motor en todos mis proyectos para no desmayar, gracias por su amor.

LOS LLEVO EN MI CORAZÓN SIEMPRE.

Evelin Valeria Chávez Intriago

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en todo momento, por su misericordia y bondad, de permitirme cumplir este gran sueño.

A mi familia por ser mi apoyo incondicional siempre y en todos mis propósitos darme palabras de aliento.

A mi querida universidad y a mis maestros que desde el pre-grado han sido mi guía y también testigos de mi evolución en toda mi carrera académica y me ha brindado todo el apoyo moral y profesional para que este día se haga realidad.

A mis maestros de post-grado y a mi asesora de tesis quienes supieron guiarme con mucha paciencia, profesionalismo y generosidad en este proceso de estudio.

GRACIAS TOTALES.

RESUMEN

En el mercado laboral la llegada de la generación millennials, ha despertado actualmente una serie de cuestionamiento sobre las preferencias de este grupo a la hora de elegir un empleo, el principal objeto de este estudio fue proponer estrategias de atracción y retención de talento millennials en Ecuador, la metodología que se utilizó fue la bibliográfica con un enfoque cualitativo no experimental, que comprendió la búsqueda de información disponibles e identificación de autores, publicaciones por año entre otros, como instrumento se aplicó la ficha bibliográfica a través del gestor bibliográfico Mendely para lo cual los resultados fueron favorables ya que se revisó diferentes investigaciones, ejemplo la de J A Grisolia en el año 2012 menciona que el trabajo es una puerta al futuro donde se han planteado desafíos en esta generación sobre todo en el derecho nuevas adaptaciones y modificaciones en los textos legales, concluyendo que las preferencias laborales de la generación millennials, se deben basar en un estudio sobre las preferencias de estos individuos, porque buscan el desarrollo del personal y que las personas vayan más allá, que creen valor para la organización, sin embargo, existe una alta rotación en base a las investigaciones realizadas.

Palabras claves: Generación Y, millennials, atracción, retención, talento.

ABSTRACT

In the labor market, the arrival of the millennial generation has currently raised a series of questions about the preferences of this group when choosing a job. The main purpose of this study was to propose strategies to attract and retain millennial talent in Ecuador. , the methodology that was used was bibliographic with a non-experimental qualitative approach, which included the search for available information and identification of authors, publications by year among others, as an instrument the bibliographic record was applied through the Mendely bibliographic manager for which The results were favorable since different investigations were reviewed, for example that of J A Grisolia in 2012 mentions that the work is a door to the future where challenges have been raised in this generation, especially in law, new adaptations and modifications in legal texts. , concluding that the job preferences of the millennial generation , should be based on a study on the preferences of these individuals, because they seek the development of the personnel and that people go further, that create value for the organization, however, there is a high turnover based on the investigations carried out.

Keywords: Generation Y, millennial, attraction, retention, talent.

ÍNDICE

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	i
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE	viii
INTRODUCCIÓN	1
Presentación del tema de investigación	1
Planteamiento del problema.....	2
Formulación del problema	3
Justificación	4
Objetivos.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos	5
CAPÍTULO I	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 ANTECEDENTES CONCEPTUALES	6
1.1.1 Fundamentación teórica científica	6
Definiciones, su educación y trabajo	6
1.1.2 Tipo de generaciones: definición y características	8
Generación Silenciosa o tradicionalista	8
Generación Baby Boomers	9
Generación X	10
Generación Millennials	10
1.2. ANTECEDENTES	11
1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
Constitución de la República del Ecuador	16
Código del Trabajo	17
Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP	18
Ley de apoyo humanitario	22

Ley Orgánica para la promoción del Trabajo Juvenil.....	23
CAPITULO II	25
METODOLOGIA.....	25
2. Metodología	25
2.1. Tipo de estudio.....	25
2.2 Conceptualización y operacionalización de variable.....	27
2.3 Técnicas e instrumentos.....	29
Técnica	29
Instrumentos.....	29
3. RESULTADOS.....	30
3.1 Estadísticas generales de la búsqueda.....	30
3. RESULTADOS.....	32
3.1 Estadísticas generales de la búsqueda.....	32
3.2 Análisis de las preferencias laborales de la generación Millennials.....	35
3.3 Características que deben tener procesos de gestión de talento humano para adaptarse a la realidad de la generación Millennials.	36
Factores que Impactan en la Retención del Talento Millennials	39
CAPITULO III.....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	40
Conclusiones	40
Recomendaciones	41
Referencias.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1. “Conceptualización y operacionalización de variable”	27
Tabla #2. “Estadísticas generales de la búsqueda”	30
Tabla #3. “Estadísticas generales de la búsqueda”	32
Tabla # 4. “Búsqueda por País y Región”.....	33

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema de investigación

Las empresas a nivel mundial han decidido mejorar y garantizar el ambiente laboral donde se desempeñan sus colaboradores de cualquier generación y puedan cumplir a cabalidad sus funciones otorgándoles todos sus implementos y herramientas para esto hacerlo notar con el resultado de su productividad al final del día.

En la actualidad las empresas han modificado su gestión de talento humano dejando atrás el modelo tradicional a tener más presencia en las organizaciones realizando un trabajo más responsable con conciencia social identificando estrategias que permitan abordar a la generación millennials

Para Vargas, 2015 “Los millennials son aquellas personas nacidas entre los años 1980 y 2000, también se los denomina Generación Y o Generación Net”, estos jóvenes nacidos en un periodo social tecnológico a su alcance utilizan estos recursos como forma productiva, actualmente es una de las generaciones que más preparación tiene, pero es una de las menos remunerada.

La retención del talento humano es esencial cuando son colaboradores valiosos y este es el desafío al que las empresas están haciendo frente en la actualidad, puesto que es la generación del futuro y cuyas necesidades no son iguales a las generaciones Baby Boomers, Generación X, dado que la generación Millennials identifica de manera muy particular sus prioridades en base a formación, salario y clima laboral.

Los profesionales de recursos humanos son las personas encargadas de identificar estos talentos, en ellos consiste atraerlo, desarrollarlo y retenerlo. La retención del talento es fundamental, ya que este es el resultado de la inversión que las empresas realizan en sus empleados más valiosos, esto que significa una ventaja competitiva para las empresas (Martín & García de Dionisio, 2018).

Resulta importante considerar que las empresas deber prestar más atención a la rotación de personal de la generación millennials, debido al gasto importante que se genera para capacitarlo para que sea parte de la empresa y también el tiempo invertido, para que al poco tiempo de contratado renuncie a su trabajo.

Cabe recalcar que la generación de la que estamos tratando tiene características, prioridades e intereses muy diferentes a las generaciones anteriores, puesto que son bien decididos y descomplicados, pero así mismo con muchas aspiraciones y muy preparados. Ante esta generación los que lideran Talento humano debe estar preparados para retener y atraer, crear condiciones laborales que cumplan sus expectativas y de esta manera tener una estabilidad laboral patrono, empleador y viceversa.

Planteamiento del problema

Las tendencias profesionales de la generación millennials ha demostrado un alto índice de rotación en el mundo laboral, causando la pérdida de grandes talentos y también económicos para las empresas puesto que invierten en capacitación, uniformes, producción es decir tiempo y dinero lo cual no es rentable que un talento renuncie en poco tiempo de ser contratado.

La generación millennials se ha visto restringida en cuanto a su desarrollo y evolución por importantes acontecimientos actuales a nivel global como crisis económicas, y sobre todo la crisis provocada con la pandemia COVID 19, ante esta problemática de crisis económica y desempleo, trabajos con sobrecarga laboral, para el talento millennials todos estos acontecimientos no han sido un obstáculo para renunciar a sus plazas laborales si así lo consideran.

Puesto que así mismo estos individuos cuentan con preferencias diferenciales a nivel laboral, así que las estrategias de retención utilizadas deben ser distintas a las de generaciones previas. (Martínez, Ruiz, Rojas, Londoño y Pérez 2018, p. 1)

Por este motivo, la presente investigación tuvo como objetivo determinar y plantear unas estrategias empresariales efectivas para que las empresas sean laboralmente atractivas para la generación millennials y también permitir la retención del talento millennials a largo plazo a través de una revisión bibliográfica.

Formulación del problema

La participación del talento humano en una organización es fundamental para que pueda funcionar y ejecutar sus funciones empresariales, la generación millennials forma parte de este grupo humano que se suma a colaborar con sus conocimientos, trabajo, habilidades, talentos los cuales permiten que sea efectiva la participación empresarial en una sociedad.

Sin embargo, es importante mencionar en esta investigación que existe un indicador que muestra un comportamiento un tanto irregular en relación a la alta rotación de esta generación en los puestos de trabajo.

Ante esta problemática surge la interrogante:

¿Cuáles serían las estrategias que deberían implementar las empresas y los líderes de talento humano para atraer y retener al talento Millennials?

La carencia de estrategias en las organizaciones genera un comportamiento en la alta rotación, lo cual crea una afectación en las empresas por la alta inversión en el proceso de reclutamiento y por otra parte se puede perder mucho talento que puede aportar al desarrollo organizacional.

Justificación

El mercado laboral en la actualidad es globalizado, volátil y competitivo, nos encontramos con un Ecuador frágil políticamente y con la problemática de desempleo con cifras desorbitantes.

