



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2017/2018

TRABAJO FIN DE GRADO

TÍTULO

**LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO
MILLENNIAL EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS**

**THE ATTRACTION AND RETENTION OF MILLENNIAL
TALENT IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

AUTORA

REGINA GUTIÉRREZ ALVARADO

TUTORA

MARIA TERESA INCERA SAN MIGUEL

FECHA: Junio de 2018

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es 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. Estas generaciones son: la del *Baby Boom*, la generación X y, en último lugar, la generación *millennial*, constituyendo esta última el objetivo principal de la presente investigación.

Considerando la importancia de la gestión del talento en las organizaciones y sus resultados, el motivo de centrar el foco en esta generación ha sido que los *millennials* constituirán a partir de 2025, según las previsiones, la mayor parte de la fuerza laboral en España.

Es necesario comprender las características que dominan en cada generación, de forma que las organizaciones sean capaces de atraer, retener y gestionar adecuadamente el talento que buscan. 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.

PALABRAS CLAVE

Recursos humanos, generación *millennial*, generación Baby Boom, generación X, gestión del talento.

ABSTRACT

The aim of this work is to analyse the characteristics of the generations that currently coexist in the workplace with the purpose of running Human Resources performance into a more efficient management. This generations are: the "Baby Boom", the Generation X and last the millennial generation, being the latter the main objective of the present research.

Considering the importance of talent management in organizations and their performance, the purpose of focusing in this generation has been that, according to forecasts, the workforce will be comprised almost entirely of millennials from 2025.

It is important to understand the characteristics that are dominant across generations, so that the companies will be able to adequately attract, retain and manage talent. Attracting and managing such talent are essential aspects for any employer to find those people who best connect with their values. Once a company has found suitable workers the retaining practises will help them feel appreciated, and therefore, they might feel more incline to stay for longer periods of time in the company.

KEY WORDS

Human resources, millennial generation, Baby Boom's generation, generation X, talent management.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.....	4
2.	EL TALENTO Y LAS GENERACIONES DE TRABAJADORES.....	5
	2.1 EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR. HH Y DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.....	5
	2.2 EL TALENTO EN LAS EMPRESAS.....	8
	2.2.1 Concepto.....	8
	2.2.2 Atracción del talento.....	9
	2.2.3 Retención del talento.....	10
	2.3 GENERACIONES ACTUALES EN EL MUNDO LABORAL.....	11
	2.3.1 Generación del Baby Boom.....	11
	2.3.2 Generación X.....	12
	2.3.3 Generación Millennial.....	12
	2.3.4 Las 10 principales características de las generaciones actuales en el mundo laboral.....	12
3.	LA GESTIÓN DE RR. HH ORIENTADA A LA GENERACIÓN MILLENNIAL.....	14
	3.1 PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....	14
	3.2 DESARROLLO DEL DESEMPEÑO Y SU EVALUACIÓN.....	17
	3.3 PLANES DE FORMACIÓN Y CARRERA PROFESIONAL.....	18
	3.4 COMPENSACIÓN.....	20
4.	CONCLUSIONES.....	23
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	25

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En la actualidad, la gestión de los recursos humanos (en adelante RR.HH.) es uno de los aspectos que más preocupa a las empresas. *“Ya nadie duda de que son las personas el principal punto fuerte y también el principal punto débil de cualquier proyecto empresarial”* (Gil Vegas, 1990)

La importancia de las personas en las organizaciones es obvia desde el momento en que las empresas nacen gracias al esfuerzo humano, y de que se componen principalmente por personas. Personas que aportan sus conocimientos y capacidades, sin los cuáles nada tendría sentido. (Rodríguez Porras, 1988; López Cabarcos y Grandío Dopico, 2005)

Gracias a los numerosos estudios que se han realizado en el último siglo, y sobre todo a partir de los años 70, cuando la gestión de RR. HH ha comenzado a hacerse visible de una forma efectiva, sabemos que las organizaciones que se preocupan por el bienestar, la salud y la felicidad de sus trabajadores obtienen mejores resultados que las que no lo hacen (López Cabarcos y Grandío Dopico, 2005)

Una de las principales razones para que una empresa quiera realizar una buena gestión de las personas que en ella trabajan es la lealtad, según (López Cabarcos y Grandío Dopico, 2005) *“La lealtad no se compra, la lealtad, como otros de los muchos valores importantes de la vida, se gana. El valor de una organización que consigue la lealtad de sus miembros puede ser incalculable”*.

En esta línea, los directivos que quieran administrar de manera correcta y coherente los recursos humanos de las organizaciones deben prestar mucha atención a las necesidades y preocupaciones de éstos. Sólo así conseguirán fidelizar a sus trabajadores y aumentar de manera exponencial el valor de su empresa.

Ahora bien, esta tarea no es sencilla si se tiene en cuenta la diversidad y el fuerte dinamismo de la sociedad y los mercados en la actualidad. Los cambios que vivimos en la actual coyuntura llevan un ritmo, una fuerza y una diversidad en su naturaleza que no es fácil de sobrellevar (Gasalla, 1999). Si miramos hacia la cuestión que nos atañe, las personas, su evolución no es menos pronunciada ya que cada generación tiene sus singularidades.

Se habla de generaciones para hacer referencia a grupos de personas que han nacido en una misma época (Real Academia Española, 2018), a lo que ha de añadirse que se trata de personas marcadas por unos mismos acontecimientos históricos, sociales o culturales. Es complicado delimitar el momento exacto en el que concluye una generación y nace la siguiente, principalmente porque no existe ese momento del tiempo, sino que los cambios se van produciendo lenta y gradualmente (Guiu, Jódar y Alós, 2016).

De este modo, cada cierto periodo de tiempo surge una nueva generación con ideas, motivaciones y necesidades que pueden diferir más o menos de las que tuvieron generaciones pasadas. Cabe destacar que las particularidades de una generación no conforman una ciencia cierta, según (Guiu, Jódar y Alós, 2016): *“Las generaciones, como la sociedad, están compuestas de ricos y pobres, de hombres y mujeres, de gente con niveles de estudio distintos, que viven en territorios distintos”*. Cada individuo es diferente y se mueve en función de unas creencias y valores propios, sin embargo, se pueden concretar ciertos rasgos comunes.

Así, teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de que las empresas conozcan a fondo a sus trabajadores y actúen de acuerdo con sus características y necesidades, de manera que la gestión de recursos humanos sea más efectiva y obtenga resultados efectivos en un plazo más corto de tiempo.

En el mercado laboral actual conviven 3 generaciones principalmente, que ordenadas por edades de manera descendente serían: la generación del *Baby Boom*, la generación X y la generación Y, también conocida como generación *millennial*. Inmediatamente después encontramos la generación Z, sobre la cual no se va a hacer mención en este trabajo por no estar todavía inmersos en el mundo laboral; nacieron a partir del año 2000 aproximadamente por lo que apenas alcanzan la mayoría de edad.

