

Impacto de las Compensaciones Empresariales: su Influencia en la Atracción y Retención  
de las Nuevas Generaciones

Impact of Business Compensation: its Influence on the Attraction and Retention of the  
New Generations

Jorge Abril Flores 

Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas; y

Estefanía Abril Ruiz 

Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ingeniería en Sistemas, Electrónica e Industrial,  
Ecuador.

La correspondencia sobre este artículo debe ser dirigida a Jorge Abril Flores.

Email: [jf.abril@uta.edu.ec](mailto:jf.abril@uta.edu.ec)

Fecha de recepción: 20 de agosto de 2022.

Fecha de aceptación: 18 de octubre de 2022.

¿Cómo citar este artículo? (Normas APA): Abril Flores, J., & Abril Ruiz, E. (2022). Impacto de las Compensaciones Empresariales: su Influencia en la Atracción y Retención de las Nuevas Generaciones. *Revista Científica Hallazgos21*, 7 (3), 309-319. <http://revistas.pucese.edu.ec/hallazgos21/>

### Resumen

Las empresas actualmente deben cambiar la forma de pensar en el ámbito laboral para la atracción y retención de los empleados multigeneracionales (X,Y,Z). El grado de satisfacción por generaciones es por la estabilidad laboral: a mayor prestación de servicio a las empresas, mayor su satisfacción personal y profesional. Mientras que una generación es neutral, no se siente parte de una entidad; solo busca su bienestar personal. La generación que inicia en el ámbito laboral busca la interacción de las partes de dar y recibir, y se encuentran en búsqueda constante de nuevos empleos por la falta de una compensación empresarial que cumpla con sus expectativas de vida y laboral. Las generaciones están a la vanguardia de la tecnología e innovación en el ámbito profesional y personal, mientras que las empresas están en modelos ambiguos para satisfacer las necesidades de sus colaboradores internos. La relación entre las diferentes generaciones no cumple con las metas planteadas en las empresas por sus diferentes barreras de comunicación de lo subjetivo a lo real. Sin embargo, las partes deben alinearse para ser competitivos en el mercado con experiencias vividas, siendo contemporáneos y con visiones claras para formar un solo equipo de trabajo

**Palabras clave:** Compensaciones empresariales; generaciones; empleados; vanguardia.

### Abstract

Currently, in companies, it is important to understand that the management of human talent is a key factor to guarantee the productive efficiency of the organization.

Business compensation is a strategy that directly influences the relationship between the employee and the company; since its purpose is to motivate and encourage employees to obtain better performance from them. The objective of this study was to determine the influence that labor compensations have on the attraction and retention of multigenerational employees (X, Y, Z), for which a field investigation was applied through surveys of the economically active population (PEA), by generations, belonging to the Ambato canton, province of Tungurahua. The results showed that companies today do not present human talent management policies or use ambiguous compensation system models in relation to the potential and demands of the new generations, which means that the objectives of the collaborators are not aligned with those of the company. Therefore, it is important as organizations to be at the forefront of the work and personal expectations of employees, to establish formal management methods that involve the different generations, since the productive results of the company depend on the degree of satisfaction and cohesion that the collaborators have with it.

**Keywords:** Business compensation; generations; employees; Vanguard.

### Impacto de las Compensaciones Empresariales: su Influencia en la Atracción y Retención de las Nuevas Generaciones

La población laboral activa está evolucionando. De acuerdo con un estudio de Martínez (2016), para el año 2020 los millennials representarían el 35% de la fuerza laboral y la generación Z el 24%. A

**IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES**

medida que el nuevo talento se incorpora, se genera una problemática en cuanto al necesario cambio de mentalidad de los directivos referente a sus políticas. Hay procedimientos con falencias para la atracción del personal, en alineación con las retribuciones emocionales, sean estas intrínsecas o extrínsecas, en virtud de que las empresas ecuatorianas utilizan modelos de sistemas de compensaciones ambiguos con relación al potencial y exigencias de las nuevas generaciones que desean incorporarse al ámbito laboral, debido a la visión tecnológica e innovadora de esas generaciones.