Bajo encuestas realizadas por la importante Revista Gestión económica y financiera se concluye lo siguiente. Según Pérez (2023):

La mayor parte de los ecuatorianos (78%) considera que la inflación aumentará mucho en los próximos seis meses, mientras que el 67% piensa que los impuestos que pagan aumentarán, sumado a que la economía ecuatoriana en el segundo trimestre de 2022 respecto al mismo período de 2021, así como los efectos sociales negativos provocados por la delincuencia, el narcotráfico, y las manifestaciones generan una perspectiva muy negativa en los ciudadanos que puede afectar aún más a la economía ecuatoriana este 2023, no obstante la estabilidad laboral en la generación millennials se ve afectada, puesto que no hayan su medio seguridad y calidad de vida. (p. 2)

En medio de lo antes mencionado tenemos. Según Gonzales (2020):

La generación millennials, jóvenes nacidos entre principios de los 80 y mediados de los años 90, ha sido una generación marcada por importantes acontecimientos como revolución digital, sin embargo, es la generación mejor formada, pero con peores condiciones laborales. Viven en un panorama de incertidumbre y precariedad laboral lo que condiciona a su vez otros aspectos de su vida como es el retraso en la edad de emancipación y matrimonio, así como de la compra de una vivienda. (p. 2)

Se considera importante realizar esta investigación para proponer estrategias para las empresas y que estas resulten atractivas laboralmente para la generación millennials y que sea un personal estable laboralmente.

Objetivos

Objetivo general

Proponer estrategias de atracción y retención de talento Millennials en Ecuador.

Objetivos específicos

- Analizar las preferencias laborales de la generación Millennials.
- Describir características que deben tener procesos de gestión de talento humano para adaptarse a la realidad de la generación Millennials.
- Explicar los factores de retención del talento como estrategia en la función de recursos humano.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES CONCEPTUALES

1.1.1 Fundamentación teórica científica

Definiciones, su educación y trabajo

“Los millennials son las personas nacidas entre los años 1980 y 2000, se los denomina también Generación Y o Generación Net. Existen varias clasificaciones para determinar los periodos generacionales, por los que estos años son aproximados”. (Cataldi y Dominighini, 2015, p. 2)

Los millennials son jóvenes nacidos y educados en ambientes altamente tecnológicos, por eso esperan que su aproximación al conocimiento sea lo más rápido, entretenido y sencillo posible al tiempo que buscan maximizar la relación tiempo de estudio / resultados obtenidos. Son jóvenes que entre sus preferencias esta la práctica a la teoría, las tareas grupales a las individuales y la información en formato digital a los libros. Los millennials es una generación que posee escasa habilidad para resolver problemas en su vida cotidiana, para seguir una argumentación o una demostración, esto se debe principalmente a que muestran dificultades para tener presentes los pasajes lógicos de un desarrollo hasta llegar a la conclusión. Presentan, además, dificultades para planificar a largo plazo. (Cuesta et. al., 2008, p. 2)

Según Pincheira y Arenas (2016):

Los profesionales millennials juegan un rol esencial, como generación de recambio, en el desarrollo económico y social de la región, potencial de crecimiento que está basado principalmente en las capacidades de sus habitantes. Así, la comprensión de

las capacidades, competencias fundamentales y actitudes distintivas a profesionales de otras generaciones los orienta hacia la creación de valor y la generación de nuevas ventajas competitivas como gran aporte a las organizaciones. (p. 7)

Los diferentes estudios sostienen que los millennials tienen una fuerte orientación a fines y que éstos se vinculan de manera estrecha con su desarrollo personal. Muestran una marcada confianza en sí mismos, lo que hace que muchas veces sobrestimen el impacto de sus contribuciones. Buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata. Cuando las investigaciones los comparan con los jóvenes de las generaciones anteriores, muestran que temen menos a la autoridad que sus antecesores, que manifiestan una fuerte orientación a la familia y se identifican con los valores de sus padres, aunque tienen un discurso político más apegado al liberalismo y más conservador (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue , y Zangaro, 2008, p. 2)

Según Madrigal y Avila (2019):

Los millennias figuran un importante capital creativo, dinámico y tecnológico esencialmente necesario en la organización de vanguardia, sin embargo, la rotación laboral en este segmento es cada vez mayor pues se ha identificado que los millennials muestran una necesidad de cambio, así como una búsqueda permanente de empleo. (p. 10)

En las últimas dos décadas, los millennials, han sido una generación objeto de numerosos estudios ejecutados en Estados Unidos y Europa. Este interés se justifica por las diferencias que presentan en cuanto a sus valores, estilos de trabajo, creencias y formas de aprendizaje con respecto a las generaciones anteriores. Todo ello pone en cuestión las estrategias de enseñanza y de trabajo actuales. (Hidalgo Vicario, 2017, p. 1)

.

1.1.2 Tipo de generaciones: definición y características

En la actualidad las organizaciones muestran grandes desafíos en lo referente a la fuerza laboral, debido a la convergencia de varias generaciones conviviendo en el lugar de trabajo, el problema se complejiza pues cada generación tiene características, rasgos y particularidades, se han enfrentado a contextos políticos, sociales y culturales distintos y conciben las relaciones con sus empleadores y pares de una forma diferente. Lo cierto es que la brecha generacional actual cada vez es más grande en las empresas, encontrándose diferencias de edades que superan los 20 años en algunos casos, y esta diferencia impacta en aspectos como motivación, uso de la tecnología, comunicación, incentivos, reclutamiento, entre otros. (Díaz et al., 2017, p. 6)

Actualmente son cinco las generaciones que componen nuestra sociedad, estas son las siguientes:

Estas generaciones están compuestas por: Tradicionalistas, Generación silenciosa o Swingers, Baby Boomers, Generación X, Generación Y o Millennials; y, IGen, Generación Z o Centennials.

Generación Silenciosa o tradicionalista

Son aquellas personas nacidas hasta 1945, crecieron en épocas de desempleo, dificultad, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado. Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen. (Mariscal, 2010, pp. 4-5)

Generación Baby Boomers

Según Díaz et al. (2017):

Las personas nacidas entre los años 1946 y 1964, son considerados como Generación Baby Boomers, todavía con presencia activa en las organizaciones y principalmente en cargos de poder, los miembros que conforman esta generación son aquellos nacidos recién terminada la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños. (p. 6)

Esta generación se caracteriza por su dedicación y hasta adicción al trabajo. Empoderados y esperando lo mejor de la vida, es una generación preocupada por la búsqueda de estatus, la lealtad y la calidad de vida.

Este gran grupo generacional tuvo una enorme influencia en la economía y cultura americana durante su época y aún constituyen una fuerte influencia en la actualidad (New Strategist Publication, 2010).

Por otra parte, Gaspar et. al (2021) estos autores indican que:

La Generación Baby Boomer (1946-1960) o Generación del Rock & Roll, posee la edad 61 a 75 años. Son los sobrevivientes de la posguerra, menos optimistas, son los que del desconfiaban del gobierno. Esta es considerada como la última generación tradicional, disciplinada, la más esforzada, permaneció en el conflicto armado de Vietnam, donde existió las exigencias de organizaciones sociales, escándalo watergate, homicidio John Fitzgerald Kennedy, crimen de Martin Luther King, aumento del consumo de los narcóticos. Fue la generación pionera en el uso de la primera computadora electrónica (Eniac computer), eran radio escuchas, amantes del cine, la lectura de prensa escrita y la televisión. (p. 1)

Generación X

Según Luna et al. (2018):

La Generación X en su época les tocó vivir cambios importantes, son las personas nacidas a partir del año 1965 y hasta inicios de los años ochenta, en esa época se desarrollaba la Guerra Fría y, por tal motivo los llevó a reaccionar de manera negativa hacia los valores de sus padres. Esta negativa los ha dirigido a que sean más flexibles y autosuficientes que 4 sus antecesores, a cuestionar los aspectos de su vida profesional y laboral, y a contar con la disposición necesaria para romper esquemas; todo esto forma parte del escepticismo por el cual se les reconoce, es por ello que consideran que nada es certero y prefieren mantenerse firme en los constantes cambios. A pesar de su actitud escéptica y al cuestionamiento continuo, es considerado como un grupo de trabajo atractivo porque les fomentaron enseñanzas acerca de disciplina, estructura y dirección. (p. 19)

Generación Millennials

Los millennials son aquellas personas nacidas en los años 1980 y 2000, estos jóvenes comparten estilos de vida, a esto se le suma los valores y características que han formado a partir de las experiencias de su vida histórico-social. Estas características y experiencias posiblemente explican, en parte, la relación que entablan con el trabajo y las organizaciones (Ibañez, et al., 2009, p. 19).

Para Gaspar et al. (2021) es fundamental mencionar autores que indican lo siguiente:

Generación Y o Millennials (1981 - 2000) esta generación también se extiende a las personas del año 1977 al 2004. Sus edades en la actualidad oscilan entre los 17 a 44 años. Fue aquella que vivió la crisis económica 2008, desplome de Torres gemelas, muerte del yihadista Osama Bin Ladin, la elección a la presidencia de USA de Barack Hussein Obama II, muerte del dictador iraquí Sadam Huseín, muerte del general Qasem Soleimani, guerra del golfo, bomba de Hidrógeno Kim Jong un, incremento del uso del internet, personal computer, redes sociales, Smartphones y TV cable. Amantes del teletrabajo y clases virtuales, es indispensable el uso de los celulares, les

encanta comprar en supermercados, postear, crear y ver vídeos, tomar fotos, compartir información.