Teniendo en cuenta lo anterior, este trabajo persigue realizar una investigación sobre las generaciones actuales en el marco laboral, haciendo especial énfasis en la generación *millennial*, la cual resulta de especial interés por encontrarse actualmente en el punto de mira de grandes y pequeñas empresas para, bien acceder al mundo laboral, o bien acceder a puestos de mayor importancia en las mismas.

Se tratarán de esclarecer las técnicas o vías mediante las cuales las organizaciones deberán atraer y retener a esta generación de manera efectiva. Gracias a la exploración de las características de los *millennials* y de las técnicas más usadas de RR.HH se propondrán una serie de medidas para introducir de la mejor manera posible a los *millennials* en las empresas y conseguir su compromiso así como alcanzar su satisfacción en el puesto de trabajo.

Con tal fin, el presente trabajo se estructura en primer lugar en el marco teórico; en el cual se hace una breve introducción a la evolución del departamento de Recursos Humanos, así como de las técnicas y procedimientos en cuanto a selección de personal. A continuación, se explica el concepto del talento y su atracción y retención en el presente panorama empresarial. Posteriormente se va a realizar un breve esbozo de las diferentes generaciones que coexisten en el mundo laboral actual, y se resumirán sus principales características en un cuadro con el fin de entender cómo afectan estas particularidades a los métodos a utilizar por los profesionales de RR. HH.

El cuerpo de esta investigación va a centrarse en cómo deberían realizarse las principales tareas del departamento de Recursos Humanos a la hora de atraer y retener a la generación *millennial*, para lo cual se ha dividido en cuatro partes que se consideran fundamentales:

- Planificación, reclutamiento y selección.
- Desarrollo del desempeño y su evaluación.
- Planes de formación y carrera profesional.
- Compensación.

Por último, en el apartado de conclusiones, se va a hacer un resumen con las principales deducciones y resultados obtenidos.

2. EL TALENTO Y LAS GENERACIONES DE TRABAJADORES.

2.1 EVOLUCIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RR. HH Y DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

El departamento de Recursos Humanos ha sufrido importantes cambios durante el presente y el pasado siglo, básicamente se puede decir que la necesidad de administrar el personal nació a principios del siglo XX con las teorías de F.W Taylor. De este autor nació el término “taylorismo”, el cual es un “*sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas mediante la simplificación de procesos, la eliminación de los tiempos muertos y el estudio de métodos y tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada*” (Montes Alonso y González Rodríguez, 2006).

Taylor y quienes apoyaron su sistema se convirtieron en el símbolo del sistema capitalista en el que los trabajadores solamente eran una máquina más dentro del proceso productivo y no se tenía en cuenta su condición humana (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 2001; Montes Alonso y González Rodríguez, 2006).

Centrándonos en la selección de personal, en esta época comenzó a verse cómo en las fábricas se hacían cribas en función de las aptitudes y habilidades de los trabajadores. Además, la distinción entre directivos y obreros era clara mediante la designación de “trabajadores de cuello blanco o de cuello azul”¹ y, según los autores de la época, las diferencias eran marcadas por el grado de compromiso; mientras los directivos eran considerados inteligentes, implicados y gestores del conocimiento y las decisiones, los operarios no estarían implicados con la empresa y sólo se esforzaban a cambio de dinero (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 2001; Diego Blasco, 2004).

Al igual que para muchas otras disciplinas las dos guerras mundiales, que transcurrieron en la primera mitad del siglo XX, marcaron un punto de inflexión en la forma en que se concebían las organizaciones y su administración. Concretamente para los procesos de selección de personal, ya que implicaron grandes procesos de reclutamiento en los que participaron multitud de psicólogos que, finalizada la guerra, fueron a parar a los departamentos de personal de las empresas (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 2001; Zayas Agüero, 2010).

En la Primera Guerra Mundial (1914-1918) surgieron los denominados “*Army Test*”, o test del ejército, que se realizaban a los futuros soldados con el fin de conocer determinadas aptitudes de los reclutas. A partir de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) se profundizó en los métodos psicológicos y se desarrollaron procedimientos específicos de selección y entrenamiento en el ejército, los cuales permitieron los avances tanto médicos, como de desempeño y de predicción de comportamientos (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 2001; Zayas Agüero, 2010).

A partir de estos hechos y de los conocidos como “Experimentos de Hawthorne”² junto con su autor más renombrado, el psicólogo George Elton Mayo, nace una nueva etapa denominada como “Modelo de las Relaciones Humanas” que se opone al modelo clásico o modelo taylorista. En los nombrados experimentos se constató que la principal motivación de los trabajadores no era tanto la recompensa económica sino la satisfacción de pertenecer al grupo (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 2001; Montes Alonso y González Rodríguez, 2006).

En este nuevo periodo de la historia se desarrollan y perfeccionan métodos de selección como las pruebas profesionales, los test psicológicos y médicos, las entrevistas o las pruebas grafológicas. Lo más destacable quizá es la búsqueda de una correcta adecuación persona-puesto, que dista mucho del modelo clásico (García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, 2001)

A continuación, en el Cuadro 2.1 se aprecian las principales diferencias entre ambas teorías.

¹ En tiempos del taylorismo los trabajadores de cuello blanco eran los altos cargos administrativos y técnicos, mientras que los trabajadores de cuello azul eran los operarios, la parte más baja de la jerarquía de las empresas (Valdesogo, 2015).

² Experimentos que se llevaron a cabo entre 1924 y 1932 en una fábrica estadounidense en Hawthorne donde se pretendía observar la relación entre la calidad de la iluminación y la productividad de los operarios.

Cuadro 2.1: Principales diferencias entre la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas.

TEORÍA CLÁSICA	TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS
Estudia la organización como una máquina.	Estudia la organización como grupos de personas.
Hace hincapié en las tareas o en la tecnología.	Hace hincapié en las personas.
Se inspira en sistemas de ingeniería.	Se inspira en sistemas de psicología.
Autoridad centralizada.	Delegación de la autoridad.
Líneas claras de autoridad.	Autonomía del trabajador.
Especialización y competencia técnica.	Confianza y apertura.
Marcada división del trabajo.	Insiste en las relaciones humanas entre empleados.
Confianza en reglas y reglamentos.	Confianza en las personas
Clara separación entre línea y staff	Dinámica grupal e interpersonal.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Montes Alonso y González Rodríguez, 2006)

Hacia la década de los sesenta el enfoque humanista que se venía viendo en los últimos años cobra fuerza y se orienta hacia las causas que motivan la conducta humana, de modo que ese será el nuevo objetivo de los encargados de personal: propiciar la motivación de los trabajadores. Comenzó a llamarse “Modelo de los Recursos Humanos” y algunas de las teorías más conocidas y estudiadas a nivel mundial son (Montes Alonso y González Rodríguez, 2006):

- La pirámide de las necesidades de Abraham Maslow.
- La teoría bifactorial de Frederick Herzberg.
- La teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

Gracias al movimiento de los recursos humanos hoy en día se habla de la importancia de los trabajadores en las empresas, que constituyen el principal activo y ventaja estratégica de las mismas (Zayas Agüero, 2010).

