

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Implementación de la metodología Agility para evitar un alto índice de rotación de la generación millennials en una empresa financiera de Quito

Proyecto de investigación

**Ana Patricia Raza López**

Trabajo de Titulación presentado como requisito para la obtención del título de Licenciada en Psicología y Recursos Humanos

Quito, 10 de marzo de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

HOJA DE CALIFICACIÓN

Implementación de la metodología Agility para evitar un alto índice de rotación de la generación millennials en una empresa financiera de Quito

ANA PATRICIA RAZA LÓPEZ

Calificación:

Firma del profesor

María Cristina Crespo, Dra. Humanidades y Artes

Firma del profesor

Quito, 10 de marzo de 2019

## Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual de este trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Así mismo autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante	_____
Nombres y apellidos	Ana Patricia Raza López
Código	00115501
Cédula de Identidad	1713725065
Lugar y fecha	Quito, 10 de marzo de 2019

## RESUMEN

En el presente documento se tratará sobre la generación millenials, sus características, modo de actuar, además de la rotación, sus causas principales y los diferentes tipos, además; por otro lado se detallará la manera como la metodología Agility daría lugar a que esta generación de individuos adquiriera compromiso y un reto dentro de la empresa financiera privada de Quito para así evitar los altos índices de rotación antes descritos.

Palabras clave: millenials, agility, rotación, voluntaria, compromiso, generación.

## ABSTRACT

This document will deal with the millennial generation, its characteristics, way of acting, in addition to rotation, its main causes and the different types, in addition; On the other hand, the way in which the Agility methodology would result in this generation of individuals acquiring commitment and a challenge within the private financial company of Quito will be detailed in order to avoid the high turnover rates described above.

Keywords: millennials, agility, rotation, voluntary, commitment, generation.

## Tabla de Contenido

<b>PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	7
<b>Planteamiento del problema</b> .....	7
<b>Objetivos y pregunta de investigación</b> .....	9
<b>Justificación</b> .....	10
<b>Marco Teórico</b> .....	11
<b>DISEÑO Y METODOLOGÍA</b> .....	28
<b>Población</b> .....	28
<b>Instrumentos o materiales</b> .....	29
<b>Recolección de datos</b> .....	30
<b>Consideraciones éticas</b> .....	30
<b>Discusión</b> .....	31
<b>Fortalezas y limitaciones del estudio</b> .....	32
<b>Recomendaciones para futuros estudios</b> .....	32
<b>Referencias:</b> .....	34

# PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

## IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA AGILITY PARA EVITAR UN ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIALS EN UNA EMPRESA FINANCIERA DE QUITO

### Planteamiento del problema

La generación de los Millennials es la compuesta por los nacidos entre 1981 y mediados de los años 90 (Thompson y Gregory, 2012); algunas de sus características a nivel social y laboral incluyen estar conectados a la tecnología, ser muy sociables y mucho más, a través de la tecnología, buscar ser tratados de modo prioritario y tener un servicio personalizado; en la vida laboral, se caracterizan por ser personas que se destacan entre los mejores; desean ser parte de las mejores empresas, lo cual exige directamente a las organizaciones niveles más altos de competitividad para atraer altos potenciales de esta generación (Gutiérrez, 2014).

La investigación demuestra que se han encontrado diferencias generacionales sustanciales en el mundo laboral con respecto a la personalidad, asociando las características de personalidad con individuos nacidos en la misma época, lo cual infiere que el ambiente socioeconómico puede tener un impacto en la personalidad (Wong, Gardiner, Lang y Coulon, 2008).

De acuerdo con Campione (2015), hay escaso logro en la retención de Millennials en las empresas, aunque se implementen paquetes de compensación y beneficios. Los Millennials se logran retener menos de tres años en una empresa. La satisfacción con el trabajo es un elemento significativamente asociado con la retención; un puntaje bajo en la satisfacción con el trabajo se ha visto asociados a renuncias y a intenciones de renuncia. Cualquier elemento que logre aumentar la satisfacción en el trabajo pueda contribuir a la retención de los Millennials (Campione, 2015).

Existe cierta preocupación alrededor de la atracción y el compromiso laboral que puede existir en los Millennials y la investigación considera que un buen balance entre la vida y el trabajo, un trabajo significativo y suficiente atracción y reconocimiento son factores contribuyentes a la lealtad y retención de los Millennials (Thompson y Gregory, 2012). Así mismo, la rotación se puede ver asociada a niveles bajos de apoyo y comunicación por supervisores y al aburrimiento relacionado con el trabajo, provocado por la falta de involucramiento y apego organizacional (Myers y Sadaghiani, 2010). Thompson y Gregory (2012) consideran que la tendencia de los Millennials a cambiar de trabajo está altamente asociada con una mala relación con su gerente inmediato.

De acuerdo a Cabrera, Ledezma y Rivera (2011), el término de rotación se refiere al retiro permanente de una empresa por parte de un individuo, lo cual puede ser voluntario o involuntario. El retiro voluntario se considera en el momento en que el empleado decide dejar la empresa por su iniciativa, mientras que el retiro involuntario es cuando este es forzado por parte de la empresa hacia el empleado (Cabrera, Ledezma y Rivera (2011). Específicamente, el retiro voluntario sería el que causa inconvenientes a las organizaciones. Otro concepto importante es el de tasa de rotación, concebido como “la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización” (Galarza, 2000, p. 227), índice de gran relevancia cuando se trata de estabilidad de personal en una empresa (Galarza, 2000).

De acuerdo con George y Wallio (2017), la rotación de personal tiende a crear un impacto negativo sobre la empresa en cuanto a reputación, dinámicas entre colegas y relaciones con los clientes; además crea una pérdida en la eficiencia en tareas, ya que se necesita utilizar tiempo para entrenar y capacitar a un nuevo empleado en el equipo. Koys (2001) explica que la retención de empleado afecta la efectividad empresarial, en

cuanto los empleados que han estado más tiempo dentro de una empresa tienen conocimiento de las metas de la organización y de los clientes. La rotación de personal genera más costos en cuanto a los procesos de contratación y capacitación y se ha visto asociada negativamente con la efectividad empresarial; por ejemplo, en un estudio de Ostroff (1992) a más alta rotación de profesoras en un colegio correspondió peor rendimiento académico y mayor porcentaje de estudiantes que dejaron el colegio antes de graduarse (Koys, 2011).