Según Gaspar et al, (2021):

La Generación Z, (1998 - 2010) son aquellos que poseen la edad 11 a 23 años. Son los postmilenials esta generación utiliza el internet desde temprana edad, hacen el uso de dispositivos móviles, internet inalámbrico Wireless Fidelity, internet luz visible Light Fidelity. Moró en el terrorismo global. Elección de Donald John Trump, Brexit, redes sociales, YouTube, Netflix, Smart Homes, acelerador de partículas, tecnología móvil 5G, la computadora cuántica. (p. 1)

1.2. ANTECEDENTES

Con la finalidad de tomar en consideración investigaciones realizadas con anterioridad acerca de la generación millennials, se consultaron varias fuentes investigativas, como artículos de revistas, tesis de maestría y artículos científicos que posibilitaron una este planteamiento de tesis.

Para Cuesta et al, (2008):

En un estudio enfocado a la generación millennials y el trabajo de la misma, esta investigación fue de carácter exploratorio y concluye que en la actualidad esta generación comparte características, estilos de vida. Estudios en EE.UU. y Europa sostienen que su anclaje sociohistórico les confiere estilos de aprendizaje y laborales particulares. Por ejemplo, cuando evalúan un empleo prefieren los que tengan horarios flexibles y el tiempo libre el cual valoran mucho, el trabajo en equipo y las nuevas experiencias. No les interesan los ascensos paulatinos. Van de un empleo a otro sin dar demasiadas explicaciones y son, principalmente, fieles a sí mismos. Estas características conllevan una falta de fidelización que es fuente de serios problemas para las empresas. (p. 2)

La investigación realizada por Rivera y Larios (2016):

Sobre la deshumanización de la generación millennials por la influencia de la tecnología, se aplicó una metodología no experimental con una confianza del 90% y un error del 5.83 %, pero si con un cuestionario a 200 personas, se concluyó con lo siguiente: no es la tecnología la que deshumaniza, sino los hábitos de las propias personas a través de ella, ya que nosotros somos los que decidimos cuanto tiempo le dedicamos en los aparatos tecnológicos y conocer cuál es el aporte que brindan a nuestra vida, el uso de las tecnologías se encuentra en un constante cambio, por lo que sería interesante conocer qué camino tomará en unos cuantos años nuestro estilo de vida y la forma de utilizar la tecnología en ella. (p. 4)

La investigación de Tagliabue y Cuesta (2011):

Propone como objetivo general relevar las características de alumnos universitarios de Argentina en función de su pertenencia a la generación de los millennials y establecer cómo ellas impactan en el proceso didáctico y en el ambiente de trabajo, este estudio se hizo de carácter exploratorio en la región, la muestra sobre la que se aplicó estuvo constituida por jóvenes de ambos sexos (51% de mujeres y 49% de varones con una edad promedio de 19 años y 6 meses), concluyen que con respecto a los hábitos de estudio, las nuevas generaciones prefieren las clases que se desarrollan utilizando herramientas tecnológicas variadas (películas, simuladores, power point, etc.). Y en relación al trabajo el 20% señalan que lo más importante de un trabajo es que le permita desarrollar su carrera, el 18,8% un buen balance entre la vida laboral y la vida personal frente a sólo un 4,4% que elige la estabilidad. Por último, se les preguntó qué lugar ocupa el trabajo en sus vidas. El 55,3% lo considera un ámbito de crecimiento personal y el 34,2% un medio para obtener estabilidad económica. (p. 51)

También es importante mencionar la investigación realizada por Rangel et al, (2019):

Misma que habla sobre La responsabilidad social corporativa y las tendencias de consumo de los millennials universitarios que laboran, para esto se encuestó a 97 estudiantes universitarios de una escuela de negocios del sur de Tamaulipas, México, pertenecientes a la generación la generación en estudio. Esta generación, según la clasificación de Culiberg y Mahelic, integra a los nacidos desde el año 1980 al año 2000. Uno de los criterios requeridos para la muestra fue que estudiaran y trabajaran. De los 97 encuestados, 54 fueron mujeres y 43 hombres. La muestra se conformó de 40 estudiantes de la licenciatura en negocios internacionales; 30 estudiantes de contaduría pública; 20 estudiantes de administración y 7 de la licenciatura en informática. Los periodos cursados corresponden a quinto, sexto, séptimo y octavo semestre, respectivamente. (p. 3)

Se obtuvieron 89 encuestas adecuadas para desarrollar el modelo estadístico propuesto. El periodo de levantamiento de encuestas fue durante el mes de agosto de 2017. Todos los participantes contestaron la encuesta de manera voluntaria. En el procesamiento de aplicación, cada participante respondió siguiendo las instrucciones incluidas en la misma. La variable de buenos sentimientos resultó ser una variable catalizadora del consumo socialmente responsable de los 89 sujetos de estudio, pues el efecto de la percepción de RSC se intensifica significativamente con su inclusión. Esto indica que la muestra seleccionada, de millennials trabajadores con una educación superior en el sur de Tamaulipas, experimentaban sentimientos de disfrute, satisfacción y beneficio percibido, al dar soporte a las empresas que ayudan a las buenas causas, siendo estos sentimientos los que impulsan en una mayor medida su comportamiento de consumo responsable.

En ese mismo orden de ideas en esencial mencionar la investigación de Valarezo Ramirez (2017):

La misma que señaló que el mundo de mercados dinámicos, las organizaciones están enfocadas en alcanzar el éxito y lograr una ventaja frente a sus competidores, y por ello se enfoca en la retención del mejor talento. El objetivo principal de ese estudio fue observar cuales eran las acciones que realizan los líderes y miembros de talento humano para atraer y retener a la organización millennials ecuatoriana; en la investigación se aplicó una encuesta a 135 miembros de los equipos de recursos

humanos de diferentes empresas de Ecuador, tanto nacionales como multinacionales y familiares. Se identificó que en algunas compañías utilizan esquemas tradicionalistas de reclutamiento, consideran que esta generación representa una ventaja competitiva en el mercado laboral por lo que algunas empresas se plantean rediseñar los procesos para atraer y retener talento de esta generación. (p. 2)

En la investigación de Gutiérrez Alvarado (2018):

El objetivo de este estudio consistió en analizar las características de las generaciones que actualmente conviven en el mundo laboral con el fin de dirigir las prácticas de Recursos Humanos hacia una gestión más eficiente. Además se consideró la importancia de la gestión del talento en las organizaciones y resultados, el motivo de centrar el foco en esta generación ha sido que los millennials constituirán a partir de 2025. La atracción del talento y su gestión son aspectos fundamentales para toda empresa, por lo que deberán encontrar aquellas personas que mejor conecten con sus valores. Una vez que se hayan encontrado los trabajadores adecuados, las prácticas de retención ayudarán a que se sientan apreciados por la empresa y decidan prestar sus servicios por más tiempo.

1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La investigación observará, objetivos internacionales, varios artículos y cuerpos legales que rigen la gestión de contratación tanto en la parte pública como privada.

Para esta investigación es importante nombrar 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para transformar nuestro mundo, En septiembre del 2015, representantes de 193 países, entre ellos Ecuador, adoptaron un compromiso histórico al aprobar los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que fueron consensuados después de más de 3 años de negociaciones y con la participación de todos los países miembros de la ONU, ONG y otros agentes.

Los objetivos de Desarrollo Sostenible para transformar nuestro mundo son los siguientes:

Objetivo 1.- Fin de la Pobreza

Objetivo 2.- Hambre Cero

Objetivo 3.- Salud y Bienestar

Objetivo 4.- Educación de calidad

Objetivo 5.- Igualdad de Género

Objetivo 6.- Agua y Saneamiento

Objetivo 7.- Energía Asequible y No Contaminante

Objetivo 8.- Trabajo decente y crecimiento económico

Objetivo 9.- Industria, Innovación e Infraestructura

Objetivo 10.- Reducción de las desigualdades

Objetivo 11.- Ciudades y Comunidades sostenibles

Objetivo 12.- Producción y consumo responsables

Objetivo 13.- Acción por el clima

Objetivo 14.- Vida submarina

Objetivo 15.- Vida de ecosistemas terrestres

Objetivo 16.- Paz, justicia e instituciones sólidas

Objetivo 17.- Alianzas para lograr los objetivos

Estos objetivos son fundamentales en los países participantes de esa convención e incluso están respaldados por las leyes ecuatorianas.

De esta manera se refleja que estos objetivos están sustentados de forma legal y su vez tiene una conexión con esta investigación porque permiten el desarrollo de un profesional en cualquier tipo de empresa sea pública o privada ya que señalan las garantías que deberían ejecutarse en el campo laboral, haciendo de esta manera que generación investigada puedan alcanzar sus expectativas y preferencias laborales.

Sumado a que estos objetivos también favorecen el desarrollo de una sociedad porque indica justicia, sanidad, equidad y sobre todo salud factores importantes para vivir en armonía y sostenibilidad con la naturaleza.

Constitución de la República del Ecuador

La presente investigación se sustenta con tres artículos de la Constitución de la República del Ecuador y estos son:

Referente al derecho al trabajo es necesario respaldar esta información con el **Art. 325** establece que el Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

Al hablar de la relación laboral nos sustentamos con el **Art. 327** donde se determina que la relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directo. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva.

De igual forma el tema de la remuneración del trabajador se sustenta bajo el **Art. 328** donde determina que la remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia, será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria.