Según Fonseca et al. (2018), las compensaciones es un sistema de mantenimiento, porque a través de él se puede retener y mantener al empleado (pp.16-17). Las compensaciones de forma financiera y no financiera son factores que influyen en las nuevas generaciones, que serán el talento que conformará la organización y buscando con estos un ambiente laboral adecuado para laborar; así mismo, creando un sentido de pertinencia hacia esta, como mencionan Herrero et al. (2018).

El desarrollo y la evolución de las compensaciones surge con la humanidad y sus estilos de vida como el nomadismo al sedentarismo. Esta transformación ha permitido conocer los niveles de adaptabilidad del ser humano al entorno, para satisfacer las necesidades que se consideran en la jerarquía de Maslow y el equilibrio emocional conocido actualmente como compensaciones monetarias (extrínsecas) y no monetarias (intrínsecas) como menciona Durán (2020).

López et al. (2018) afirman que las variaciones salariales que se manejaban eran principalmente por la antigüedad que tenía una persona dentro de la empresa o por ascensos; estos criterios de

compensación laboral eran muy ambiguos, ya que no se tomaba en cuenta la experiencia laboral o el nivel educativo con el que contaba cada uno de los miembros de la organización. Torres (2019) argumenta que el implementar un modelo de compensación en cada una de las organizaciones que sea llamativo para las diferentes generaciones que dispone el entorno, como son las X, Y, y Z; sin dejar de lado a los baby boomers, aprovechando cada una de sus capacidades para obtener una productividad para el beneficio conjunto.

Tomando en cuenta la satisfacción laboral, mejorando la salud emocional y calidad de vida, tenemos, por otra parte, a la empresa que busca la innovación en el campo de la atracción de personal y donde se ve necesario que se involucre a la tecnología como una nueva forma de llegar a las nuevas generaciones, quienes aportarán de forma relevante en el desarrollo de la compañía, como menciona el Grupo Up Spain (2020).

Existen segmentaciones marcadas, muy diferenciadas e interesantes, que se basan en la edad o generación a la que pertenece el candidato, como son los baby boomers (1946-1964), Generación X (1965-1980) y los millennials (1981-1996).

Hay que tener en claro cómo llegar a ellos y sus prioridades en el mundo laboral, porque su educación y forma de vivir han sido distintas, según los aportes de Sisternas (2021). Estas tres generaciones son completamente distintas entre sí como se describirá a continuación.

En base a estudios realizados por Fry (2016), los *Baby boomers*, hace referencia a los adultos mayores; es la generación que contempla el rango más amplio de edad, y el nombre hace referencia a los nacidos entre 1933-1960, aunque la oficina de censos considera que son los nacidos entre

**IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES**

1946 y 1964, por lo cual son nombrados de dos maneras, *Alpha Boomers* o *Golden Boomers*, dependiendo de la connotación.

A esta generación le resulta muy familiar las palabras inflación, deuda externa y crisis, impulsados a cuidar su dinero y a buscar contar con inmuebles propios en lugar de renta; se aferran al trabajo para tener un ingreso seguro, dejando de lado sus prioridades psicológicas y físicas, al sentir incertidumbre económica hacia el futuro. El mundo laboral para ellos es considerado el principal motor social y personal. Se les puede definir como una descendencia práctica, donde no es tan importante la motivación o que el trabajo les guste, sino que se prioriza la estabilidad y la obtención de ingresos fijos.

A raíz de las dificultades que padecieron, a la generación siguiente se le denominó Generación X, o generación perdida, haciendo referencia a los nacidos entre 1960 y 1984. Sobrevivieron a la fiebre consumista de los 80, vio nacer el internet y caer la burbuja del .com de los 90. Muchos de ellos son hijos de los *Baby Boomers* y padres de los *Millennials*.

A la Generación X se le considera emprendedores, conservan una vida activa, equilibrada y felices, dedicando su tiempo libre a la cultura, por el nivel educativo que disfrutaron, a diferencia de los *baby boomers*. En su época la generación X eran los impulsores de la tecnología, porque nacieron en su auge. En el mundo laboral son ambiciosos y buscan escalar posiciones dentro de la organización. Están en constante preparación, investigan, por lo cual para ellos es importante que se tome en cuenta el conocimiento y la preparación para realizar un plan de carrera en las empresas, que los impulse y motive por los logros alcanzados.