## Objetivos y pregunta de investigación

### *Objetivo general*

Elaborar una propuesta basada en metodología Agility para evitar un alto índice de rotación en la generación de los Millennials en una empresa financiera de Quito.

### *Objetivos específicos*

Evaluar y establecer las distintas causas que provocan un alto índice de rotación en la generación de los Millennials en una empresa financiera de Quito.

Desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los colaboradores de la generación Millennials.

## Justificación

Mendoza (2013) explica que generalmente las empresas se enfocan más en analizar medidas financieras de eficiencia, mientras que el análisis de la rotación de personal se deja de lado. El autor considera que la alta rotación de personal puede afectar de gran manera a la organización en cuanto provoca un costo y afecta en la rentabilidad futura. Analizando los procesos de rotación de una empresa de Costa Rica (Mendoza, 2013), se observó que el costo, incluyendo reclutamiento, mantenimiento y cesantía para un puesto de trabajo, incluyendo a todos los cargos de la empresa llegaba a ser alto y desfavorable para la empresa.

El hecho de que los Millennials se hayan visto asociados con un índice alto de rotación (Thompson y Gregory, 2012) genera la necesidad de investigar más a fondo cuales son las razones principales de este problema y cuál sería la mejor manera para evitarlo y crear retención y lealtad por parte de esta generación hacia la empresa.

## Marco Teórico

La información expuesta a continuación fue recolectada desde artículos científicos, páginas web, artículos de investigación y libros. Se realizó a través de la búsqueda de palabras claves como “Millennials”, “Alta rotación” y “Retención de personal”, entre otras. Las bases de datos principales fueron el servicio de Google Académico y los recursos digitales de la biblioteca de la Universidad San Francisco de Quito.

### **Diferencias Generacionales**

Se han observado diferencias significativas generacionales con respecto a los impulsos motivacionales: la Generación X (nacida entre 1961 y 1981) se ha visto diferenciada de los Baby Boomers (1945-1960) por su locus de control más externo respecto a la generación anterior, asociada con más cinismo y valorando mayormente el balance entre el trabajo y la vida personal (Wong, Gardiner, Lang y Coulon, 2008).

Cada generación se ve menos interesada en recompensas intrínsecas que las anteriores y la misma tendencia se puede observar en las recompensas sociales (Schullery, 2013).

El estudio realizado por Wong, Gardiner, Lang y Coulon (2008) pudo observar diferencias generacionales enfocándose en la personalidad y motivación: generalmente, se observaron mayores diferencias entre los Baby Boomers y la Generación Millenials; de acuerdo con los resultados, las generaciones más jóvenes son las que desean más avances en su carrera respecto a las más viejas; esto podría deberse también a la etapa de la vida en la que se encuentra cada generación (Wong, Gardiner, Lang y Coulon, 2008).

Se ha observado que la Generación Y es la menos optimista de las tres, probablemente por haber podido ver las anteriores generaciones fracasar y, por lo tanto,

podrían tener más cuidado en su percepción de la vida. En cuanto a los impulsos motivacionales, se presentaron diferencias en cuanto los Baby Boomers y la Generación X; estos últimos tendían a ser más motivados por la habilidad de influenciar y ejercer autoridad sobre otras personas (Wong, Gardiner, Lang y Coulon, 2008).

De acuerdo con Tolbize (2008), existen diferencias entre las generaciones de trabajadores también acerca de las actitudes que se tienen hacia el trabajo: por ejemplo, se ha visto que la ética de trabajo viene influenciada por el nivel de educación, si el tipo de trabajo es parcial o a tiempo completo, por el estado marital y por los ingresos de una persona (Tolbize, 2008). La ética de trabajo se ha observado ser más fuerte y protestante cuando una persona es menos educada, cuando tiene un trabajo a tiempo parcial, cuando es casada y cuando tiene un nivel de ingresos más bajo. Las generaciones más jóvenes se han descrito como más orientadas hacia los resultados en vez que al proceso, en cuanto se sienten más felices cuando logran completar una tarea hasta la fecha límite, manejando su propio tiempo (Tolbize, 2008). Las generaciones más jóvenes tienden a poseer rasgos más individualistas, a estar menos preocupados por la impresión que pueden causar en los demás y tienden a conformarse menos (Becton, Walker y Jones-Farmer, 2014).

En cuanto a la lealtad hacia los empleadores, el porcentaje de trabajadores que reportan la intención de quedarse el resto de su vida en la empresa donde trabajan en la actualidad tiende a disminuir cuando la generación es más joven, llegando desde el 70% de los tradicionales hasta el 20% de la Generación Y (Tolbize, 2008). De la misma manera, los empleados más jóvenes tienden a estar enfocados más hacia sí mismos, queriendo ser promovidos más rápido que los trabajadores mayores, piensan menos en el trabajo como una parte importante de sus vidas y tienden más a reportar intenciones de dejar el trabajo si es que ganaran una alta cantidad de dinero (Tolbize, 2008). De

acuerdo con Becton, Walker y Jones-Farmer (2014), los Millennials y la Generación X se perciben como más propensos a dejar su trabajo actual si encuentran mejores oportunidades y a buscar otras opciones cuando su empleador no está cumpliendo con sus necesidades. Además, los Millennials se ven asociados a sentirse más cómodos con el cambio y son menos propensos a ver a la seguridad laboral como un elemento importante en sus carreras (Becton, Walker y Jones-Farmer, 2014).