Estos artículos están enfocados en el trabajo digno para los trabajadores, lo que implica que ellos están sujetos a sus derechos y obligaciones, garantizando el buen trato, ambiente laboral, fuentes de empleo y gocen de todos los beneficios que por ley les corresponden sin importar su condición étnica, grupo social, edad o sexo.

Por esta razón es importante tomar en consideración la constitución de la república en esta investigación ya que servirá de apoyo para muchas personas que desconocen sus derechos que les ofrece el estado ecuatoriano.

Código del Trabajo

De igual manera esta investigación toma como apoyo el **Art. 42** del Código del Trabajo donde se establecen entre otras obligaciones del empleador y estas son:

- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.
- Atender las reclamaciones de los trabajadores.
- Brindar espacios adecuados para la realización de las actividades laborales.
- Promover la constante capacitación y desarrollo de sus funcionarios.
- Planificar procesos de formación de manera permanente.

Al direccionarnos al trabajador se toma de apoyo el **Art. 45** establece varias obligaciones del trabajador y estas son:

- Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Observar buena conducta durante el trabajo.
- Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal.

El código de trabajo es una ley que permite dar a conocer al empleador sus obligaciones como patrono, como son dar herramientas suficientes a sus colaboradores y brindar todos los beneficios que por ley le corresponden y al trabajador también le da a conocer sus obligaciones con su empleador cumpliendo normas vigentes para una buena ejecución de sus labores.

Ley Orgánica de Servicio Público, LOSEP

El presente proyecto también tiene como sustento legal en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), investigación que se ampara en el **Art. 5.-** Requisitos para el ingreso.

- Para ingresar al servicio público se requiere los siguientes puntos:

- a) Ser mayor de 18 años y estar en el pleno ejercicio de los derechos previstos por la Constitución de la República y la Ley para el desempeño de una función pública;
- b) No encontrarse en interdicción civil, no ser el deudor al que se siga proceso de concurso de acreedores y no hallarse en estado de insolvencia fraudulenta declarada judicialmente; c) No estar comprendido en alguna de las causales de prohibición para ejercer cargos públicos;
- d) Cumplir con los requerimientos de preparación académica y demás competencias exigibles previstas en esta Ley y su Reglamento;
- e) Haber sufragado, cuando se tiene obligación de hacerlo, salvo las causas de excusa previstas en la Ley;
- f) No encontrarse en mora del pago de créditos establecidos a favor de entidades u organismos del sector público, a excepción de lo establecido en el Artículo 9 de la presente Ley;
- g) Presentar la declaración patrimonial juramentada en la que se incluirá lo siguiente: g.1.- Autorización para levantar el sigilo de sus cuentas bancarias; g.2.- Declaración de no adeudar más de dos pensiones alimenticias; y, g.3.- Declaración de no encontrarse incurso en nepotismo, inhabilidades o prohibiciones prevista en la Constitución de la República y el ordenamiento jurídico vigente.
- h) Haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción; e,

i) Los demás requisitos señalados en la Constitución de la República y la Ley. Exceptúense los casos específicos y particulares que determina la Ley. Las instituciones públicas sujetas a esta Ley, garantizarán que los procesos de selección e incorporación al servicio público, promuevan políticas afirmativas de inclusión a grupos de atención prioritaria, la interculturalidad y, la presencia paritaria de hombres y mujeres en los cargos de nominación y designación.

Las personas extranjeras residentes en el Ecuador podrán prestar sus servicios en calidad de servidoras o servidores públicos en asuntos en los cuales por su naturaleza se requiera contar con los mismos, sin perjuicio de la aplicación de los convenios bilaterales de reciprocidad que rijan esta materia, previo informe y de ser el caso el permiso de trabajo otorgado por el Ministerio de Relaciones Laborales. Para ocupar puestos de carrera, deberán tener una residencia en el país de al menos 5 años y haber cumplido el respectivo concurso de méritos y oposición. En caso de requerirse la contratación de personas extranjeras, la autoridad nominadora, previo informe motivado de la unidad de administración del talento humano solicitará la respectiva autorización del Ministerio de Relaciones Laborales.

Igual forma en cuestiones de derechos nos ampara el **Art. 23.-** Derechos de las servidoras y los servidores públicos. - Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos los cuales deben gozar de los siguientes derechos:

- a) Gozar de estabilidad en su puesto;
- b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c) Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d) Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;

- e) Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f) Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g) Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley; h) Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;
- i) Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- j) Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k) Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l) Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m) Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;

n) No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;

ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;

o) Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;

p) Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;

q) Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,

r) Los demás que establezca la Constitución y la ley

En cuanto a las jornadas de trabajo tomamos con referencia el **Art. 25.-** De las jornadas legales de trabajo. - Las jornadas de trabajo para las entidades, instituciones, organismos y personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley podrán tener las siguientes modalidades:

a) Jornada Ordinaria: Es aquella que se cumple por ocho horas diarias efectivas y continuas, de lunes a viernes y durante los cinco días de cada semana, con cuarenta horas semanales, con períodos de descanso desde treinta minutos hasta dos horas diarias para el almuerzo, que no estarán incluidos en la jornada de trabajo; y,

b) Jornada Especial: Es aquella que por la misión que cumple la institución o sus servidores, no puede sujetarse a la jornada única y requiere de jornadas, horarios o turnos especiales; debiendo ser fijada para cada caso, observando el principio de continuidad, equidad y

optimización del servicio, acorde a la norma que para el efecto emita el Ministerio de Relaciones Laborales.

Las servidoras y servidores que ejecuten trabajos peligrosos realicen sus actividades en ambientes insalubres o en horarios nocturnos, tendrán derecho a jornadas especiales de menor duración, sin que su remuneración sea menor a la generalidad de servidoras o servidores.

Las instituciones que en forma justificada, requieran que sus servidoras o sus servidores laboren en diferentes horarios a los establecidos en la jornada ordinaria, deben obtener la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales. En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, esta facultad será competencia de la máxima autoridad.

Esta ley es importante para los trabajadores en relación de dependencia en el sector público y aspirantes a un cargo, las cuales definen todas las condiciones que deben cumplir, y es aquella que funciona como administradora del talento humano de las instituciones del estado.

Ley de apoyo humanitario

En cuanto a la Ley de apoyo humanitario la cual tiene como finalidad que los trabajadores y empleadores lleguen a un mutuo acuerdo, referente a las condiciones económicas y conservación del trabajo en los que se consideran los siguientes apartados:

- Para la preservar una fuente de trabajo el **Art. 16** determina que de los acuerdos de preservación de fuentes de trabajo. - Los trabajadores y empleadores podrán, de común acuerdo, modificar las condiciones económicas de la relación laboral con la finalidad de preservar las fuentes de trabajo y garantizar estabilidad a los trabajadores. Los acuerdos no podrán afectar el salario básico o los salarios sectoriales

determinados para jornada completa o su proporcionalidad en caso de jornadas reducidas.

- En cuanto al tema relacionado con reducir el horario de trabajo, **el Art. 20** determina la reducción emergente de la jornada de trabajo. - Por eventos de fuerza mayor o caso fortuito debidamente justificados, el empleador podrá reducir la jornada laboral, hasta un máximo del 50%. El sueldo o salario del trabajador corresponderá, en proporción, a las horas efectivamente trabajadas, y no será menor al 55% de la fijada previo a la reducción; y el aporte a la seguridad social pagarse con base en la jornada reducida.
- Se exponen estos artículos de la Ley de Apoyo Humanitario (2020) debido a que las afectaciones económicas a los sueldos de los empleados podrían generar en ellos algún tipo de desmotivación que se vea reflejada en los servicios que presta hacia los clientes, razón por la que hay que tener en consideración este aspecto al desarrollar el trabajo.

Esta ley fue creada para que el empleador y el trabajador puedan llegar a acuerdos y se conserven los puestos de trabajos, permitiendo modificar sus condiciones económicas sin eliminar las fuentes de empleo.

En caso de que se den temas extraordinarios como pandemias haciendo referencia a la del 2020 el empleador y trabajador se puedan apoyarse sin que se perjudiquen ambas condiciones.

Ley Orgánica para la promoción del Trabajo Juvenil

En cuanto a la Ley Orgánica para la promoción del Trabajo Juvenil, donde se toman en consideración los siguientes artículos:

- Que él, **Art. 34.1.-** en cuanto al Trabajo Juvenil. - este artículo señala que: El contrato de trabajo juvenil es el convenio por el cual se vincula laboralmente a una persona joven comprendida entre los dieciocho (18) y veintiséis (26) años de edad, con la finalidad de impulsar el empleo juvenil en relación de dependencia, en

condiciones justas y dignas, a fin de garantizar el acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades y conocimientos.

- Así mismo El **Art. 47.2.-** Jornada prolongada de trabajo.- consiste en que se podrán pactar por escrito de manera excepcional, en razón de la naturaleza del trabajo y de acuerdo a la normativa que dicte el Ministerio rector del Trabajo, que se labore en jornadas que excedan las ocho horas diarias, siempre que no supere el máximo de 40 horas semanales ni de diez al día, en horarios que se podrán distribuir de manera irregular en los cinco días laborables de la semana. Las horas que excedan el límite de las cuarenta horas semanales o diez al día, se las pagará de acuerdo a lo establecido en el artículo 55 de este Código.
- Por otro lado, el **Art. 34.4.-** Verificación y Control. - se refiere a que: Los contratos de trabajo de empleo juvenil deberán celebrarse por escrito y en cualquiera de la clase de contratos señalados en el artículo 19 de este Código; sin embargo, la obligación del Estado Central para el pago del aporte del empleador será cubierta siempre y cuando el trabajador tenga estabilidad al menos doce meses. Los empleadores, una vez suscritos cada uno de estos contratos, deberán cumplir con lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 42 del Código del Trabajo, la autoridad laboral competente velará por el cumplimiento de esta obligación.