A partir de esta época surgen conceptos como “capital humano”, “capital intelectual” o “potencial humano” y aparece el “conocimiento” dentro de las organizaciones. El conocimiento y la experiencia de los trabajadores se vuelve fundamental porque se presupone que marca la diferencia entre una empresa y sus principales competidores (Montes Alonso y González Rodríguez, 2006).

Al mismo tiempo, el reclutamiento y la selección de personal han ido evolucionando, como ya se ha mostrado en este apartado, pasando de la búsqueda de aptitudes a la de actitudes. Aunque, a pesar de todos los avances que han transcurrido en esta materia, todavía hoy en día en muchas empresas se llevan a cabo los procesos de selección sin la ayuda de profesionales o técnicas adecuadas. Según (Diego Blasco, 2004) “*La relación personal, la recomendación, la fama o prestigio han sido las bases por las que se han producido las relaciones de colaboración y de dependencia entre las personas a lo largo de los tiempos*”. Esto sigue siendo así en multitud de empresas, sobre todo en las de tamaño reducido y en los alto cargos, con los denominados “cargos de confianza” (Diego Blasco, 2004).

Hoy en día está en boca de todos los divulgadores de RR. HH el término "talento". Se busca atraer el talento, concepto que hasta hace unos años no era estudiado, persiguiendo que las nuevas generaciones se sientan motivadas a trabajar en una determinada organización por sus características o la imagen que se tenga de ella. Se busca además retener ese talento, porque como se ha hecho referencia anteriormente, el conocimiento o lo que es lo mismo los trabajadores, son el activo más importante para una empresa. Por lo tanto, se va a continuar por esta línea de investigación, profundizando sobre el término "talento" que supone el presente y futuro próximo en RR.HH.

2.2 EL TALENTO EN LAS EMPRESAS.

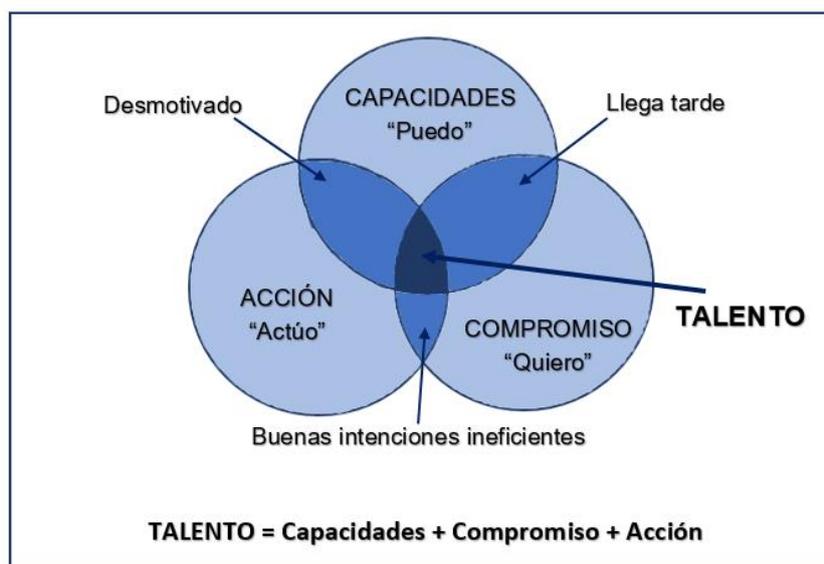
2.2.1 Concepto.

Actualmente vivimos en una época que ha sido bautizada como la "Era del talento", esto es así porque se entiende que en el mundo global en el que nos encontramos, el capital y la tecnología ya no son lo más importante para que una empresa sobreviva. Hoy en día lo verdaderamente importante es el talento de las organizaciones, la capacidad para innovar y el uso que se le aplique a dicho talento (Mejía Giraldo, Bravo Castillo y Montoya Serrano, 2010).

El talento en las empresas se define como la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados (Jericó, 2001).

De esta breve definición se pueden sacar varias conclusiones: la primera de ellas es que el talento puede ser individual; que provenga de una sola persona de la organización, o puede provenir de un conjunto, entonces lo llamaremos talento organizativo. La segunda, y más importante, es que para que exista talento deben de coexistir estos tres factores: capacidad, compromiso y acción. La capacidad debe residir en los individuos para que puedan realizar la acción, el compromiso hace referencia a la motivación y deseo de realizar la acción y la propia acción hace referencia a la consecución de objetivos en los plazos que demanda el mercado (Jericó, 2001).

Cuadro 2.2: *Los Componentes del talento*



Fuente: Elaboración propia a partir de (Jericó, 2001)

Una posible actualización de esta fórmula del talento sería la propuesta por Dave Ulrich donde: **Talento** = *Competencia x Compromiso x Contribución*. Los componentes de la fórmula son básicamente los mismos que anticipaba P. Jericó, sin embargo, Ulrich afirma que éstos deben ir multiplicados de forma que si alguno de ellos se perdiera los otros dos no podrían reemplazarlo (Dolan, Simon; Cabrera, Ramón; Cabrales, 2014).

Para que el talento en las organizaciones se desarrolle, éstas deben poner de su parte y poner en práctica sus capacidades para fomentar el talento mediante la cultura empresarial. Esto es conocido como "Talenting".

Este concepto sugiere que el talento no aflora espontáneamente, debe estimularse. Algunos factores que pueden ayudar son los siguientes:

- Grupos autónomos de trabajo donde los empleados puedan desempeñar distintas tareas y no se les encasille en un único cometido.
- Que la organización no se base en una jerarquía de responsabilidades, sino que todos estén interconectados en una red.
- El trabajo en equipo potencia el talento organizativo, que siempre será mejor que el individual.
- Que las relaciones estén basadas en la confianza y la colaboración, no en el control.

(Mejía Giraldo, Bravo Castillo y Montoya Serrano, 2010), (Dolan, Simon; Cabrera, Ramón; Cabrales, 2014).

Queda claro pues, que en el siglo XXI la gestión de personas y del talento está cobrando mucha importancia y que cada vez más empresas quieren ponerse al día e incluir este tipo de prácticas en sus negocios. Para ello deben prestar atención a las siguientes actividades propias de una buena gestión de RR.HH: análisis y planificación, reclutamiento y selección, formación y carrera, evaluación y compensación (Dolan, Simon; Cabrera, Ramón; Cabrales, 2014).