Los *Millennials*, también conocidos como la generación Y, es la descendencia más

joven conformada por personas nacidas entre 1982 y 1994. Nacieron con el Internet, por lo que es su principal herramienta para todos los ámbitos de su vida; son amantes de los smartphones y tablets, por lo que los utilizan durante todo el día. Su preferencia en el mundo laboral es trabajar desde casa, por su forma de trabajar flexible; no se sienten cómodos con los horarios de oficina. Muchos de ellos buscan opciones de *home office* o abren sus propias empresas. Por lo general no duran mucho tiempo en un puesto de trabajo que los esclavice. Ellos aprecian más la motivación profesional, la compensación no monetaria y el desarrollo profesional.

En el libro "Entre Generaciones", de Mascó (2014), se dividió a la Generación Z en 2 categorías: los llamados Z1 son los nacidos entre finales de 1990 y 2005, mientras que los Z2 son los nacidos a partir del año 2005. A partir del 2010 se habla ya de una nueva generación, a la que se denomina "Alfa" o Google kids. Algunos autores afirman que la generación Z nació a partir de 1991, mientras que otros argumentan que se inició sólo en 2001 (Mascó, 2014). Sus características emocionales y psicológicas estarán determinadas por las generaciones con las que se están criando (sus padres

Como se puede notar, para realizar una atracción adecuada y a qué generación se quiere llegar, se deberán utilizar mecanismos diferentes a la vez que se dará la idea de exclusividad para hacerlos sentir únicos desde el anuncio de la vacante. De la misma manera, para retener al talento de su organización se tomará en cuenta modelos retributivos diferenciados para compensarlos, puesto que cada generación tiene su peculiaridad y su punto débil, que se debe aprovechar para desarrollar y fomentar la fidelidad laboral, contando así

**IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES**

con una ventaja competitiva y una producción de excelencia.

**Método**

Se realizó una investigación cuantitativa, de campo, con enfoque descriptivo, en una muestra de la población económicamente activa (PEA), por generaciones, pertenecientes al cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Los métodos de investigación aplicados fueron análisis, síntesis, la inducción y deducción para el análisis de los modelos de compensaciones frente a las nuevas generaciones y establecer las conclusiones, apoyados en la revisión documental de estudios relacionados al tema y las teorías especializadas. Se revisaron los fundamentos teóricos para determinar las variables y valorar si la hipótesis es aceptada o rechazada, a partir de los resultados arrojados por la encuesta, para analizar la relación entre las variables de una muestra.

Para la medición de la encuesta se aplicó una escala tipo Likert con cinco alternativas: insatisfecho, poco satisfecho, satisfecho, muy satisfecho y sumamente satisfecho.

**Muestra de la población investigada**

Los datos investigados es una muestra del cantón Ambato, provincia de Tungurahua a la Población Económicamente Activa (PEA), por generaciones (X, Y, Z); según las proyecciones del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Ambato para el 2020 (Tabla 1).

La población total para la investigación es de 253.210 personas del cantón Ambato según sus generaciones X, Y, Z; para lo cual se tomó una muestra con un grado de confiabilidad del 95% y de error del 5% dando como resultado 73 personas para ser

encuestadas. Acotando que la investigación se realiza a las generaciones detalladas,

**Tabla 1**

Muestra de la investigación

Generación	Edad	PDOT	Total Población	Muestra
Z	15 – 19	33.440	33.440	10 (13,7%)
	20 – 24	32.555		
	25 – 29	31.480		
Y	30 – 34	30.026	146.901	42 (57,5%)
	35 – 39	27.651		
	40 – 44	25.189		
	45 – 49	22.490		
X	50 – 54	19.770	72.869	21 (28,8%)
	55 – 59	16.826		
	60 – 64	13.782		
<b>Total</b>			<b>253.210</b>	<b>73 (100%)</b>

Fuente: Base de datos Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) de Ambato para el 2020.

considerando que la muestra obtenida es el 100% del total investigado, se obtiene en regla de tres el porcentaje que corresponde para cada generación, dando como resultado el 13% a la generación Z es decir 10 encuestas, siguiéndole la generación Y con un 58% que corresponde a 42 encuestas y por último la generación X con un 29% que con 21 encuestas.