Esta ley es importante en esta investigación por que impulsa el trabajo juvenil para dar oportunidades laborales a las nuevas generaciones garantizando el primer empleo, horarios de trabajo flexibles y con la modalidad de contratos que se acoplen a sus necesidades de estudio y pasantías dando oportunidad a la experiencia laboral donde también gozan de sus beneficios de ley.

CAPITULO II

METOLOGIA

2. Metodología

Esta investigación presenta una metodología bibliográfica. Según Gómez et al, (2014):

Para la búsqueda, organización y análisis de la documentación en cualquier campo de investigación, facilitando la adquisición de la información disponible y la identificación de los principales autores, el número de publicaciones por año, las principales áreas de trabajo y las tendencias futuras de un tema propuesto. (p. 14)

Lo cual permitirá entender, profundizar y continuar la investigación ya ejecutada.

2.1. Tipo de estudio

La investigación reúne las características para ser una investigación bibliográfica con un enfoque cualitativo, ante la falta de información objetiva a la que se enfrentan la mayoría de los tomadores de decisiones de cualquier tema, la información cuantitativa es una excelente herramienta, proporciona información objetiva, estadísticamente confiable, para que la mayoría sea relativamente fácil de entender. Sin embargo, hay situaciones donde lo que quieres saber es ¿Que piensa realmente la gente sobre una situación en concreta?, ¿Cómo se siente ante los cambios que se generan en el entorno? Estas preguntas no se contestan fácilmente con algún tipo de información cuantitativa.

“El investigador intentara ver como los miembros del grupo, ven sienten, experimentan y construyen su mundo cognitivamente. Esto es comprender el punto de vista del otro” (Nigenda y Langer,1990; Patricia, Gonzalez , Gurrola Peña, y Chimal, 2013).

Respecto al diseño de la investigación, el estudio fue no experimental porque recopila mucha información bibliográfica sobre la generación Millennials. Según Agudelo et al, (2008), “Definen la investigación no experimental o ex post factores como cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (p. 2). De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

Con relación al nivel de estudio, se trata de un estudio descriptivo. Según Morales (2012), “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos” (p. 5).

El estudio de esta investigación realizado de forma descriptivo porque detalla las características principales del fenómeno que se estudia, realizando una descripción general de las situaciones que se derivan de la gestión del talento Millones.

2.2 Conceptualización y operacionalización de variable

Tabla #1. “Conceptualización y operacionalización de variable”

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
Gestión de talento humano Millennials	Los millennials son los nacidos entre 1980 y 2000, estos jóvenes comparten estilos de vida, valores y características que han formado a partir de las experiencias de su vida histórico-social. Estas características y experiencias probablemente explican, en parte, la	Teoría sobre talento humano. Metodología utilizada en el proceso investigativo Formas de recolección de datos	Ambiente laboral Remuneración Desarrollo profesional	Evaluación del ambiente laboral Sueldos acordes a puestos y perfiles Ascensos, crecimientos profesionales. Inestabilidad laboral	Ficha Bibliográfica

	relación que entablan con el trabajo y las organizaciones (Ibáñez , Tagliabue , Zangaro , & Cuesta , 2009, pág. 19).	Conclusiones y recomendaciones de estudio	Renuncias laborales		
--	--	---	---------------------	--	--

2.3 Técnicas e instrumentos

Técnica

Las técnicas de investigación se definen como un procedimiento típico validado por la práctica, sirve para la obtención de información útil y ayuda a la solución de problemas, toda técnica prevé el uso de un instrumento.

En esta investigación se aplicó la técnica de Investigación Bibliográfica.

La técnica de documental o bibliográfica es una técnica cualitativa tiene procedimientos orientados a la aproximación a, procesamiento y búsqueda de información contenida en documentos, libros, revista, independientemente del soporte documental en que se hallen, los cuales permiten profundizar teorías, conceptos y criterios de autores (Rojas Crotte, 2011).

Instrumentos

Se empleó la ficha bibliográfica a través del gestor bibliográfico Mendely.

Los gestores bibliográficos permiten administrar la información obtenida a través de referencias bibliográficas provenientes de distintas fuentes.

3. RESULTADOS

3.1 Estadísticas generales de la búsqueda

Tabla #2. “Estadísticas generales de la búsqueda”

AÑOS	AUTORPR	MAS RELEVANTES	RESUMEN	#	DOCUMENTO
2012	J A Grisolia	El teletrabajo, una puerta al futuro	Esta generación plantea un desafío al cual el derecho en general, y el derecho laboral en particular, debe adaptarse, incorporando modificaciones a los textos legales y nuevas interpretaciones que debe resolver la jurisprudencia a la luz de estas nuevas realidades.	1	DIARIO
2014	Angélica Hernández	El reto de integrar a los millennials a la vida laboral	La generación de los millennials demanda condiciones de trabajo diferentes como flexibilidad de horario, trabajo en equipo y dinamismo constante, condiciones que deben tener en cuenta las organizaciones para poder generar relaciones laborales de largo plazo.	2	REVISTA
2018	Raymond P Pasko	Atributos y retención relacionados con el trabajo: Comparación de los millennials y otras generaciones	Los resultados indican que la seguridad laboral, tener voz, el avance profesional y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal fueron los atributos relacionados con el trabajo más importantes para influir en los millennials para que permanezcan con su empleador actual.	40	TESIS

2019	Jim Edward Fullen	Retener a los millennials en la fuerza laboral	El propósito de este estudio cualitativo fue investigar la relación y las experiencias de los trabajadores millennials en diferentes entornos de trabajo para determinar la(s) necesidad(es) insatisfecha(s) por la cual la rotación es significativamente mayor que las de generaciones anteriores.	24	TESIS
2019	Lina María Ramírez Ángel	Aproximación a la caracterización del perfil de los millennials (Approach to the millennials' Profile)	Los millennials son aquellas personas nacidas entre 1980 y el año 2000, quienes en el contexto laboral buscan tener equilibrio entre su vida y el trabajo, retroalimentación constante, contacto con los líderes, crecimiento rápido a posiciones altas. Debido a la necesidad que tienen de encontrar trabajos que les generen aprendizaje, los desafíen y los diviertan, los millennials cambian constantemente de trabajo.	4	DIARIO
2020	Guillermo N Jacobs	Identificar las necesidades intrínsecas y cómo afectan el compromiso organizacional de los millennials	La afluencia de millennials en la fuerza laboral ha llevado a los líderes de las organizaciones a enfrentar un serio desafío en términos de cómo retener y motivar a los Millennials que en promedio cambian de trabajo cada 2 años.	35	TESIS

Elaborado por: Chávez, V

3. RESULTADOS

3.1 Estadísticas generales de la búsqueda

Tabla #3. “Estadísticas generales de la búsqueda”

Del análisis de datos en el gestor bibliográfico Mendeley se obtuvieron las siguientes estadísticas, al buscar la palabra millennials.

ECUACIÓN	AÑO	DOCUMENTO	RESULTADOS	RESULTADOS MÁS RELEVANTES
Millennials + Teletrabajo	2012	DIARIO	1	El teletrabajo, una puerta al futuro
Millennials + Laboral	2014	REVISTA	2	El reto de integrar a los Millennials a la vida laboral
Millennials+ Trabajo	2018	TESIS	40	Atributos y retención relacionados con el trabajo: Comparación de los Millennials y otras generaciones
Millennials + Laboral	2018	TESIS	24	Retener a los Millennials en la fuerza laboral
Millennials+ Caracterización	2019	DIARIO	4	Aproximación a la caracterización del perfil de los millennials (Approach to the Millennials' Profile)
Millennials + Necesidades	2020	TESIS	35	Identificar las necesidades intrínsecas y cómo afectan el compromiso organizacional de los millennials

Tabla 13: Búsqueda de Bibliográfica en Gestor Bibliográfico Mendeley

Elaborado por: Chávez, V

En la presente investigación se empezó revisando 82 documentos, de los cuales se han empleado 34 entre tesis, diarios y revistas han aportado al presente documento. Es importante mencionar que esta investigación ha sido poco estudiada por ellos el número de documentos no ha sido mayor.