2.2.2 Atracción del talento

La atracción del talento es una práctica que reúne las acciones que se llevan a cabo para conseguir el mayor número posible de personas con unas características determinadas interesadas en trabajar en una empresa concreta (Aguilar, 2012). Según esto, las empresas deben "saber venderse" para obtener un número considerable de personas atraídas por trabajar en ellas, y a su vez que estas personas reúnan la cualificación que las empresas demanden. A partir de este concepto nace el término "Employer Branding", o marca del empleador, que actualmente está muy en auge.

El Employer Branding consiste en ofrecer una visión de la empresa que sea atractiva para los potenciales empleados de igual manera que hace el marketing con los potenciales clientes (Gavilan y Avello, 2012). De esta manera, cuanto mejor sea esta visión de la empresa que tenga la población, mayor cantidad y calidad de candidatos recibirá la misma (Infojobs, 2017). Una empresa que cuente con una buena marca de empleador recibirá currículums incluso sin demandarlos.

Esta visión idílica que las empresas intentan conseguir se lleva a cabo en todos los aspectos posibles: los actuales empleados son los mejores embajadores de la marca de empresa, las redes sociales juegan un papel fundamental y entre otras cosas, la política de responsabilidad social corporativa es algo a tener muy en cuenta (Blasco-López, M^a Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, 2014; Infojobs, 2017).

Los objetivos principales de una marca empleadora son atraer, desarrollar, comprometer y fidelizar a las personas que trabajen en ella. Como extensión, se entiende, que se busca promover conductas relacionadas con el desempeño de los trabajadores y su mayor implicación. Surge una duda inevitable: ¿Cómo? Según estudios realizados, no queda existe un método universal e infalible; es necesario atender a las necesidades socio-culturales y temporales que afecten a la población en concreto que queremos atraer (Gavilan y Avello, 2012). De esta manera, estudiar las diferentes generaciones actuales puede acercarnos a establecer unas características o criterios a tener en cuenta para crear la marca de empleador.

Se pueden separar en tres los aspectos que llevan a una persona a sentirse atraída por una marca concreta (Gavilan y Avello, 2012):

- *El conocimiento*: lo que sabe el candidato sobre una marca en concreto. Por esta razón las empresas más grandes son más atrayentes.
- *La imagen*: la personalidad que transmite la marca, características que la hacen diferente al resto de marcas.
- *La experiencia*: las expectativas que tiene el candidato sobre cómo es trabajar en esa empresa.

Las grandes empresas a nivel mundial compiten cada año en los famosos rankings denominados “Best place to work” donde demuestran su capacidad para atraer el talento, concretamente el pasado 2017 quedaron en las tres primeras posiciones Google, Goldman Sachs y Apple respectivamente según la compañía (Univsum, 2017) que realiza rankings en todo el mundo. Pero esto no debe desanimar a las pequeñas empresas, puesto que cada una dentro de su círculo de acción puede poner en marcha políticas para mejorar la visión que se tiene de ellas.

A su vez, el proceso de reclutamiento da también un giro de tuerca con el Reclutamiento 2.0, caracterizado por la utilización de herramientas interactivas. Gracias a las redes sociales y las distintas plataformas online que se pueden encontrar actualmente el proceso de reclutamiento ha cambiado drásticamente; cada vez hay menos anuncios de ofertas de empleo y la búsqueda se lleva a cabo de manera tanto activa como pasiva.

El “Social Recruiting” o lo que es lo mismo, ayudarse de las redes sociales para el proceso de reclutamiento, ayuda a que el talento, los reclutadores y las empresas se acerquen y mantengan relaciones más estrechas (Workmeter, 2014).

2.2.3 Retención del talento

La retención del talento en las empresas constituye los esfuerzos que realizan las mismas para evitar la fuga de los empleados más valiosos. Es importante que se realicen estas tareas de retención en las empresas por varios motivos; uno de ellos radica en la escasez de empleados cualificados (y a su vez la creciente competencia por el talento) a nivel mundial. Además los altos costes en reclutamiento, selección y formación de empleados requieren que una vez que tengamos un empleado acorde al puesto de trabajo ofertado, éste no abandone la empresa en el corto plazo (Dibble, 2001; LosRecursosHumanos, 2011).

Según manifiesta Félix Socorro, doctor en ciencias administrativas, para el blog “*RecursosHumanosBlog*” las prácticas en retención del talento deben formar parte de la identidad de la empresa, deben encontrarse implícitas en la misión, visión y objetivos de las organizaciones. De no ser así, no tendrán ningún efecto en los empleados que queramos conservar. De hecho, el autor es rotundo afirmando que en el momento en que un empleado se haya descontento y desconfiado de su empresa, ésta ya no podrá

hacer nada para recuperar la confianza plena de su empleado y, como resultado, el empleado acabará abandonando la empresa tarde o temprano (Socorro, 2011).

De igual manera, ya adelantaba Suzanne Dibble en 2001 en uno de sus libros sobre estrategias para la conservación de empleados, que la retención de estos debía hacerse en todos los niveles estratégicos de los recursos humanos; desde la descripción del puesto de trabajo, pasando por el reclutamiento, la selección y la orientación hasta los sistemas de evaluación y compensación. En el primer momento en que el empleado tiene contacto con la empresa ya está creando lazos, sensaciones y opiniones, las empresas no pueden permitir que sus empleados (o incluso posibles futuros empleados) desconfíen de ellas (Dibble, 2001).

El perfil del empleado que está descontento con su empresa es bastante claro: son personas que no se sienten valoradas ni motivadas por la organización, que no se identifican con los valores que transmite la empresa y que en ocasiones incluso se encuentran buscando activamente otro empleo (Abad, 2011).

Los principales motivos por los que un trabajador se plantea su renuncia en la empresa para la que trabaja son (Socorro, 2011):

- Discrepancias con el estilo de dirección de la empresa. Así como la forma en que se implantan las ideas y procesos.
- Pocos o insuficientes beneficios socioeconómicos que percibe.
- Poca flexibilidad horaria.
- Excesiva presión laboral por parte de los superiores.
- Mal ambiente de trabajo en general.
- Escasa o nula posibilidad de promoción en la empresa.

Existe una relación directa entre la retención de empleados y la motivación de los mismos, ya que cuanto más motivados estén los trabajadores, menos dispuestos a abandonar su puesto estarán. La motivación cobra sentido y fuerza como práctica a implementar en las organizaciones como método para erradicar el abandono por los motivos anteriormente expuestos (Abad, 2011). En el lenguaje de los recursos humanos se entiende por motivación el grado de compromiso que presenta una persona en relación a su empresa y se entiende por motivar a provocar, estimular y mantener dicho comportamiento humano hacia la consecución de los objetivos que la empresa desea (López Mas, 2014).