La investigación es la afirmación o rechazo de las hipótesis por medio de la prueba estadística Chi- cuadrado, con la correlación de las variables para el cumplimiento del objetivo investigado:

**Hipótesis afirmativa:** las compensaciones empresariales influyen en la atracción y retención de las nuevas generaciones.

**Hipótesis nula:** las compensaciones empresariales no influyen en la atracción y retención de las nuevas generaciones. Para resolver las hipótesis de la investigación se procedió a identificar las variables involucradas. Por último, las encuestas poseen una interpretación correlacional entre variables.

IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES

Resultados

Las compensaciones empresariales según las generaciones cumplen o no con las expectativas, como se observa en la Figura 1.

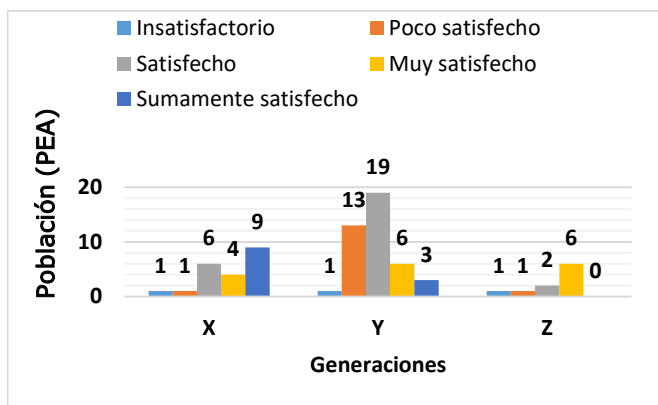


Figura 1. Las Compensaciones cumplen con las expectativas de los empleados.  
Fuente: encuesta aplicada.

La generación X está sumamente o muy satisfechos con sus retribuciones de las empresas mientras que las nuevas generaciones Y, Z están poco satisfechos o insatisfechos con lo que ellos desean o esperan de la empresa. En otras palabras, la generación laboral más antigua se siente estable con lo que le ofrecen mientras que la juventud laboral siente que no satisfacen

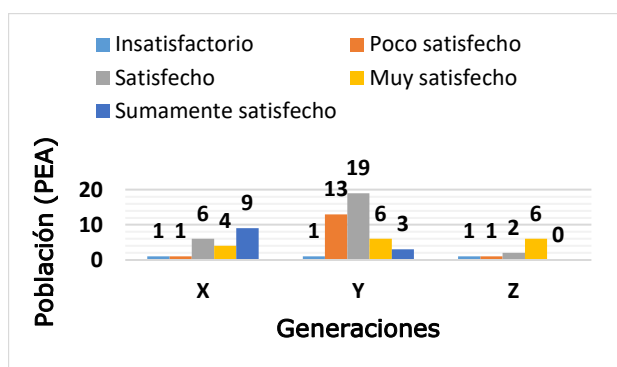


Figura 2. Las empresas le dan los instrumentos y equipos necesarios para un buen desempeño laboral.  
Fuente: encuesta aplicada.

sus expectativas individuales, grupales y organizacionales.

En la Figura 2 se evidencia que los cambios generacionales de la tecnología e innovación se encuentran satisfechos con sus instrumentos y equipos de trabajo porque ellos han sufrido los cambios tecnológicos, las dos generaciones X y Y, con automatizaciones y facilidad en el trabajo; mientras que la última generación que recién está en la inserción laboral no cumple con sus necesidades tecnológicas para un buen desempeño laboral.

En la Figura 3, se aprecia que las generaciones X y Y son parte importante dentro de la empresa; es decir, una pieza dentro de ella; mientras que la generación Z no se encuentra empoderada dentro de la misma; es un caso aislado como ellos opinan.

La retención de un personal es de una

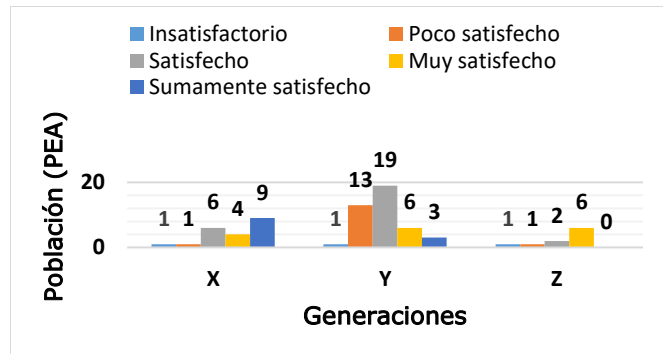


Figura 3. En el trabajo tiene la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades emocionales.  
Fuente: encuesta aplicada.

generación X, Y; porque se encuentran parte de un equipo de trabajo satisfecho. La generación Z se encuentra insatisfecha en su totalidad, lo que indica que las empresas no son atractivas para su entorno laboral (Figura 4).