Otra diferencia entre generaciones de trabajadores concierne el respeto hacia los colegas y la autoridad: las generaciones jóvenes no se sienten intimidadas por la autoridad y tienden a interactuar y hacer más preguntas que las generaciones anteriores; los trabajadores jóvenes creen que el respeto debe ser obtenido por méritos y no creen en el respeto incuestionable (Tolbize, 2008). Mientras que las generaciones más antiguas quieren que sus opiniones tengan más peso por su experiencia y mayor tiempo de trabajo dentro de la empresa, los jóvenes quieren que sus opiniones sean escuchadas y que las personas les pongan atención igualmente que a las demás personas (Tolbize, 2008). Debido a su baja conformidad y la baja lealtad hacia la empresa, Becton, Walker y Jones-Farmer (2014) consideran que estas características puedan llevar a la tendencia a no respetar las reglas, las políticas y los procedimientos del trabajo.

Lyons y Kuron (2013) explican acerca de la preferencia de las generaciones más jóvenes hacia el liderazgo con características que incluyan confianza, apoyo y confiabilidad inter-personal y una menor preferencia hacia características como credibilidad personal, competencia y previsión; estas generaciones tienden a preferir líderes enfocados en la realización personal de los individuos más que en el éxito de la compañía.

## **Millennials**

La generación Y se considera como un grupo de personas altamente influenciado por los excesos parentales, las computadoras y grandes avances tecnológicos. Los Millennials se han visto asociados con su comodidad en cuanto al uso de tecnología; ellos buscan flexibilidad, una vida balanceada, son independientes y realizan más de una tarea al mismo tiempo; son considerados como demandantes y más confiados que las anteriores generaciones; además, son la generación más educada (Tolbize, 2008).

De acuerdo con el proyecto OXYGENZ descrito por Haynes (2011), se ha descrito a los miembros de la Generación Y como: escasos, ya que forman aproximadamente el 26% de la población mundial; tienen la habilidad de transformar sus relaciones a través de su conexión con la tecnología; hacen las cosas de forma distinta, ya que logran realizar múltiples tareas al mismo tiempo; son desafiantes, ya que requieren trabajo significativo y les gustan direcciones directas y retroalimentación inmediata (Haynes, 2011; Chou, 2012).

Según Bannon, Ford y Meltzer (2011), la mayoría de la generación Y considera que la tecnología les ayuda a utilizar su tiempo de manera más eficiente. Para el 59% de los Millennials, el internet es la primera fuente de información y de noticias, mientras que solamente 30% de los Baby Boomers reporta la misma respuesta. Ciertas compañías como Google y Facebook están cambiando sus estrategias para poder atraer el recurso humano de la Generación Y, utilizando espacios de trabajo abiertos y tecnologías avanzadas. Los Millennials tienden a preferir lugares de trabajo y reuniones menos formales y ambientes más flexibles (Bannon, Ford y Meltzer, 2011).

De acuerdo con Chou (2012), los Millennials aprecian de mayor manera los aspectos sociales del trabajo y el hecho de tener un ambiente de trabajo interesante;

ellos parecen tener mayores necesidades sociales, un vínculo más estrecho con sus colegas y orientación hacia el equipo más fuerte respecto a generaciones anteriores. Esta generación se ve caracterizada por niveles altos de autoestima y asertividad y ser confiados sobre las propias habilidades. En cuanto a la comunicación, los Millennials buscan recibir interacciones frecuentes, positivas y abiertas en el ambiente de trabajo, al mismo tiempo en que comparten información con los demás (Chou, 2012). Por estas razones en el trabajo de Chou (2012), se sugiere que los Millennials siendo líderes tendrían un tipo de liderazgo más participativo, tomando en cuenta sus subordinados en la toma de decisiones en una empresa.

### **Rotación**

Existe una diferencia sustancial entre los términos “intenciones de rotación” y “rotación actual”, ya que el primero se refiere a la inclinación consciente de un individuo hacia el dejar la compañía en la cual trabaja, mientras que la rotación actual se refiere a cuando el empleado efectivamente deja de trabajar en la empresa (McNall, Masuda y Nicklin, 2009).

“Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste a su vez es ocupado por otra persona que se contrata” (Mendoza 2003, p. 106)

Adicional a los costos que genera un alto índice de rotación se halla también la afectación que se dará en lo monetario a futuro debido a que la organización no podrá brindar un servicio constante o uniforme y ni hablar de los tiempos de entrega y costos, todo entra en un desequilibrio también porque la nueva persona que ingresa tendrá que aprender y esto le tomará alrededor de seis meses, tiempo en el cual no puede ser totalmente productivo. (Mendoza 2003, p. 109).

Existen dos tipos de rotación de personal, está la rotación de personal voluntaria y se da cuando un colaborador decide renunciar a su puesto de trabajo, ya sea porque ha encontrado algo mejor o tiene otra preferencia (Almeda, Carla 2017). Es muy importante que las empresas revisen los índices de rotación que tienen y por supuesto las causas por las cuales se dan, una muy buena herramienta adicional a cualquier estudio que realicen pueden ser las entrevistas de salida, donde se puede encontrar información muy relevante sobre las causas que motivaron a los colaboradores a renunciar, de ello se hace un compilado y las empresas pueden hallar valiosa información. Al momento en que un colaborador sale de la empresa por la razón que fuere se considera importante realizar la entrevista de salida en este momento. (Chiavenato, I 1999).

Dentro de todo esto también es importante que el colaborador saliente tenga el tiempo prudente para completar la entrevista de salida, así sus respuestas serán más claras y ayudarán a cumplir el objetivo que será mejora continua. En esta parte puede ser una buena opción que una persona externa realice la entrevista de salida, de este modo el personal saliente se sentirá más cómodo al comentar cualquiera de las novedades (Farkas, G. 2019).

El segundo tipo de rotación es la involuntaria, la cual se refiere a que la salida de ciertos colaboradores es por decisión de la empresa basada en una reestructuración o una baja evaluación de desempeño de aquella persona (Revista Factorial, 2018). Es relevante mencionar que, si se tienen casos de este tipo seguido, es probable que nos hallemos frente a un proceso deficiente de selección de personal (Revista Factorial, 2018).