2.3 GENERACIONES ACTUALES EN EL MUNDO LABORAL.

2.3.1 Generación del *Baby Boom*

La primera y de mayor edad es la “Generación del *Baby Boom*”, actualmente tienen entre 53 y 70 años, por lo que son los más veteranos en las empresas y algunos ya alcanzan la edad de jubilación. Esta generación se caracteriza principalmente porque tuvo una entrada en el mundo laboral difícil, tuvieron que trabajar muy duro con unos horarios y unas condiciones laborales que dejaban mucho que desear (Myers y Sadaghiani, 2010). Fruto de tanto trabajo es una de las singularidades de los *Baby Boomers*; es una generación que no supo hacer balance de su vida profesional y personal, incluso muchos de ellos hicieron de su trabajo su identidad. La parte positiva de tanto esfuerzo es que no se duda de la capacidad de compromiso y su ética (Santiago-Ginestre, 2014). Pasarán a la historia por ser precursores de las reivindicaciones de los derechos sociales y la incorporación de la mujer al mundo laboral (Rius, 2016).

Hoy en día son la voz de la experiencia en las empresas y por lo general sustentan los cargos más altos (Myers y Sadaghiani, 2010). Sienten un fuerte apego a la estabilidad

y esto en ocasiones puede ser un problema para las empresas que quieren renovarse ya que esta generación puede no responder favorablemente (Mateos, 2016). Además, desde hace ya unos años se vienen sintiendo indefensos en un mundo demasiado tecnológico para ellos (Mateos, 2016).

2.3.2 Generación X

La “Generación X” correspondería con los adultos que actualmente tienen entre 36 y 52 años. Por lo general es una generación con un nivel educativo bastante mayor que la anterior y sufrieron el cambio de la vida analógica a la digital. Se dice que se les denominó “Generación X” debido a la gran incógnita que supuso su entrada en el mundo laboral, en un momento de incertidumbre y desempleo (Mateos, 2016). Se caracterizan porque han vivido gran parte de su vida en la era del más puro capitalismo y sus principios han sido la acumulación de riqueza y la superación personal. (Rius, 2016). Su gran preocupación reside en encontrar un equilibrio entre su vida laboral y familiar, además, se consideran sibaritas y amantes del buen vivir; la buena comida y bebida, los viajes, la ropa, el confort...(LosRecursosHumanos, 2010).

Es una generación difícil de delimitar ya que se encuentran entre dos generaciones con principios muy marcados, las cuales les presionan tanto por arriba como por abajo; los Boomers son sus superiores directos, altamente comprometidos con el trabajo. Y por otro lado las jóvenes promesas, los *millennials*, que con su descaro llegan pisando fuerte a las organizaciones (Mateos, 2016). Actualmente la Generación X todavía representa la mayor masa de personas en activo.

2.3.3 Generación Millennial

No existe consenso entre los distintos autores sobre el intervalo de edad al que corresponde esta generación; por ejemplo según Pablo Urquijo, Director General de Experis Perm, serían los nacidos entre 1982 y 1996 (Urquijo, 2016). Sin embargo, Javier Ayuso afirma en un artículo para El País que son los nacidos entre 1982 y 2004 (Ayuso, 2017). Para la realización de este trabajo se va a tomar como referencia aquellas personas comprendidas entre el año 1982 y el 2000, de modo que estamos ante jóvenes de 17 a 35 años.

La generación *millennial* tomó este nombre debido al papel fundamental para el cambio que se espera de ella. “La generación del milenio” es la primera en hacer un uso intensivo de los medios digitales y se presupone que marque un antes y un después en el mundo laboral debido a este acontecimiento (Mateos, 2016).

Además se les considera perezosos, egocéntricos y consentidos a la vez que críticos, exigentes, poco materiales, comprometidos y participativos (Ayuso, 2017). Pero ¿Qué hay de cierto en todo esto?

Como se puede ver son individuos que están actualmente en edad de trabajar y por tanto las empresas deben prestar especial atención a las características y demandas que generan ya que en relativamente poco tiempo se convertirán en la mayor parte de la población activa. Si se traduce a datos: para 2025 esta generación representará el 70% de la fuerza laboral del mundo desarrollado (Ayuso, 2017).

2.3.4 Las 10 principales características de las generaciones actuales en el mundo laboral.

A modo de resumen y para que se puedan comparar claramente las similitudes o diferencias que hay entre las tres generaciones que conviven actualmente en el panorama laboral, se ha desarrollado el siguiente cuadro:

Cuadro 2.3: Las 10 características principales de las generaciones actuales en el mundo laboral.

GENERACIÓN BABY BOOM	GENERACIÓN X	GENERACIÓN MILLENIAL
Son idealistas, individualistas, competitivos, leales ^{8,9}	Son resolutivos, independientes y muchos de ellos emprendedores ^{5,9}	Son egocéntricos, perezosos, críticos, comprometidos, participativos ⁶
Sienten un gran apego a la estabilidad y les dan miedo los cambios, les gusta mucho la rutina ⁷	Se adaptan bien a los cambios ⁵	Quieren seguir formándose mientras trabajan, no sienten miedo de los cambios ^{4,6}
No les gusta el feedback, lo interpretan como algo negativo ⁹	Les gusta la comunicación abierta ⁵	Necesitan un feedback fluido y constante ⁹
Lucharon en su día por la paz, los derechos humanos y la incorporación de la mujer al mundo laboral ⁹	Fueron los primeros en hablar de flexibilidad y conciliación laboral ⁷	Reivindican la conciliación de su vida personal con la laboral mediante la flexibilidad en el trabajo ⁹
Su trabajo es su identidad, por lo que están acostumbrados a largas jornadas de trabajo ⁹	Lo importante para ellos es que su trabajo les permita llevar una vida estable y equilibrada ¹⁰	Buscan un trabajo con “misión” o “propósito” ^{1,2,4,9}
Prefieren las recompensas monetarias ⁸	Buscan la acumulación de riqueza, prefieren los resultados en forma de dinero ^{5,9}	Valoran positivamente la recompensa económica, pero cobra fuerza el salario emocional ⁶
Es llevadero y ameno trabajar con ellos siempre y cuando la manera de hacer las cosas y de comunicarte les agrade ^{8,9}	Son buenos en las relaciones interpersonales tanto con compañeros como con clientes ⁷	Son buenos trabajando en equipo y realizando multitareas ⁹
En su mayoría no están familiarizados con las nuevas tecnologías ⁷	Sufrieron el cambio de lo analógico a lo digital ⁵	Han crecido en un mundo tecnológico que funciona 24/7 ^{7,9}
No tuvieron oportunidad de formarse debidamente, pero se ganaron sus puestos a base de mucho esfuerzo ¹¹	Están altamente preparados ^{9,10}	Les dan más importancia a las competencias blandas que a las duras ³
Ostentan los cargos más altos de las organizaciones ^{7,8}	Actualmente se encuentran los mandos intermedios o incluso altos cargos ^{5,7}	Los <i>millennials</i> se encuentran entrando en el mundo laboral o bien en las capas más bajas de las empresas ⁷