En la Figura 5, la generación más antigua se siente que es capaz y realiza bien sus actividades dentro de la empresa con los recursos que cuenta su entorno, mientras que las generaciones X y Y, sienten que las

IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES

empresas no les brindan la comodidad laboral para realizar bien sus acciones. Se nota que la comodidad del trabajo es de vital importancia para desarrollar sus funciones de mejor manera, pero las brechas que existe entre generaciones son marcadas. La generación adulta X, por la educación

Referente a la generación Y, el panorama es distinto por su involucramiento tecnológico, la consideración de comodidad de trabajo es diferente, consecuentemente la mayoría de los encuestados se sienten poco satisfechos, porque en las empresas que trabajan no reconocen sus esfuerzos.

Adicional a eso, los equipos están obsoletos, lo que provoca una lentitud en las actividades laborales, pocos se sienten satisfechos, del mismo modo la generación Z es más dinámica y desea interactuar con la tecnología, no sentirse atado a un puesto de trabajo, pero las empresas no están preparadas para ese cambio radical lo cual provoca que se sientan insatisfechos y sus funciones no las desarrollen de la mejor manera.

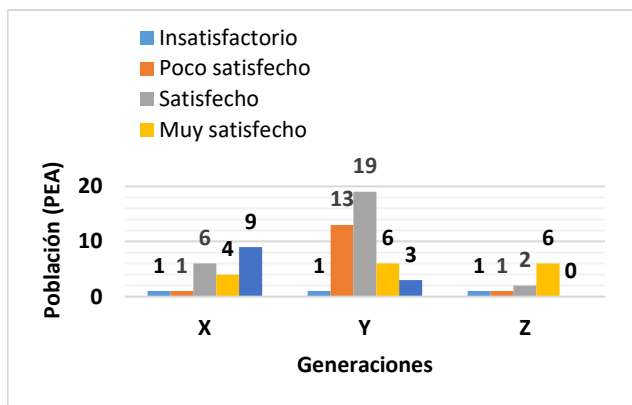


Figura 4. En la empresa, siente que es parte de un equipo para su fidelidad. Fuente: encuesta aplicada.

recibida de sus padres, han generado en sus ambientes de trabajo su zona de confort porque es la que sustenta sus necesidades económicas, por lo que la mayoría se sienten sumamente satisfechos y pocos muy satisfechos.

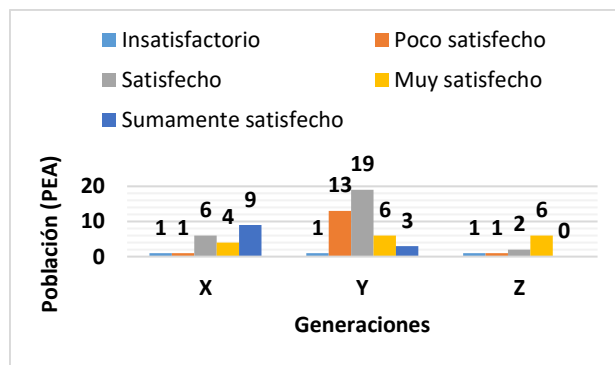


Figura 6. La empresa valora su desempeño laboral Fuente: encuesta aplicada.