Un aspecto a ser tomado en cuenta es que dentro de la gestión de Talento Humano no se habla únicamente de atraer a los postulantes o candidatos sino más bien retenerlos en la

organización, para ello es importante que exista la implementación de estrategias de retención de personal (Aguila; Rubio & Silva, 2014).

Una de las causas más comunes por las cuales se da un alto porcentaje de rotación de personal es una mala supervisión de trabajo; para evitarla es preponderante que los líderes de grupos establezcan las funciones de cada cargo, así como las metas que el colaborador debe cumplir. Otro factor es un mal clima laboral, ya que pasamos en promedio 30% del día en el trabajo y es importante que la empresa se ocupe por brindar un clima laboral satisfactorio; como otro punto está que el propósito de la empresa no encaja con las preferencias del trabajador y un ejemplo de ello es si a ti te gusta cuidar del medio ambiente y luchas por ello y te encuentras en una empresa que hace todo lo contrario, definitivamente buscarás salir de ahí. (Fiallo, D., Alvarado, P., Soto, L., (2015)

Un índice de rotación bajo hablará de un buen clima laboral y de darse un porcentaje muy cercano a cero, se podría pensar que la empresa no cuenta con un dinamismo o que no se ha preocupado por ir creciendo o modificando en base a la vanguardia (Linares, J. 2018).

La rotación de personal es algo que preocupa rotundamente a las empresas por todos los costos que implica, los cuales no son únicamente monetarios, ya que también existe una fuga de capital intelectual, por ejemplo, si la persona que sale tiene personal a cargo la gestión queda desorganizada y podría generarse una crisis, ante lo cual debe entrar a solucionarlo la empresa. Adicionalmente la rotación de personal influye notablemente en la deslealtad de las personas que se quedan, ya que, al ver un alto índice de rotación, consideran que hay inestabilidad y buscar alejarse (Lewin, M. 2001).

Como ejemplo se detallan los valores que el Gerente de Muebles Industriales S.A. (MISA) obtuvo al realizar un estudio de costeo basado en actividades sobre el costo de rotación de un operario, un oficinista y un vendedor, es decir las actividades que se debieron realizar por parte de Recursos Humanos para contratación de estos cargos, el mantenimiento de las personas en estos cargos y la separación de esas personas al momento de sus salidas de la empresa. Los costos que se incluyen en el cuadro a continuación tienen valores del personal de recursos humanos y otros cargos que participaron en todo el proceso, además de anuncios en periódicos y otros medios para encontrarlos (Mendoza 2003).

La empresa luego de este análisis decidió tomar acciones correctivas para evitar que este problema siga dándose y lo primero fue realizar un análisis de las causas de la rotación de personal, así como los expedientes de las personas que dejaron la empresa, hicieron un estudio de clima laboral, mejorando en los puntos en los cuales resultó desfavorable, bajando el índice de rotación del 80% al 24% anual luego de ejecutar dichas acciones (Mendoza 2003).

La implementación de disposiciones de trabajo flexibles y enriquecimiento del trabajo se asocian con mayor satisfacción en el trabajo y niveles más bajos de intenciones de rotación (McNall, Masuda y Nicklin, 2009). Además, los trabajadores reportan sentirse más satisfechos con su trabajo cuando existe variedad en las tareas que ejecutan, evitando la repetición; al mismo tiempo, la satisfacción laboral es influenciada de forma positiva por un buen ambiente laboral, por lo cual (Lambert, Lynne Hogan y Barton, 2001) remarcan la relación de influencia directa existente entre la satisfacción en el trabajo y el intento de rotación; siendo que a mayor satisfacción corresponde a menores intentos de rotación por parte de los trabajadores. De igual manera, a mayor edad corresponde menor intento de rotación (Lambert, Lynne Hogan y Barton, 2001),

por lo cual la atención debería dirigirse hacia la retención de los trabajadores más jóvenes. Falkenburg y Schyns (2007) apoyan esta relación, explicando que la satisfacción laboral tiene una alta correlación con el compromiso organizacional, el cual incluye la intención de quedarse con la compañía.

Applebaum, Fowler, Fiedler, Osinubi y Robson (2010) sugieren factores ambientales que podrían estar influenciando el estrés, satisfacción laboral e intención de rotación por parte de enfermeras. Los autores consideran que elementos como olor, ruido, luz y color pueden estar afectando el estrés, el estado de ánimo y el comportamiento de las enfermeras en el lugar de trabajo (Applebaum, Fowler, Fiedler, Osinubi y Robson, 2010). Los resultados de su investigación contradijeron las hipótesis que habían estipulado al principio, ya que, al parecer, las enfermeras superan y están acostumbradas a los constantes cambios de ambiente de su trabajo, por lo cual en realidad no se ven afectadas significativamente; sin embargo, existen relaciones directas significativas entre el estrés percibido y la satisfacción en el trabajo y el estrés percibido con las intenciones de rotación (Applebaum, Fowler, Fiedler, Osinubi y Robson, 2010).

Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski y Erez (2001) observaron en su investigación que a mayor integración del individuo con su trabajo corresponde menor intención de rotación y que no dejan su trabajo tan fácilmente ni tan inmediatamente cómo las personas que tienen menor integración.

### **Expectativas de los Millennials y recomendaciones para alcanzarlas**

Martínez (2017) recomienda estipular retos en la organización, para que los Millennials puedan involucrarse de mejor manera para conseguir resultados positivos; además, esta generación se ve atraída por la flexibilidad de horarios, oportunidades de

avance en la carrera y espacios de entretenimiento y socialización brindados por la empresa por la cual trabajan.

Una de las situaciones que deben tener presente las empresas para atraer a Millennials comprometidos es contar con servicios al personal interesantes y destacados de entre otras empresas, que permitan a esta generación sentirse “mimados”, si ellos no ven que una empresa les brinda determinadas condiciones seguirán buscando ese pendiente cada vez con más énfasis y definitivamente no les preocupa la inestabilidad que pueda generarles, ya que buscan cubrir sus expectativas en este sentido (Martínez, 2017).