Fuente: Elaboración propia a partir de (Bertojo, 2016)¹ (Capital Humano, 2016)² (Deloitte, 2015)³ (Ibañez, 2016)⁴ (LosRecursosHumanos, 2010)⁵ (ManpowerGroup, 2016)⁶ (Mateos, 2016)⁷ (Santiago-Ginestre, 2014)⁸ (Terrence F and Phd, 2012)⁹ (Maldonado, 2017)¹⁰ (Bolea, 2016)¹¹

3. LA GESTIÓN DE RR. HH ORIENTADA A LA GENERACIÓN MILLENNIAL

A continuación, se va a profundizar en las diferentes actividades que lleva a cabo el departamento de recursos humanos en una empresa y centrándonos en cómo deben realizarse o qué debe cambiar para atraer y/o retener el talento de la generación *millennial*. Para ello se van a tener en cuenta las características propias de dicha generación que se mencionaron anteriormente en el Cuadro 2.3.

Como ya se anticipaba en el apartado 2.2, es necesario que todos los procesos que se lleven a cabo en la empresa lleven implícita la atracción y retención de talento. Fundamentalmente cuando hablamos de la generación *millennial*, la cual necesita ver que la empresa es atractiva para trabajar y que valora su talento (Dibble, 2001).

3.1 PLANIFICACIÓN, RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

La planificación de un puesto de trabajo y sobre todo de la propia identidad de la empresa es primordial para que el futuro trabajador sienta que está aportando valor a la organización y para que ésta logre sus objetivos. Si se quiere contar con la presencia de un trabajador *millennial* para un puesto de trabajo en concreto se deben tener en cuenta las características generales que definen a esta generación.

Posiblemente, la característica más importante que se extrae de la generación del milenio sea que buscan un trabajo con “misión” o “propósito”, dato en el que coinciden la gran mayoría de autores que citan a esta generación, pero ¿Qué significa exactamente esto?

Un trabajo con significado, con propósito, con misión, no es más que un trabajo en el que el empleado sienta que sus valores y los de la empresa conectan, un trabajo que tenga un sentido y una finalidad clara para el trabajador. Parece sencillo, pero no lo es en absoluto; no es tarea sencilla encontrar trabajadores que además de estar cualificados para un puesto en concreto, se sientan acoplados de manera profunda con la personalidad de la empresa (Bertojo, 2016) (Ibañez, 2016).

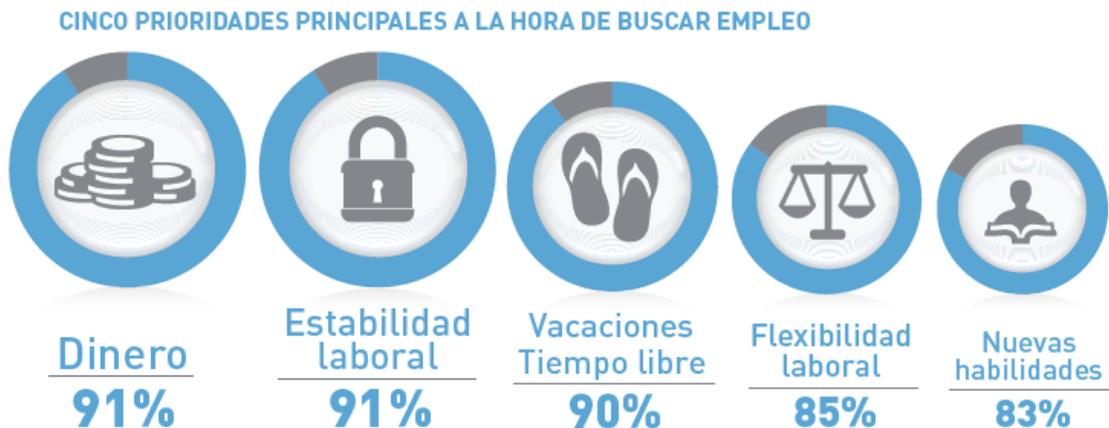
Por tanto, en este aspecto va a jugar un papel fundamental el Employer Branding, cómo se avanzaba en el apartado 2.2.2, ya que cada empresa debe atraer a los trabajadores que mejor se identifiquen con la personalidad o imagen que proyectan. Para que resulte más sencillo de entender vamos a poner un ejemplo muy claro: una persona que se sienta preocupada por el calentamiento global, que practica activamente en su vida cotidiana el reciclaje y que no tolera que se vierta basura al medio ambiente, se sentirá más dispuesto a trabajar en una empresa que también actúa de esta manera.

Se puede apreciar que los jóvenes de hoy en día esperan de las organizaciones más que lo que esperaban los jóvenes de generaciones anteriores. Según una encuesta realizada por la conocida firma Deloitte en 2015, los *millennials* se hacen preguntas como estas antes de entrar en una organización a trabajar: “¿Las organizaciones se interesan solamente por sus propias agendas? ¿Se comportan de manera ética? ¿Su impacto está en línea con las expectativas de lo que pueden y deben lograr?” (Deloitte, 2015).

Además, existen estudios que corroboran que las prioridades de las nuevas generaciones en cuanto a factores que les hagan tomar la decisión de aceptar un empleo son cada vez más numerosas y, a veces, difíciles de satisfacer por parte de las empresas.

En el cuadro 3.1 vemos cómo el dinero ya no es lo único atrayente para los jóvenes de hoy en día, sino que valoran de igual manera, aproximadamente un 90% de los encuestados, la estabilidad laboral y el poder disfrutar de tiempo libre de vacaciones. Sin olvidar la flexibilidad laboral y la adquisición de nuevas habilidades, valorado positivamente por un 85% y un 83% de los encuestados respectivamente (ManpowerGroup, 2016).

Cuadro 3.1: Las cinco prioridades principales de los millennials a la hora de buscar empleo.