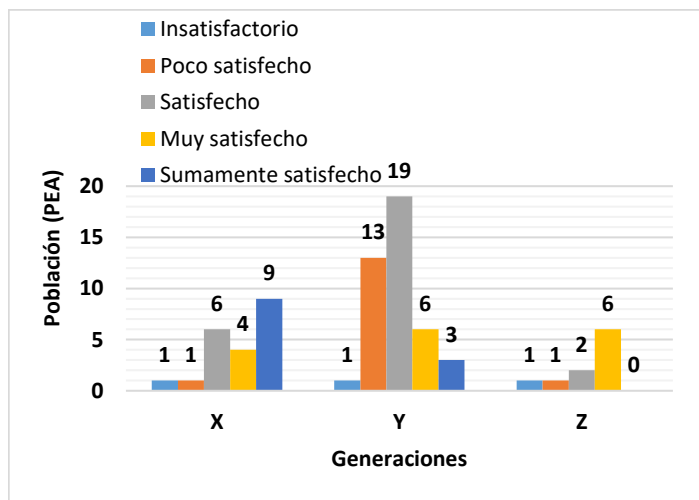
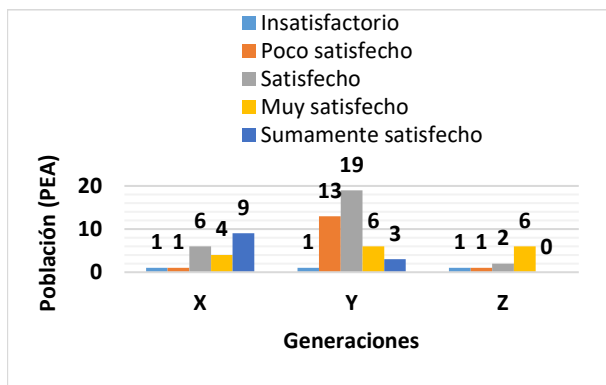


Figura 5. Se siente cómodo en el trabajo en el sentido que es capaz de realizar bien las actividades Fuente: encuesta aplicada.

En la Figura 6, al hablar del valor que se le da al desempeño laboral, se encontró que la mayoría de los encuestados de la generación X se encuentran sumamente satisfechos, porque sus beneficios sociales son reconocidos y en la perspectiva de esta descendencia considera que de esa forma es valorado su desempeño. En la generación Y sobresale el personal poco satisfecho, esto es marcado por la educación financiera, laboral recibida, y la poca atención que la gerencia presta a su esfuerzo, provocando rotación del personal, de la misma manera

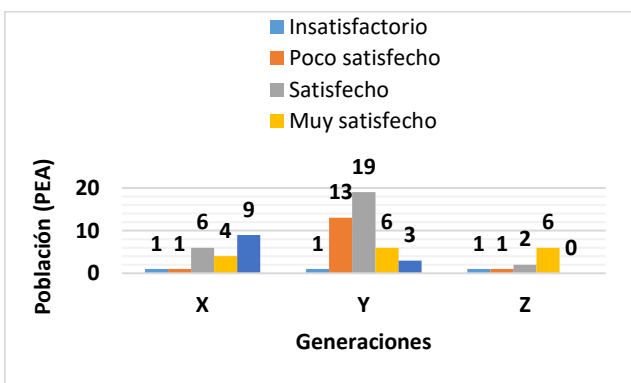
IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES

la generación Z, busca realizar su trabajo de forma libre sin ataduras pero que sea valorado, y pocas empresas se han percatado de aquello por lo cual les otorgan de vez en cuando una palabra de aliento.



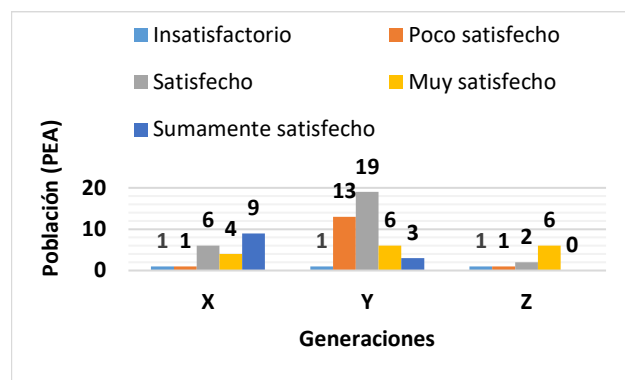
**Figura 7.** El salario emocional de la empresa es satisfactorio  
Fuente: encuesta aplicada.

En la Figura 7, las generaciones X y Z se encuentran muy satisfechas debido a que las empresas donde laboran dan prioridad al salario emocional porque conocen que al hacerlo los resultados que obtienen en su producción o servicio son de excelencia, porque su principal fortaleza es su capital humano, no muy lejana esta la generación Y que se encuentra satisfecha porque en sus empresas recién están implementando este modelo de retribución.