Según Burkus (2010), los Millennials buscan más recompensas inmediatas en el trabajo, que no necesariamente involucren dinero; ellos prefieren trabajar en proyectos que puedan brindarles oportunidades de crecimiento y de aprendizaje inmediato. Burkus (2010) apoya la idea de que esta generación no considera que vaya a trabajar en la misma empresa durante el resto de su vida. A los Millennials no parece preocuparles el rol que ellos tengan en una compañía específica, sino el rol que esa compañía pueda tener dentro de sus vidas. Se considera que para retener y atraer a los Millennials, los empleadores deberían ofrecer oportunidades de aprendizaje o por lo menos una tarea que hagan que pueda ser mencionada en su hoja de vida más tarde (Burkus, 2010).

La Generación Y anhela realizar un trabajo importante y significativo que pueda contribuir con un cambio o que pueda ayudar a las otras personas, por lo tanto, buscan oportunidades para realizar este deseo (Burkus, 2010). Se considera que cuando un Millennial deja una empresa es porque no ha encontrado experiencias significativas dentro de su tiempo ahí; por lo tanto, se necesita que los empleadores muestren al joven trabajador la manera en que el mismo está generando un impacto (Burkus, 2010).

Por la manera en que los Millennials fueron criados, cuando entran a una organización, consideran que sus opiniones son de igual importancia que sus pares y sus superiores, lo cual no siempre es bien visto por parte de los trabajadores más experimentados de la empresa. Para evitar este problema, los líderes necesitan explicar al Millennial su contexto y posición dentro de la empresa; al mismo tiempo, los superiores tienen que respetar el aporte que el Millennial desea contribuir de su conocimiento hacia la empresa (Burkus, 2010). Ciertas organizaciones evitan completamente el problema utilizando la meritocracia, gracias a la cual los empleados pueden tener una mejor posición dependiendo del trabajo que ejecutan (Burkus, 2010).

Otra consecuencia del tipo de crianza recibido por los Millennials consiste en la costumbre de recibir constante retroalimentación, para saber en qué consisten sus fortalezas y debilidades (Burkus, 2010). Al parecer, la Generación Y busca este tipo de retroalimentación también en el ambiente de trabajo y, por lo tanto, se necesita modificar la frecuencia y cantidad de retroalimentación para poder retenerles en la empresa (Burkus, 2010; Friedell, Puskala, Smith, Villa, 2011). Se sugiere incrementar la frecuencia de retroalimentación informal a por lo menos una vez al mes para mantener involucrado y comprometido al Millennial dentro de la organización (Burkus, 2010).

Stewart, Oliver, Cravens y Oishi (2017) consideran que el proceso de retroalimentación debería enfocarse en los fracasos como una oportunidad para aprender de los propios errores, más bien como algo positivo para motivar al empleado a buscar alternativas para poder llegar a sus propias metas laborales. Los Millennials se caracterizan por enfocarse en los resultados más que en el proceso y darles la oportunidad de usar su creatividad para llegar a una solución y apreciar la manera por la cual pudieron llegar a la solución puede ayudar a crear experiencias positivas en el puesto de trabajo (Stewart, Oliver, Cravens y Oishi, 2017).

Un aspecto en el trabajo que se ha visto valorado por la Generación Y consiste en la flexibilidad de horarios en el trabajo (Burkus, 2010). Las generaciones mayores suelen considerar a los jóvenes como “vagos” por no estar presentes siempre durante el horario de trabajo, considerando que la presencia equivale a la actividad del personal (Burkus, 2010; Stewart, Oliver, Cravens y Oishi, 2017); lo que no se toma en cuenta es que los Millennials pueden y buscan realizar el mismo trabajo desde otros lugares que no sean necesariamente la oficina. Para atraerles en este sentido será necesario dar más flexibilidad de horarios a esta generación, al mismo tiempo que se evalúa la calidad del trabajo que están brindando a la empresa para que este no se vea afectado por el mismo beneficio (Burkus, 2010).

Se ha visto que los Millennials suelen preferir ambientes donde existe comunicación abierta en un ambiente de equipo; buscan ser apreciados y apoyados por sus esfuerzos y formar parte de un equipo unido. Por esta razón, los empleadores deberían lograr modificar el ambiente de trabajo para poder realzar los beneficios del trabajo en equipo y cambiar el tipo de comunicación que los Millennials anhelan (Stewart, Oliver, Cravens y Oishi, 2017).

Se reporta que el 88% de los Millennials preferirían trabajar por un empleador que tenga sus mismos valores sociales y el 86% estarían dispuestos a dejar un trabajo si descubren que el empleador tiene diferentes valores respecto a los propios (Friedell, Puskala, Smith y Villa, 2011). La Generación Y tiende a preferir que les den direcciones claras y mayor apoyo de un supervisor en el trabajo y eso se asocia directamente con el aumento de la satisfacción en el trabajo (Friedell, Puskala, Smith y Villa, 2011).

## **Metodología Agility**

“Agility y ágil”, estos dos términos van de la mano sin embargo no significan lo mismo, estos dos conceptos van de la mano en cuanto a mentalidad y normas culturales que permitan un eficiente desarrollo corporativo mediante la inclusión de varios factores que permitan dinamismo en la organización, basados en una evaluación del entorno constante, capacidad de adaptación rápida, aprendizaje mediante acción y fracaso y principalmente dando prioridad a la percepción y experiencias que tengan los clientes tanto internos como externos (Baran, Bible, 2019).