Tabla # 4. “Búsqueda por País y Región”

AÑO	AUTOR	PAÍS	REGIÓN	TEMA	RESUMEN	#	DOCUMENTO
2021	Gallo, Gonzáles Miranda, Román Calderón, & Garcia	Colombia	Andina	Relaciones con la organización y el trabajo en los millennials colombianos	El propósito fue reflexionar sobre el significado de la relación que fundamenta a los millennials colombianos con el trabajo y las organizaciones.	6	DIARIO
2019	De la Garza Carranza, Soria, & López Lemus	México	Centro	Expectativas de lo millennials en el contexto laboral: Un estudio de género	El objetivo fue investigar las diferencias por género de las expectativas millennials en el trabajo.	14	REVISTA
2021	Araya Pizarro, Rojas Escobar, & Varas Madrid	Chile	Coquimbo	¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile	El estudio explora los atributos determinantes de la felicidad laboral en trabajadores de la generación millennials del norte de Chile.	5	DIARIO
2017	Díaz Sarmiento, López Lambraño, & Roncallo Lafont	Colombia	Caribe	Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y	La diversidad generacional que actualmente interactúa en el lugar de trabajo	307	DIARIO

				características distintivas de los Baby Boomers, XY millennials	representa un reto para las organizaciones.		
2016	(Worth, 2016)	Canadá	Norteamérica	Quienes somos en el trabajo: mujeres millennials, desigualdades cotidianas y trabajo seguro	Estudio basado en una investigación con mujeres millennials en Canadá, este artículo examina el proceso de identidad en el lugar de trabajo.	19	DIARIO

Fuente: Búsqueda de Bibliográfica en Gestor Bibliográfico Mendeley

Elaborado por: Chávez, V

3.2 Análisis de las preferencias laborales de la generación Millennials.

Según Ramírez (2019):

La generación millennials buscan tener crecimiento rápido a posiciones altas, retroalimentación constante y por ello tienen dificultad de encontrar trabajos que les generen aprendizaje, los desafíen y los diviertan, los millennials es una generación que cambia constantemente de trabajo, por lo cual, es fundamental que las empresas reconozcan los rasgos que los diferencian de otras generaciones con el fin de aprender a gestionar esta nueva generación que ha llegado a revolucionar la gestión del talento humano en todas las organizaciones del mundo puesto que sus características son distintas y tienen prioridades que los hace muy diferentes a otras generaciones. (p. 33)

Aquí el autor destaca que las organizaciones no están preparadas para gestionar la alta expectativa que tienen los talentos millennials y las preferencias laborales al momento de elegir un empleo en el mercado laboral, esta generación les gusta imponer sus propias reglas, buscan la libertad y evitan tareas desagradables, sin embargo, les gustan los retos difíciles y el reconocimiento.

Para Madero (2019):

Otro factor transcendental que hay que conocer de los millennials es que sus padres han jugado un rol muy significativo en sus vidas, esto les ha permitido tener mejores oportunidades de estudio, que les ha beneficiado en desarrollar la habilidad de hacer multitareas, su velocidad para resolver problemas y su habilidad de enfocarse en los resultados. (p. 20)

“No tienen prisa por irse de casa, se han creado ambientes de respeto en los que cada quien tiene su propio espacio” (Gibson, Greenwood y Murphy 2009).

La rigidez con la que se maneja el mundo empresarial muchas veces no deja identificar de forma clara que las características y preferencias laborales han cambiado y es lo que se vive hoy por hoy en las empresas la alta rotación de personal debido a que las organizaciones no cumplen las expectativas de las personas que demandan un puesto de trabajo. Según Madero (2019), afirma que:

Numerosos autores como Bialik y Fry (2019); Ferri-Reed (2014); Golik (2013); González (2011) entre otros, consideran importante que las organizaciones tomen en cuenta esta tendencia para mejorar sus procesos de gestión del recurso humano, y así lograr la eficiencia laboral de la generación millennials. (p. 20)

Golik 2013; Solnet, Krali y Kandampully, 2012, “Esto se debe a que esta generación le tocó ver como sus padres se comprometían totalmente con la empresa, sacrificando su tiempo, vida privada y familia para luego ser despedidos, situación que ellos no están dispuestos a volver repetir”.

3.3 Características que deben tener procesos de gestión de talento humano para adaptarse a la realidad de la generación Millennials.

Según Carrillo (2019), enfatiza seis características de la generación en estudio para comprender su forma de pensar, este listado engloba las principales características teniendo en cuenta diversos factores estos son:

- Son nativos digitales, esta generación empezó a conocer los medios digitales durante su infancia y en su adultez predominan la tecnología relacionada con Internet, es por esta razón que la gestión del talento humano debe estar a la par con las preferencias de esta generación.

Las empresas deben aprovechar estas habilidades y se podría aplicar el tema de la tecnología en reclutamiento y en el desarrollo de los puestos como tal, es importante que todos los procesos estén automatizados y cronometrados lo cual permitirá a la

empresa entrevistar en masas, y de esta manera se aprovechan las habilidades que tiene la generación en mención y reduciendo costos, distancias entre otras situaciones que se pueden dar por temas externos.

- Poseen mayor capacidad multitarea, con la ayuda de sus Smartphone pueden realizar distintas tareas a la vez, tienen la capacidad de abordar múltiples tareas con una excelente atención a cada una de ellas.

Al tener jóvenes millennials en las organizaciones se les debe dar la oportunidad de manejar puestos de responsabilidad ya que cuentan con muchas destrezas que les permiten ser muy eficientes, también permiten tener un ambiente laboral armónico siempre y cuando se manejen las políticas correctas de conductas, la gestión de talento humano debe aprovechar la jovialidad en las instituciones para implantar talleres innovadores que vayan al servicio del mejoramiento institucional.

- Mejor nivel de preparación académica, son la generación que han tenido mejores oportunidades en su preparación académica, es por esto que la gestión del talento humano está en el momento perfecto para potencializar sus los talentos y tener en sus equipos de trabajo personas muy profesionales en sus actividades, esta generación está formada en gran parte por individuos que conocen y se sienten identificados por personas y culturas distintas a la de su país.
- Presentan un mayor nivel de exigencia, son individuos con tendencia de buscar buenos resultados y son exigentes con ellos mismo al momento de realizar una actividad determinada por lo que buscan trabajo que los defina, ellos buscan sentirse identificados en su empleo, por esto las empresas deben crear estrategias para ser atractivas ante las exigencias de esta generación y que sirvan como factores de retención del talento humano.

FACTORES DE RETENCIÓN DEL TALENTO COMO ESTRATEGIA EN LA FUNCION DE RECURSO HUMANO

La presente investigación es de suma importancia para aportar valor a todas las empresas tanto públicas como privadas, de servicio y comerciales ya que muestra alternativas y plantea

propuesta para que los empresarios o los directivos dentro de su plan de incentivos a colaboradores incluyan ciertas estrategias y los empleados se mantengan motivados y además consientes de conservar su trabajo y mejorar siempre su rendimiento, de esta manera disminuir la alta rotación sobre todo en la generación millennials.

Según la SECTUR (2003), “El viaje de incentivo es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales fuera de lo común al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda esa parte que les corresponde a las metas”

Sin embargo, es importante comprender que este tipo de incentivos va diseñado para puestos que comprenden metas comerciales es decir que están en el equipo financiero y se entiende como una ventaja que hará que las metas organizaciones y objetivos se cumplan en gran medida, por este motivo la gestión de talento humano debe estar preparada para la búsqueda de destinos que conecten con sus expectativas. (Enríquez, Clark, Núñez, y Esparza, 2022).

La aplicación de incentivos económicos como estrategia que ayuden a las empresas a tener un balance motivacional con los trabajadores, aunque el salario sea una motivación se conoce que los incentivos provocan un comportamiento positivo laboralmente haciendo que la productividad se aumente una vez. Según Madero y Peña 2012:

Conociendo la relevancia que tienen los diversos procesos de la administración de recursos humanos (políticas salariales, descripciones de puestos, valuaciones de puestos, estructuras de pagos, comunicación entre otras) en el pago de bonos e incentivos a los trabajadores; sin embargo, existe una percepción de la persona hacia el éxito, la motivación o la importancia que representa ese ingreso extra como incentivo.

La gestión de talento humano debe coordinar con financiero para asignar presupuestos de incentivos haciendo que se cumplan los planes de acción sujetos por la administración de cada empresa.

También es importante saber que existen incentivos no económicos conocidos como salario emocional como los son: horarios flexibles, días libres, vestimenta flexible, capacitaciones, compensación psicológica.

Factores que Impactan en la Retención del Talento Millennials

Según Martín y García (2018), los factores muy relevantes a la hora de retener empleados, se toman los más importantes en cuanto a retención del talento millennials son los siguientes:

- **La formación**, este es un factor esencial en las políticas de retención del talento en las organizaciones, ya que los trabajadores no solo quieren crecer en cuanto a liderazgo sino también en conocimiento.
- **El desarrollo profesional o posibilidades de ascenso**, también es un factor importante en la retención del talento millennials, ya que una promoción en el lugar de trabajo es un reconocimiento por parte de la empresa a la contribución del empleado.
- **La remuneración**, es un aspecto fundamental ya que en ella se refleja la satisfacción de los trabajadores con la remuneración y compensación que reciben por parte de la empresa esto permitirá desarrollar sus deseos de quedarse en la organización.
- **El clima laboral**, este es un aspecto adicional muy relevante en la retención del talento millennials, donde se les debe ofrecer un clima laboral amigable y de esta manera crear relaciones de confianza con sus compañeros, esto permitirá reducir las posibilidades de cambiar de empleo.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El objetivo de este estudio fue proponer estrategias de atracción y retención de talento millennials en Ecuador. Para llegar a este objetivo fue necesario plantearse tres objetivos específicos: por ende, la conclusión de esta investigación se ha desarrollado en base a los objetivos específicos.

Al analizar las preferencias laborales de la generación en mención, se debe realizar un estudio sobre las preferencias de estos individuos. Las políticas de recursos humanos son preocupantes donde buscan que estén personas vallan más allá, que creen valor para la organización. Aunque este grupo se diferencia del resto por su capacidad de aportar soluciones distintas con sus habilidades, aptitudes y conocimiento, son el talento hoy en día.