**Figura 8.** El plan de incentivos de la empresa es acorde a su desempeño.  
Fuente: encuesta aplicada.

En la Figura 8, el plan de incentivos debe estar acorde al desempeño de cada uno de los trabajadores, consecuentemente el estilo laboral de la generación X tiene secuelas de los baby boomers, por lo que consideran gratificante el hecho de tener un trabajo estable, y recibir la remuneración por su labor realizada, por lo que la mayoría de los encuestados respondieron que se sienten sumamente satisfechos, pero el panorama no es el mismo cuando se refiere a la generación Y, para ellos los incentivos que otorgan las empresas son deficientes por lo que la mayoría de ellos se sienten poco satisfechos, pero entre el 6% al 9% de ellos se consideran sumamente satisfechos y muy satisfechos, cabe recalcar que ese porcentaje son las personas trayectorias de cambio de generación, no obstante la generación Z considera que los incentivos que les brindan los directivos son aceptables, quedándose en un nivel intermedio de satisfacción, lo cual provoca que el personal esté siempre en busca de nuevas plazas de trabajo.



**Figura 9.** Las recompensas extrínsecas son suficientes para cubrir sus expectativas del mercado laboral.  
Fuente: encuesta aplicada.

**Discusión**

Si bien se debe tomar en cuenta que el mayor porcentaje de la fuerza laboral que actualmente tiene el Ecuador son los Millennials quienes seguirán cubriendo el



## IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES

mercado laboral en los próximos años como lo menciona Andrade et al. (2020); estas tres generaciones con respecto a las compensaciones extrínsecas tienen diferentes expectativas por un lado se toma las remuneraciones emocionales y por otro las remuneraciones económicas para cubrir sus necesidades; el querer cumplir con el grado de satisfacción con cada una de las generaciones es difícil ya que cada una viene de un entorno y un desarrollo cambiante; sin embargo las empresas deben ir sectorizando a las personas de su organización para otorgar recompensas justas y lograr una igualdad.

Las compensaciones empresariales están alineadas a la generación X debido a que estas son las más antiguas y en base a quienes se han desarrollado sistemas de compensaciones. Es así que muestran el 63% de satisfacción. Estos se sienten satisfechos personal y económicamente. La siguiente generación, Y, tiene el 31% de satisfacción. La forma de atraerlos y preservalos en la organización son anticuadas, ya que las empresas no presentan innovación en estas áreas y una falta de evolución o reestructuración en compensaciones laborales no permite que puedan encontrar un equilibrio entre su vida y su trabajo, como lo manifiesta El Universo (2019).

Por último, la generación Z, aquellos que actualmente se están insertando al ámbito laboral y quienes en varios años ocupen los puestos de trabajo en las empresas, presentan el 6% del grado de satisfacción, evidenciando lo descontentos que se sienten en las empresas por la poca innovación que estas presentan, ya que esta gerencia ha crecido en un mundo tecnológico y tienen una visión real de la situación económica, social, política del país. Es ahí en donde las organizaciones deben buscar nuevas estrategias de atracción y retención de

talentos para establecer una relación sólida y profesional a largo plazo.

El establecer estrategias de innovación y el acoplar o mejorar un sistema de compensaciones permitirá que todas las generaciones se sientan satisfechas, cómodas en su ambiente de trabajo y que puedan trabajar en conjunto intercambiando experiencias.

### Conclusiones

En este mundo actual, en el cual la economía se ha transformado a raíz de la Pandemia del Covid-19, la manera de hacer negocios cambia y la forma en la que se gestiona el capital humano igualmente lo hace. Las organizaciones que se desenvuelven en un entorno muy competitivo necesariamente deben hacer más énfasis en brindar un buen producto o precio para estar en la cumbre. Tener una fuerza laboral excepcional y leal es el camino al éxito y para ello debe tener imaginación y dinamismo para atraerlos y retenerlos, para poder estar siempre a la vanguardia y un paso adelante de la competencia.