La agilidad es tomada en cuenta como una capacidad y competencia que se la puede desarrollar a nivel personal, como equipo o como organización, la cual da lugar a la detención y adaptación de manera muy rápida ante nueva información. Donovan y Plamondon (2000) sugirieron ocho competencias necesarias para adaptarse al trabajo: 1) manejo de emergencias, (2) manejar el estrés laboral, (3) resolver problemas de manera creativa, (4) lidiar con situaciones inciertas, (5) aprendiendo tareas, tecnologías y procedimientos de trabajo, (6) adaptabilidad interpersonal, (7) adaptabilidad cultural, y (8) adaptabilidad orientada físicamente. Se puede evaluar la adaptabilidad de cada individuo y sumar las competencias que van ligadas que son el enfoque, confianza, proactividad, optimismo e inquisición (Ployhart & Bliese 2006). Refiriéndose a equipos la agilidad tiene que ver con alto rendimiento, los cuales incorporan comportamientos y una mentalidad que facilite la toma de sensaciones y decisiones, los equipos de alto rendimiento tienen tres características o competencias básicas, cumplen con los objetivos de una manera muy elevada, su capacidad va mejorando cada vez en cuanto a tiempo y siguen en continuo aprendizaje y maduración de sus habilidades (O’Neil & Salas, 2018).

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que un equipo puede ser de alto rendimiento, pero no necesariamente ágil, ya que para serlo debe tener la facilidad de detectar y adaptarse rápidamente al cambio, dichos equipos también cuentan con la capacidad de detectar errores antes que se vuelvan problemas grandes y que no se puedan controlar (O'Neil & Salas, 2018).

Estar orientado hacia la eficiencia es ver el cambio como algo continuo más no como un mero acontecimiento específico e inamovible, también se puede correr el riesgo de llegar a una flexibilidad exagerada y cambio extremo, ante lo cual los líderes deberán basarse mucho en sus aspectos institucionales, como la misión, visión y valores organizacionales (Baran, B. & Bible S. 2019).

Definitivamente la metodología Agility es más que una forma de trabajar proyectos o redes tecnológicas o desarrollo de software. En el año 2001, los CEOs de las más grandes empresas de software en Utah se reunieron y comentaron sobre las mejores prácticas de cada empresa, en pasos pequeños pero seguros fueron creando parte de este modelo de mejora continua, con éste se planifica, se crea, se comprueba el resultado y se mejora. En esta metodología también se toman en cuenta características como ser constantes y rápidos, planificando entregas en plazos reducidos para evitar la dispersión, enfocando por supuesto la atención en una tarea encomendada (Tena, M. Revista de innovación BBVA, Noviembre 2018. )

Agile tiene ventajas como:

1. Mejora en la calidad del producto o servicio final, minimizando errores al momento de la entrega y mejora la experiencia para el cliente.
2. Mayor compromiso ya que el colaborador tendrá mayor satisfacción, generando una conciencia grupal

3. Rapidez: los tiempos de producción son menores y minimiza tiempos de reacción y toma de decisiones.

4. Aumento de la productividad: mejora la producción basada en prioridades, asignando mejor los recursos y de una manera más dinámica.

Esta metodología nació hace diez años, con las empresas de tecnología y software, con el tiempo se ha ido extendiendo a los demás tipos de industria, donde no se descarta la financiera (Tena, M. Revista de innovación BBVA, Noviembre 2018.)

La metodología Agility brinda la facilidad por ejemplo que las empresas levanten MVPs, que son productos mínimos viables, o dicho de otra manera, son productos o servicios en versiones rápidas para que los puedan conocer y probar, de ese modo elaborar mejores versiones. El hecho de brindar apoyo y liderar cambios significativos para la mejora continua, así como la implementación de esta metodología es tarea fundamental de los mandos ejecutivos, así también deben proveer de modo eficiente los recursos necesarios para la gestión dentro de ésta. (Baran, B. & Bible S. 2019).

Es importante tomar en cuenta que la gestión que se realice con apoyo de esta metodología se debe contar con personal comprometido al cambio y a la eficiencia, de modo que se pueda adoptar prácticas internas de realización de actividades más flexibles y centradas siempre en la satisfacción del cliente (Cappelli & Tavis 2018). Otro aspecto que debe ser tomado muy en cuenta es que la retroalimentación de evaluación de desempeño se la puede realizar en tiempos menores, apoyando la mejora continua de la gestión de los colaboradores, esto es una diferencia significativa con la evaluación de desempeño tradicional que se maneja en la mayoría de las empresas ecuatorianas (Baran, B. & Bible S. 2019).

La metodología Agility es una fórmula que da lugar al desarrollo de proyectos que requieren una prioridad en rapidez y flexibilidad, para con estos dos aspectos adaptarse a las necesidades que tenga el cliente, y por supuesto siempre esté enfocada a resultados. Este tipo de sistemas son los correctos para la mayoría de los proyectos que son cambiantes de una manera constante, en estos casos la agilidad permitirá que se pueda rectificar y cambiar de ser el caso las prioridades además de los requerimientos, basados en los resultados que se hayan obtenido durante el desarrollo del proyecto, esto va de la mano con la mejora en la experiencia del cliente al estar en contacto directo (Baran, B. & Bible S. 2019).

La metodología incluye ciertos aspectos en los que se apoya el actuar: la satisfacción y la participación del cliente, la aceptación del cambio, la entrega frecuente de soluciones de trabajo, la colaboración, la motivación y confianza, la comunicación cara a cara, la simplicidad, equipos autoorganizados y la reflexión sistemática para de esta manera unificando todos estos aspectos impulsar el aprendizaje (Baran, B. & Bible S. 2019).