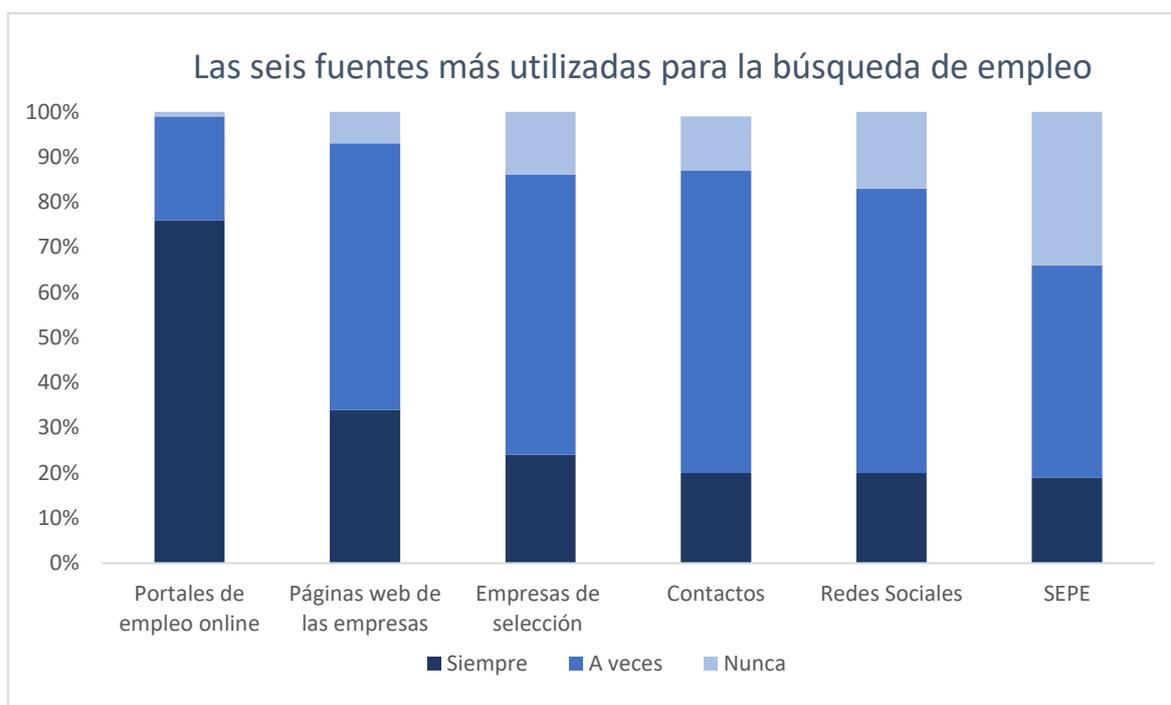
Fuente: (ManpowerGroup, 2016)

Por otro lado, las fuentes de reclutamiento han evolucionado drásticamente en la última década. Gracias a un estudio realizado por (Adecco, 2015) se sabe que los portales web de empleo son la herramienta más utilizada y mejor valorada por candidatos y empresas y que les siguen de cerca las Redes Sociales (en adelante RR.SS), que han pasado de ser un complemento a convertirse en muchos casos en la principal fuente de reclutamiento.

En el citado estudio, aproximadamente el 46% de los encuestados pertenecían a la generación *millennial*, y éstos son algunos de los datos más reveladores:

- El 81% de los encuestados afirmó seguir perfiles de empresas en sus RR. SS, de los cuales un 65% aseguró que una de las principales razones fue la posibilidad de acceder a puestos de empleo.
- El 90% manifestó que uno de los aspectos que más llama su atención de una empresa en las RR. SS es la publicación de ofertas de empleo.
- El 76% ha enviado su currículum a una oferta que había visto en las RR. SS (un 33% más que en 2011).
- El 70% considera que las RR. SS son una buena alternativa a los canales convencionales para encontrar empleo.
- Las fuentes más utilizadas por los encuestados para la búsqueda de empleo:

Gráfico 3.1: Las seis fuentes más utilizadas para la búsqueda de empleo.



Fuente: Elaboración propia a partir del informe “Redes sociales y mercado de trabajo” realizado por (Adecco, 2015)

En esta era tecnológica en la que nos encontramos, no es de extrañar que la primera fuente a la que acuden los candidatos sean los portales de empleo online; seguidos, aunque con bastante distancia, de las páginas web propias de las empresas. A continuación, con apenas diferencias entre ellas se puede ver cómo las empresas de selección, contactos existentes, redes sociales y por último el SEPE son las siguientes fuentes más utilizadas. Destaca que siendo el SEPE un organismo oficial sea uno de los últimos lugares donde los candidatos buscan empleo.

Cabe destacar el papel de las redes sociales, que se han abierto camino también en este ámbito laboral y que cada vez con más frecuencia las empresas lo utilizan para lanzar sus ofertas. Concretamente según (Adecco, 2015) el 52% de las empresas utilizan siempre las redes sociales para contactar con posibles candidatos y, según los propios candidatos, el 75% afirmó que comunicaría en las redes sociales que está buscando un trabajo, de los cuales el 64% lo haría por LinkedIn. Esta red social que se centra exclusivamente en acercar a empresas y trabajadores es la mejor valorada por los usuarios, el 72% de los encuestados valoró positivamente dicha red social para la búsqueda de empleo. Igualmente, para los reclutadores, el 70% manifestó haber utilizado LinkedIn para la búsqueda de candidatos, y un 63% evaluó su experiencia en esta red social como exitosa. De cerca le siguen Facebook y Twitter, aunque su función principal sigue siendo el ocio y no las relaciones laborales puramente.

El Reclutamiento 2.0 y el “Social Recruiting” están ya a la orden del día, gracias a redes sociales como *LinkedIn*, Facebook y Twitter o portales de empleo como *Infojobs* o *JobToday*.

Para los *millennials* las nuevas tecnologías no suponen ningún misterio, ya que han crecido al mismo tiempo. En el mundo tan dinámico en el que vivimos, los jóvenes están activos en internet prácticamente las 24 horas del día y si lo hacen todo vía online y es el lugar en el que más tiempo pasan al día, ¿Dónde sino en internet sería el mejor sitio para publicitar un empleo?

Según (Urquijo, 2016): “*Hay que encontrarles en el entorno digital, y comunicarse con ellos en sus términos teniendo en cuenta sus particularidades y aplicando la innovación, la transformación digital o las redes sociales*”.

3.2 DESARROLLO DEL DESEMPEÑO Y SU EVALUACIÓN.

En este apartado, se quiere hacer referencia a dos de las características que vimos en el cuadro 2.3: los *millennials* necesitan un feedback fluido y constante y, además, son buenos trabajando en equipo y realizando multitareas.

En cuanto a la primera característica, la necesidad notable que presentan ante el feedback se sabe que radica en las vivencias de su niñez. La gran mayoría de jóvenes de esta generación han crecido con unos padres sobreprotectores que les premiaron en todo lo que hicieron, incluso cuando no se lo ganaban. Se les dijo lo especiales que eran y que conseguirían en la vida todo lo que se propusieran. Los que practicaban deportes recibían medallas incluso si perdían, ya que “lo importante es participar”. Y todos estos mensajes positivos no solo se recibían por parte de la familia, sino que en el colegio ocurría igual (Ricker France, Leahy y Parsons, 2009; Terrence F y Phd, 2012; Mandell, 2016; Sinek, 2016)

Este conjunto de factores ha propiciado que la generación del milenio busque en sus superiores un feedback constante y positivo. Hablamos de positivo haciendo referencia a que dicho feedback debe incluir elogios por el trabajo bien hecho y estimulación para los retos futuros.