Es así que, después del análisis efectuado, se tiene como resultado que las compensaciones empresariales influyen en la atracción y retención de las nuevas generaciones. Se puede concluir que la generación X se sienta agradecida con los directivos de las organizaciones por contar con un lugar de trabajo estable y, en consecuencia, la remuneración que reciben ayuda a cubrir sus necesidades, provocando que se encierren en una zona de confort, puesto que al empleador lo ven como único generador de recursos, por lo que trabajan sin protestar porque para ellos el trabajo es lo más importante, con lo cual se comprometen con él, volviéndose fieles en búsqueda de seguridad y estabilidad. La generación Y es neutral, por lo que buscan

**IMPACTO DE LAS COMPENSACIONES EMPRESARIALES EN LAS NUEVAS GENERACIONES**

empresas en las que se acoplan a sus exigencias, pero aún quedan vacíos que provocan la búsqueda constante de nuevos trabajos porque sus reconocimientos carecen de veracidad en algunas ocasiones y de valor en otras, lo que desmotiva al talento humano, pero se quedan en ellas por la situación económica, hasta que encuentren un trabajo donde se sientan felices, sin importar, en ocasiones, que el sueldo sea menor al actual, porque se sienten comprometidos; pero no con la organización sino con ellos mismos y siempre buscarán un lugar donde puedan equilibrar su vida personal y laboral; se adaptan rápidamente a las cosas, les agrada tener tiempo para ellos, no ser esclavos de sus trabajos, y de ahí la búsqueda constante de un nuevo puesto.

La generación Z es muy creativa, por lo que se sienten decepcionados de los modelos de compensaciones que disponen las empresas en la actualidad, al no suplir

sus necesidades, principalmente las tecnológicas, lo que les lleva a emprender nuevos negocios donde su lema es ser flexibles, trabajar a distancia y que sus colaboradores puedan realizar varias actividades a la vez; por eso, ser sus propios jefes y atraer personal de la misma generación y retribuirlos de mejor manera no está nada lejos de la realidad, porque tienen claro que esta nueva forma de trabajo será su principal fortaleza para posicionarse en el mercado y cumplir los objetivos trazados.

Finalmente, se considera importante apoyarse en herramientas tecnológicas para compensar de manera justa, diáfana e imparcial a los colaboradores. Un sistema de compensaciones en el cual se dé la oportunidad de poner en práctica estrategias que motiven y premien a los empleados de acuerdo a su rendimiento, lo que garantiza una verdadera atracción y retención de las nuevas generaciones.

### Referencias

- Andrade, X., Pisco, I., Quinde, L., & Coronel, C. (2020). *El entorno generacional en la actividad productiva del Ecuador: Millennials*. <https://revistaindustrias.com/el-entorno-generacional-en-la-actividad-productiva-del-ecuador-millennials/>
- Durán Toledo, D. (2020). Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales. *Gestión de las Personas y Tecnología*, 13(39), 6-16.
- El Universo. (2019). *Mileniales serán el 75% de fuerza laboral en el 2025*. <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/09/15/nota/7518460/mileniales-seran-75-fuerza-laboral/>
- Fonseca Machado , K. S., & Cruz Cuadra, E. E. (2018). Talento Humano: Sistema de compensaciones y prestaciones laborales. *Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua Unan Managua*, 16-17.
- Fry, R. (2016). *Millennials overtake Baby Boomers as America's largest generation*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/04/28/millennials-overtake-baby-boomers-as-americas-largest-generation/>
- Grupo Up Spain. (2020). *Reclutamiento: ¿Cuáles son las tendencias del 2021?* . <https://www.up-spain.com/blog/reclutamiento-tendencias-2020/>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M., & Ribes Giner, G. (2018). *Dirección de Recursos Humanos - Gestión de Personas*. España: Editorial de la Universidad Politecnica de Valencia.
- López Cabrales, Á., Pasamar, S., & Valle Cabrera, R. (2019). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos Humanos*. UOC. <https://www.editorialuoc.cat>
- Martínez, M. (2016). *Ocuparán 35% de los millennials el mercado laboral en el 2020*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/empresas/Ocuparan-35-de-los-millennials-el-mercado-laboral-en-el-2020-20160525-0091.html>
- Sisternas, P. (2021). *4 generaciones de talento: diferencias y características*. Sesame. <https://www.sesamehr.es/blog/4-generaciones-de-talento-diferencias-y-caracteristicas/>
- Torres Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 6(2), 4-9. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/181/178>