Se puede comentar sobre dos tipos de esta metodología que han sido mayormente implementadas en las empresas que desean encaminarse en esta dirección, está la Scrum, la cual basa su acción en la colaboración y los incrementos de labores, (esta podría ser una semejanza con la otra metodología). Scrum tiene sus diferencias de las otras en que divide el trabajo en cuadros o períodos de tiempo; también posee un grupo de diversas reglas, en los equipos de trabajo cada individuo tiene ciertos roles y responsabilidades asignados. En este caso el equipo que ya trabajé con este tipo de metodología contará de 5 a 9 integrantes, donde será tomado en cuenta el dueño o propietario del producto, el director Scrum otros varios miembros del equipo. Una de las características del equipo es que todos se comprometen a trabajar y a realizar sus

actividades durante un determinado período de tiempo y a trabajar en colaboración, además de una forma cruzada, para así finalizar en el tiempo que se había especificado desde el inicio. La otra forma de metodología Agility es Kanban, ésta proviene de la palabra japonesa "señal visual" o "tarjeta". Consta de varias divisiones de trabajo, el cual se va dividiendo en partes de trabajo más pequeñas, para que sean mayormente manejables. Una notable diferencia con Scrum es que no divide la gestión de trabajo en cuadros de tiempo específicos, sino más bien brinda prioridades y va dividiendo el trabajo en piezas manejables. En Kanban se usa un tablero donde se pueda visualizar y hacer un seguimiento de la gestión que realizan cada integrante de los equipos de trabajo, además del flujo, estas actividades van a permitir que se reduzca la cantidad de trabajo en progreso o los compromisos, en este punto se menciona que los compromisos similarmente a los períodos de tiempo serán opcionales para cualquiera de los equipos. Viendo en general este método de trabajo fluye de mejor manera y no sigue muchas pautas o reglas estrictas (Broadcom, 2019).

La metodología de agilidad en las organizaciones puede significar un gran reto para la generación Millennials, ya que se acopla a las características que los jóvenes de esta generación tienen; este reto hará que las personas de la mencionada generación quieran quedarse en las organizaciones que lo implementen o mejor aún, desearán colaborar en el proceso de implementación.

## DISEÑO Y METODOLOGÍA

¿Cómo y hasta qué punto la implementación de la Metodología Agility evitará un alto índice de rotación de personal de la generación Millennials en una empresa financiera de Quito?

### **Diseño**

El tipo de estudio seleccionado para esta investigación va a ser cuantitativo experimental, en el cual se va a analizar la correlación entre la variable independiente de rotación de personal y la variable dependiente de la metodología Agility. De este modo se procura analizar si la implementación de la metodología Agility influirá en la rotación de personal de la generación Millennials de una institución financiera de Quito (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

### **Población**

Para el estudio se pedirá la colaboración de dos grupos, cada uno de 20 jóvenes entre 24 y 30 años, que se hallen laborando en una empresa financiera de Quito en cargos de alta rotación como cajeros y servicio al cliente; quedarán fuera las personas que no se encuentren en este rango de edad por no encontrarse dentro de la generación de los Millennials. Las personas que participarán en este proyecto serán reclutadas a través de anuncios enviados con apoyo de la persona encargada de Talento Humano de la organización.

## Instrumentos o materiales

### *Ficha de datos demográficos*

Se hará uso de fichas de información demográfica, que permita la identificación de las diferentes variables además de las características de cada una de las personas que van a participar. En las fichas mencionadas se incluye datos como: tipo de género, la edad, etnia, el nivel socioeconómico, el nivel de educación (en este caso deberán poner si es completo o incompleto) y si participó o no en la implementación de la metodología Agility.

Se iniciará realizando un estudio histórico de rotación del personal de entre 24 y 30 años en la institución y se aplicará una encuesta de satisfacción de cliente interno y clima laboral, que maneje la institución. Con un grupo de jóvenes se implementará la metodología Agility en su entorno laboral, mientras que en el otro grupo no se dará dicha implementación. Al cabo de seis meses aproximadamente se volverá a realizar una encuesta de satisfacción al cliente interno y clima laboral y se comparará los índices de rotación de personal que se han dado en los últimos tiempos en los dos grupos, además del dato histórico de la organización. De este modo podremos revisar lo que aconteció en los dos grupos y si la aplicación de la metodología Agility generó frutos positivos para evitar el alto índice de rotación.

### *Encuesta de satisfacción de cliente interno y clima laboral*

La organización cuenta con su proceso de medición de clima u cultura organizacional la cual la aplican de manera anual, se utilizará esta herramienta para establecer comparaciones, entre los dos grupos antes y después de la implementación de la Metodología Agility.

## Recolección de datos

Con los debidos permisos se publicita dentro de la empresa todo sobre la metodología, es importante que no se publicite mucho la parte donde se habla de rotación de personal, ya que podemos generar sesgo en las personas que participen. Se recogerán datos históricos de rotación de personal con edades comprendidas entre 24 y 30 años y que ocupan puestos de alta rotación como cajas y servicio al cliente y se establecerán comparaciones entre los datos históricos de rotación en los primeros seis meses y los datos de rotación de los seis meses en los cuales se implementó la nueva metodología; tomando en cuenta los rangos de edad antes mencionados.

## Consideraciones éticas

Entre las consideraciones éticas de esta propuesta de investigación, cabe mencionar que se respetarán todos los derechos de los participantes del estudio realizado, procurando al máximo tomar en cuenta las consideraciones éticas estipuladas por el Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito, al Comité mencionado se enviará la propuesta en sus inicios para su debida aprobación.

Adicionalmente con las personas que van a participar en este proyecto como punto inicial se les explicará el objetivo del mismo, reiterando que están participando libre y voluntariamente y si desearan pueden retirarse del mismo cuando ellos así lo decidan. La participación en esta investigación no implicará de ninguna manera la parte personal o laboral de los participantes. La información recabada en esta investigación será de total sigilo y discreción.

## Discusión

Luego de la realización del estudio con los participantes, se espera que al haber aplicado la metodología Agility inicialmente la satisfacción de personal medida a través de la herramienta que maneje la empresa en particular tenga resultados satisfactorios, además que el estudio de rotación de personal haya bajado en el grupo en el cual se aplicó la metodología Agility.

También es importante que luego del estudio en un mediano plazo las personas que participaron generen un mayor compromiso con la organización al conocer de modo más cercano dicha metodología y la organización como tal la conserve si le rindió frutos positivos, así también la vayan implementando extensivamente la detallada metodología al resto de áreas de la empresa.