Las características que deben tener procesos de gestión de talento humano para adaptarse a la realidad de la generación millennials, es que deben abordar temas enfocadas a este fenómeno, a través de estrategias fundamentales como son la atracción del talento, el desarrollo y la retención del mismo. Sin embargo, suele ser que este sea un proceso complicado, pero este estudio se enfoca en la retención y atracción de talento de esta generación.

Los factores de retención del talento millennials las organizaciones deben crear estrategias competitivas a través de la inversión centrada a explotar este talento es la función de recursos humano. Por ello, que se deben suplir las necesidades de este colectivo, conocer sus inquietudes en cuanto al mercado laboral se refiere.

Recomendaciones

A las organizaciones, es fundamental adaptarse a las necesidades de sus trabajadores, especialmente los funcionarios jóvenes ya que son una generación que tienen valores, prioridades y expectativas diferentes a las otras generaciones, es por ello que deben plantearse estrategias para atraer y retener el talento de los millennials.

También es importante entender y comprender el comportamiento de los colaboradores de una organización, que permita generar sinergias esenciales con sus trabajadores jóvenes, donde ellos puedan comprometerse profundamente con la organización obteniendo ventajas que sean sostenibles, relaciones duraderas y una excelente gestión del talento de esta generación.

Se recomienda, analizar que la generación millennials considera el clima laboral, la formación como atributos esenciales, el salario, las actividades multitareas las consideran importantes para formar parte de una organización.

Referencias

- Madero Gómez, S., & Peña Rivera, H. (2012). *Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones*. Cali. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200003
- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2008). DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN EXPERIMENTAL Y NO EXPERIMENTAL. *CENTRO DE ESTUDIOS DE OPINION*, 2. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Álvarez González, R. (2020). ACCESO Y EVOLUCIÓN DE LOS MILLENNIALS EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL. En R. Álvarez González, *ACCESO Y EVOLUCIÓN DE LOS MILLENNIALS EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL* (pág. 2). Coruña. Obtenido de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/27711/AlvarezGonzalez_Rita_TFM_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Alvira Martín, F. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica*. España: Centro de investigaciones Sociologicas. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GbZ5JO-IoDEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=encuesta&ots=TUj6IK2c1T&sig=MG7oCHmnTl35ywYaq6QuczvxOzI>
- Araya Pizarro, Rojas Escobar, & Varas Madrid. (2021). *Mendely*. doi:10.29393/ran6-7qhsa30007
- Arguedas, I. (2010). *Involucramiento de las estudiantes y los estudiantes en el proceso educativo*. Obtenido de Universidad de Costa Rica: <http://repositorio.inie.ucr.ac.cr/bitstream/123456789/161/1/06.06.02.1245.pdf>
- Arias, N. (2014). *La autoevaluación, un proceso fundamental para la formación del ser humano en el contexto de la paz y la convivencia*. Editorial Itinerario Educativo.
- Barlach, L., Limongi, A., & Malvezzi, S. (2016). *Concepto de resiliencia aplicada trabajar en organizaciones*. Obtenido de Interamerican Journal of Psychology 42(1), 101-112: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S0034-96902008000100011&script=sci_abstract

- Barrero, A. (2017). *Estrés y ansiedad*. Editorial Pujol y Amado.
- Becoña, E. (2016). *Resiliencia : definición, características y utilidad del concepto*. Obtenido de Revista de Psicopatología 11(3), 125-146:
<http://revistas.uned.es/index.php/RPPC/article/view/4024>
- Bello, M. (2014). *El agotamiento emocional a partir del enfoque de acción sin daño*. Obtenido de Universidad Nacional de Colombia:
https://www.bivipas.unal.edu.co/bitstream/10720/581/1/TT-224-Reyes_Angelica-2011-434.pdf
- Berkowitz, L. (2006). *Influencias de la situación en las reacciones a la violencia del observador*. Obtenido de Revista Social Issues 42, 93-106:
<https://spssi.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1540-4560.1986.tb00244.x>
- Braicovich, R. (2014). *Moderación y ascetismo en Séneca, Musonio y Epicteto*. Ed. Universidad de Rosario.
- Cabello, P. (2018). *El sentido de la vida*. Editorial Pharos.
- Cabrera, A., Peral, V., & Barajas, M. (2012). *Apatía: ¿síndrome o síntoma? Una revisión del concepto*. Obtenido de Revista Biblat: <https://biblat.unam.mx/es/revista/psiquis-hospital-psiquiatrico-fray-bernardino-alvarez/articulo/apatia-sindrome-o-sintoma-una-revision-del-concepto>
- Carrillo, A. (11 de febrero de 2019). *Psicología y Mente*. Recuperado el 24 de agosto de 2022, de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/social/caracteristicas-generacion-millennial>
- Cataldi, Z., & Dominighini, C. (2015). Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales. *Accelerating the world's research.*, 2. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57883878/A31-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1628179001&Signature=G9b27-Vo6A2UVhOIF05Fbg6VacMKXsVoHwwZkWX~Zck9uO7kL1ncmrrOG1kn8a5Mt-RpzdOA1I7HdVcf~JoyJR7AYxu3TYH4ej2tLMc76BirDSXSAkDNGyQzcnt6xZz0oIBEEaPUY-sZ5yIIsjhC~Wqj>
- Cuesta, E., Ibáñez, E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2008). El impacto de la generación millennial en la universidad: un estudio exploratorio. *Acta Académica*, 2. Obtenido de <https://www.aacademica.org/000-032/288>
- De la Garza Carranza, D., Soria, D., & López Lemus, D. (2019). *Mendely*. doi:10.18583/umr.v4i1.132

- Desiato, M. (2010). *Construcción social del hombre y acción humana significativa*. Ed. Universidad Andrés Bello.
- Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Revista Clio América*, 6. Obtenido de <http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/1801>
- Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). *Mendely*. Recuperado el 25 de agosto de 2022, de Mendely.
- Díaz, S. (2015). *Equilibrio y liderazgo personal*. Obtenido de <http://coaching.toptenbusinessexperts.com/Archivos/Descargas/EquilibrioyLiderazgo%20personal.pdf>
- Enríquez Acuña, L., Clark Mendivil, Y., Núñez Ramírez, M., & Esparza García, I. (2022). *ANÁLISIS DE LOS VIAJES DE INCENTIVO COMO ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN EMPRESAS DE SERVICIO Y COMERCIALES*. Colombia. Obtenido de <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/455/531>
- Fernández, J. (2015). *La negociación Colectiva en la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo. Secretaria de salud laboral y medio ambiente*. Obtenido de Observatorio de riesgos psicosociales UGT-CEC: <http://www.ugt.es/Publicaciones/guianegociacion.pdf>
- Gallo, Ó., Gonzáles Miranda, D. R., Román Calderón, J. P., & García, G. A. (2021). *Mendely*. Recuperado el 25 de agosto de 2022, de Mendely: <https://www.mendeley.com/catalogue/0e1d3208-21a2-30e4-a0f7-09a553a95ad9/>
- García, J. (2014). *El estrés laboral*. Ediciones Fiscales ISEF.
- Gaspar Santos, M., Ronquillo Riera, O., Robles Zambrano, G., & Paucar Paucar, C. (2021). Aprendizaje permanente en millenials para renovar la praxis jurídica en generación digital. *Cienfuegos*, 1. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300099&lang=es
- Gómez Luna, E., Navas, D., Aponte Mayor, G., & Betancourt Buitrago, L. (2014). Metodología de revisión de literatura para la gestión científica y de la información, a través de su estructuración y sistematización. *DYNA*, 14.

- Guic, E., Bilbao, A., & Bertin, C. (2015). *Estrés laboral y salud en una muestra de ejecutivos chilenos*. Obtenido de Revista médica de Chile 130(10): https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0034-98872002001000004&script=sci_arttext
- Guillen, C., Romero, C., Tortuero, M., & Gallego, F. (2009). *Introducción al problema del estrés en el ámbito laboral*. Editorial Arteanima.
- Guimarey, M. (2018). *Resiliencia y estrés laboral en el personal del establecimiento penitenciario Ancón II, 2017*. Obtenido de Universidad César Vallejo de Perú: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19126>
- Gutiérrez Alvarado, R. (2018). *Repositorio Unican*. Recuperado el 2023, de Repositorio Unican: <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/14971>
- Herrera, E., Molina, C., Ramírez, P., & Tafolia, M. (2015). *Inteligencia emocional: Pieza fundamental en la comunicación y el liderazgo*. Editorial Instituto Politécnico Nacional.
- Hidalgo Vicario, I. (2017). La formación en medicina de los MILLENNIALS. *Revista de Formación Continuada de la Sociedad Española de Medicina de la Adolescencia*.
- Ibáñez, M., Tagliabue, R., Zangaro, M., & Cuesta, E. (2009). LA NUEVA GENERACIÓN Y EL TRABAJO. *Revista del departameto de Ciencias Humanas*, 15. Obtenido de <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/479/908>
- Infante, F. (2012). *La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente*. Editorial Paidós.
- Knapczyk, D. (2015). *Guía de autodisciplina. Cómo transformar los problemas de conducta en objetivos de autodisciplina*. Editorial Narcea.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T. (2014). *La organización del estrés y el trabajo*. Ed. OMS.
- López, L., Romero, E., & Luengo, A. (2011). *La personalidad psicopática como indicador distintivo de severidad y persistencia en los problemas de conducta nfanto-juveniles*. Obtenido de Revista Bvsalud 23(4), 660-665: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/ibc-91426>
- Luna Tomás, M. (2018). LA VALORACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO EN LAS GENERACIONES X, Y DE LIMA METROPOLITANA. *Universidad de Piura*, 19. Obtenido de https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3832/TSP_ADS_011.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Madero Gómez, S. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 20. Obtenido de <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/124/art1.pdf>
- Madrigal Moreno, F., Ávila Carreón, F., & Madrigal Moreno, S. (2019). Retos y oportunidades del comportamiento de los Millennials como fuerza de trabajo. *Revista de la facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 10. Obtenido de <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/109/108>
- Mariscal Rivas, R. (2010). Escuela de negocios. *HSBC*, 4-5. Obtenido de https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2408/MBA_2016_MariscalRivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martín, C., & García de Dionisio, B. (2018). LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA RETENCIÓN DE MILLENNIALS. En C. M.-B. Dionisio, *LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA RETENCIÓN DE MILLENNIALS* (pág. 4). Madrid. Obtenido de https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22956/TFG_MartA%C2%ADn-Buro%20GarcA%C2%ADa%20de%20Dionisio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martín-Buro García de Dionisio, C. (abril de 2018). *Repositorio Universidad Comillas*. Recuperado el 14 de septiembre de 2022, de Repositorio Universidad Comillas: https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/22956/TFG_MartA%C2%ADn-Buro%20GarcA%C2%ADa%20de%20Dionisio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez Leal, A., Ruiz Valencia, N., Rojas Pineda, N., Londoño Salazar, C., & Pérez Uribe P, R. (01 de Diciembre de 2018). *Retención del talento humano en las generaciones Millennials y Centennials en Bogotá*. Obtenido de <https://www.researchgate.net/>: https://www.researchgate.net/profile/Rafael-Perez-Uribe/publication/329251937_Retencion_del_talento_humano_en_las_generaciones_Millennials_y_Centennials_en_Bogota/links/5bfed82945851523d15316b4/Retencion-del-talento-humano-en-las-generaciones-Millennials-
- Martínez, J. (2014). *Estrés laboral*. Editorial Prentice Hall.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2011). *Desgaste profesional*. Obtenido de *Revista Anual de Psicología* 52: 397-422: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mina, S. (2021). *Resiliencia y estrategias de afrontamiento del estrés laboral durante la pandemia del Covid-19 en Iso docentes de la Facultad de Psicología de la UTE*

- Luis Vargas Torres. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/2536>
- Morales, F. (2012). Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. *ucipfg*, 5. Obtenido de
https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Practica_independiente/UNIDAD1/Tipos%20de%20investigaci%C3%B3n.docx
- Muñoz Erazo, C. (1998). *COMO ELABORAR Y ASESORAR UNA INVESTIGACION DE TESIS*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica S.A. Obtenido de
<https://books.google.com.ec/books?id=1ycDGW3ph1UC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). *Décima Revisión de la Clasificación Internacional de las Enfermedades. Trastornos mentales y del comportamiento*. México D.F.
- Patricia, B., Gonzalez , N., Gurrola Peña, G. M., & Chimal, A. M. (2013). *Investigación Cualitativa*. Mexico: Universidad Autónoma del Estado de México. Obtenido de
<file:///D:/DESCARGAS/Investigaci%C3%B3n%20cualitativa.pdf>
- Pérez, J. (2023). El 2023 empieza con un ecuatoriano desesperanzado. *REVISTA GESTION*, 1. Obtenido de <https://www.revistagestion.ec/index.php/analisis-economia-y-finanzas/el-2023-empieza-con-un-ecuatoriano-desesperanzado>
- Pincheira Varas, A., & Arenas, T. (2016). CARACTERIZACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE LA ‘GENERACIÓN MILLENNIALS’. *Interciencia*, 7. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/339/33948806003.pdf>
- Posada, E. (2011). *La relación trabajo- estrés laboral en los colombianos*. Obtenido de Revista CES Salud Pública 2(1) 66-73: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaRelacionTrabajoestresLaboralEnLosColombianos-3677384.pdf>
- Pullido, F. (2014). *Motivación y autoconfianza en deportistas*. Obtenido de <http://defidepor255.ugr.es/acrd/alumnos/document/clases/14.pdf>
- Ramírez , Á. (2019). Aproximación a la caracterización del perfil de los millennials (Approach to the Millennials’ Profile). *SSRN Electronic Journal*, 33. Obtenido de <https://www.mendeley.com/catalogue/d87fc54f-c56a-38ee-b868-4d20b3b10538/>
- Rangel Lyne, L., Ochoa Hernández, M., Azuela Flores, J., & Francisca Hernández , A. (2019). La responsabilidad social corporativa y las tendencias de consumo de los millennials universitarios que laboran. *CienciaUAT*, 3. Obtenido de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78582019000100044&lang=es

- Rebok, F., Díaz, E., & Pérez, M. (2014). *Paranoia, personalidad y psicosis*. Obtenido de Revista Argentina de Clínica 15(2), 121-126:
https://www.alcmeon.com.ar/15/58/05_Rebok.pdf
- Ríos González, C., Correa Gutiérrez, M., & Vargas Calderón, D. (2018). Diseño de una propuesta de incentivos y beneficios que le permita a una mediana empresa prestadora de servicios de tecnología, reducir los índices de ausentismo y rotación de personal. *Libre Empresa*, 91-102. Obtenido de
file:///D:/DESCARGAS/portalderevistas,+Libreempresa_16572815_enero-junio_2018_91-102.pdf
- Rivera Mariscal, M. A., & Larios Gómez, E. (2016). LA DES-HUMANIZACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL POR LA INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA. *JOVENES DE LA CIENCIA REVISTA DE DIVULGACIÓN CIENTÍFICA*, 4. Obtenido de
<https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/1158/787>
- Robles, R., & Vivas, C. (2019). *Resiliencia y Afrontamiento Del Estrés Laboral en Empleados Públicos Titulares y Contratados*. Obtenido de Repositorio digital Universidad Estatal de Milagro:
<http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/5243>
- Rodríguez, P., Márquez, H., & Argueta, I. (2015). *Clima laboral*. Editorial Villa Clara.
- Rojas Crotte, I. (2011). ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN: UNA PROPUESTA DE DEFINICIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA. *Tiempo de educar*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Rugel, M. (2021). *Resiliencia y estrés laboral en tiempos de Covid 19 en usuarios internos asistenciales en el Hospital Básico de Salitre, 2020*. Obtenido de Universidad César Vallejo de Perú: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/56653>
- Rutter, M. (2001). *Resiliencia: algunas iniciativas de consideraciones conceptuales*. Obtenido de Revista Science Direct 14(8), 626-631:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1054139X9390196V>
- Santizo, A. (2014). *Estrés laboral en los empleados de las instituciones bancarias del Municipio de Tacaná, Guatemala*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar:
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/22/Santizo-Alma.pdf>

- Solís, C., & Vidal, A. (2016). *Estilos y estrategias de afrontamiento en adolescentes*. Obtenido de Revista de Psiquiatría y salud mental 7(1), 33-39:
https://www.mdp.edu.ar/cssalud/deptoterapia/archivos/Psicologia_General_SEMINARIO/ESTILOS_Y ESTRATEGIAS_DE_AFRONTAMIENTO_en_adolescencia.pdf
- Tagliabue, R., & Cuesta, M. (2011). Una Nueva Generación en la Universidad y el Trabajo: desafíos y oportunidades. *Revista electronica*, 51. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4778/477847119005.pdf>
- Torres, X., & Baillés, E. (2017). *El estrés: cómo detectarlo y controlarlo para mejorar la salud*. Ed. Amat.
- Valarezo Ramirez , M. J. (2017). *Repositorio UEES*. Recuperado el enero de 2023, de Repositorio UEES: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://repositorio.uees.edu.ec/bitstream/123456789/2349/1/Paper%20Atraccion%20y%20Retenci%C3%B3n%20de%20Talento%20Millennials_%20Jazm%C3%ADn%20Ram%C3%ADrez.pdf
- Valdivia, Y. (2018). *Resiliencia y estrés laboral en los trabajadores de la municipalidad distrital de Santiago, Cusco-2018*. Obtenido de Universidad César Vallejo de Perú: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/35663>
- Vargas, M. (2015). La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma. En M. Vargas, *La generación millennial y la educación superior. Los retos de un nuevo paradigma*. Buenos Aires.
- Vera, M., & Gabari, M. (2019). *La resiliencia como factor protector del estrés crónico en docentes*. Obtenido de Revista EJIHPE 9(3): <https://formacionasunivep.com/ejihpe/index.php/journal/article/view/332>
- Vived, E. (2018). *Habilidades sociales, autonomía y autorregulación*. Editorial Prensa Universitaria.
- Wagnild, G., & Young, H. (2011). *Desarrollo y evaluación psicométrica de la escala de resiliencia*. Obtenido de National Library of Medicine: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/7850498/>
- Worth, N. (2016). *Mendely*. doi:10.1080/0966369X.2016.1160037
- Zimmerman, B., Kitsantas, A., & Campillo, M. (2015). *Evaluación de la autoeficacia regulatoria: una perspectiva social cognitiva*. Ed. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.