Es de suma importancia que las jefaturas de las diferentes áreas de la empresa, así como los directivos y Talento Humano trabajen de la mano en aspectos similares a los mencionados como la metodología, de modo que den eficientes soluciones ante un alto índice de rotación, ya que como se mencionó líneas arriba, esto significa pérdidas y estancamiento.

## Fortalezas y limitaciones del estudio

La principal fortaleza del estudio será el conocimiento de la metodología Agility lo cual por consiguiente permite una mejora significativa en la cultura y clima organizacional de las empresas. Esto a su vez va a beneficiar la comunicación que tienen las cabezas de la Organización lo que a su vez también permite un incremento en el indicador de clima y cultura organizacional y por ende un decreciente en la rotación de personal.

Una de las limitaciones del estudio es que la metodología únicamente se aplicó en una entidad financiera, luego de análisis sería importante difundir información de interés sobre la metodología de modo que más organizaciones puedan beneficiarse de su aplicación. Dentro de este punto también se considera que el estudio fue realizado a dos pequeños grupos de la empresa, si por el contrario se pudiera acceder a más personal para que sean parte de esto, es muy probable que los resultados sean más acercados a la realidad grupal.

## Recomendaciones para futuros estudios

El presente documento está centrado en los índices de rotación que se tiene en la generación Millenials, así como la implementación de la metodología Agility en este mismo grupo, es importante que para futuros estudios se tome en cuenta otros aspectos a evaluar como son situaciones o puntos que afectan a un clima laboral satisfactorio, además de realizar el estudio a toda la organización, de ese modo la resolución será más específica y real.

Es preponderante que adicionalmente a la metodología analizada, se realice una investigación de las mejores prácticas para generar un buen clima laboral en otras

instituciones para así realizar un compilado y trabajar en varias áreas que no se encuentren adecuadas.

## Referencias:

- Aguila, F., Rubio, D., & Silva, D. (2014). Dimensiones determinantes del Employer Branding en atracción y retención de jóvenes profesionales chilenos. Obtenido el 19 de julio del 2019 de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129747/Dimensiones%20determinantes %20del%20employer%20brand.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/129747/Dimensiones%20determinantes%20del%20employer%20brand.pdf?sequence=1) Applebaum, D.
- Bannon S, Ford K, Meltzer L. Understanding millennials in the workplace: Certified public accountant. *The CPA Journal*. 2011;81(11):61-65. <https://search.proquest.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/docview/922065831?accountid=36555>.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). *Generational differences in workplace behavior*. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. doi:10.1111/jasp.12208
- Benjamin E. Baran and Scott C. Bible, *Agility and Agile: An Introduction for People, Teams, and Organizations*. Recuperado de <http://www.siop.org/Portals/84/docs/White%20Papers/Visibility/Agility.pdf?ver=2019-06-24-132107-237>, el 07 de julio de 2019.
- Burkus, D. (2010). Developing the Next Generation of Leaders: How to Engage Millennials in the Workplace. *Leadership Advance Online*, 19
- Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto, Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Campione, W. (2015). Corporate Offerings: Why aren't Millennials Staying? *Journal of Applied Business and Economics*, 17(4), 60-75.
- Chou, S. (2012). Millennials in the Workplace: a Conceptual Analysis of Millennials' Leadership and Followership Styles. *Internation Journal of Human Resources Studies*, 2(2), 71-83.
- Falkenburg, K. & Schyns, B. (2007). *Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours*. *Management Research News*, 30(10), 708–723. doi:10.1108/01409170710823430
- Fiallo, D., Alvarado, P., Soto, L., (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Revista CE: Contribuciones a la economía*.
- Gutiérrez, A. (22 diciembre 2014). Características de los Millennials, los nuevos consumidores, *Forbes Mexico*, Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>.
- Haynes, B. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108. doi:10.1108/14630011111136812
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. 6TA. Edición. McGRAW-HILL; Interamericana Editores, S.A. DE C.V. México. Recuperado de

<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>, el 18 de julio del 2019.

- KOYS, D. (2001). *THE EFFECTS OF EMPLOYEE SATISFACTION, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, AND TURNOVER ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: A UNIT-LEVEL, LONGITUDINAL STUDY*. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. doi:10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x
- Lambert, E. G., Lynne Hogan, N., & Barton, S. M. (2001). *The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers*. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250. doi:10.1016/s0362-3319(01)00110-0
- Lewin, M. 2001. Cómo motivar y retener al personal clave. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Lewin-MADE.pdf>, el 15 de julio de 2019.
- Lyons, S. & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139–S157. doi:10.1002/job.1913
- Martínez, D. (2017). Análisis de los factores asociados a la rotación y retención del personal de la generación millennials en las organizaciones (Tesis de Pregrado). Universidad Santo Tomás, Colombia.
- McNall, L., Masuda, A., & Nicklin, J. (2009). *Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work-to-Family Enrichment*. *The Journal of Psychology*, 144(1), 61–81. doi:10.1080/00223980903356073
- Mendoza, R. (2013). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Revista de administración de negocios*, 48, 104-109.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). *Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. doi:10.5465/3069391
- Myers, K.K. & Sadaghiani. (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance, *K. J Bus Psychol* 25, 225- 238. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-77>
- Ostroff C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational-level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77,963-974.
- Pérez, F. Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo- Perú. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12423/142>, el 10 de julio de 2019.
- Schullery, N. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252–265. doi:10.1177/1080569913476543

- Stewart, J., Oliver, E, Cravens, K. & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54. doi: 10.1016/j.bushor.2016.08.011
- Tanova, C., & Holtom, B. C. (2008). *Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries. The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1553–1568. doi:10.1080/09585190802294820
- Tena, María. 2018. ¿Qué es la metodología 'agile'?. Transformación digital. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>, el 20 de julio de 2019.
- Thompson, C., & Gregory, J. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237–246. doi:10.1080/10887156.2012.730444
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in the Workplace, *Research and Training Center on Community Living*, 1-20. Recuperado de: [https://rtc3.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc3.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf)
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. doi:10.1108/02683940810904376