Concretamente, en un estudio realizado por la firma Robert Walters a la generación *millennial*, el 91% de los encuestados afirmó que le gustaría recibir feedback por parte de sus superiores por lo menos una vez cada seis meses. El 60% redujo aún más el intervalo asegurando que estarían más satisfechos recibiendo feedback cada 1-3 meses (Robert Walters, 2017).

No ocurría así con generaciones anteriores, como se ha representado en el cuadro 2.3. La generación *Baby Boom* identifica un feedback excesivo con un control desmesurado y con trabajo mal hecho. (Terrence F y Phd, 2012)

Ante estas diferencias generacionales, se ha propuesto una actualización de la conocida como “Regla de oro” en las organizaciones que decía “*Haz a los demás lo que te gustaría que te hicieran a tí*”. Deja de tener sentido esta norma sobre cómo actuar con compañeros de trabajo, ya que si se mezclan generaciones podrían producirse tensiones. La nueva norma bautizada como “Regla de platino” resuelve la problemática anterior: “*Haz a los demás lo que ellos quieran que les hagan*” (Terrence F y Phd, 2012)

Por otro lado, en cuanto a la forma de trabajar de los *millennials*, se sabe que es una generación que trabaja bien en equipo y que además se les considera multitarea. Estos dos conceptos los podemos atribuir al modelo educativo que han tenido durante sus años de colegio e instituto, durante los cuales han sido preparados continuamente para trabajar en equipos colaborativos mediante innumerables proyectos tanto dentro como fuera del aula. Además, se les considera multitarea por la capacidad de saltar de una tarea a otra sin que su eficiencia se vea afectada. Se encuentra la explicación en la ajetreada vida que tuvieron de pequeños yendo del colegio a las clases particulares, después involucrados en algún deporte y muchos de ellos también con estudios de música, pintura o algún tipo de arte (Terrence F y Phd, 2012).

3.3 PLANES DE FORMACIÓN Y CARRERA PROFESIONAL

La generación *millennial* es una generación que está altamente preparada, ha tenido oportunidades que generaciones anteriores no tuvieron al haber nacido en una época de mayor desarrollo social y económico. Concretamente alrededor de un tercio de esta generación tiene estudios de grado o licenciatura (Emailing Network, 2014). Cabe destacar que este dato obtenido en 2014 podría ser incluso más alto hoy en día o en los años venideros teniendo en cuenta que algunos *millennials* aún no tienen la edad a la que se presupone deberían haber finalizado la formación superior.

En la siguiente tabla podemos ver la evolución en la educación en España hasta el año 2015. La generación *millennial*, parcialmente representada entre los 25 y los 34 años alcanzan niveles de educación superiores que la Generación X y una parte de los *Baby Boomers*, representados entre los 35 y los 64 años. No solo más porcentaje de jóvenes logran acceder a carreras universitarias, sino que los que no lo alcanzan se quedan en peldaños superiores a las generaciones anteriores.

Tabla 3.1: Distribución de la población según nivel de estudios en España, 2015.

	Hasta primaria	Secundaria 1ª etapa	Secundaria 2ª etapa	Superiores	Total
De 25 a 34 años	7,2%	27,5%	24,3%	41%	100%
De 35 a 64 años	12,7%	31,4%	22%	33,8%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de (Guiu, Jódar y Alós, 2016)

Además, los *millennials* piensan que hoy en día son más útiles las competencias blandas que duras. Según una encuesta de Deloitte (Deloitte, 2015) los *millennials* calificaron como más importantes a la hora de contratar a alguien cualidades como integridad, flexibilidad, trabajo en equipo, profesionalidad o pensamiento creativo antes que habilidades en márketing y ventas, habilidades financieras o conocimientos técnicos. Sin embargo, los mismos *millennials* consideran que los directivos tienen el pensamiento opuesto en cuanto a qué cualidades son las que prefieren dentro de sus empresas.

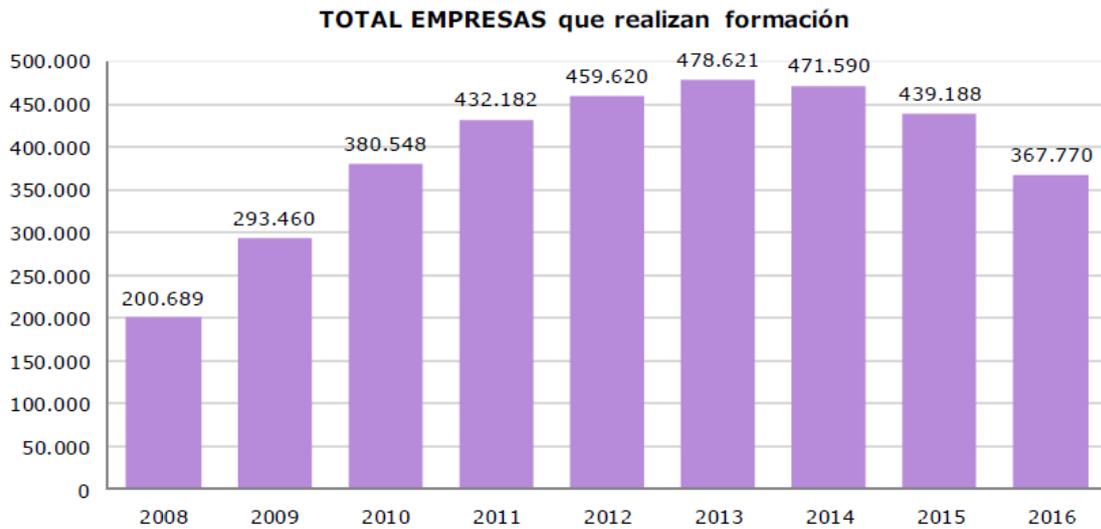
Otro dato al que se hace referencia en el citado estudio es que los jóvenes piensan que únicamente un tercio de las habilidades que necesitan para conseguir objetivos en la organización son aprendidas en la universidad. Los dos tercios restantes serían habilidades que aprendieron en las propias empresas.

Uno de los aspectos más llamativos de esta generación en cuanto a su inmersión en el mundo laboral es que piensan en seguir formándose durante toda su vida. Los *millennials* saben que la competencia en el trabajo es muy dura y que necesitan actualizarse continuamente si quieren que las empresas sigan teniendo interés en ellos (Urquijo, 2016).

Según (ManpowerGroup, 2016): “La gran mayoría de *millennials* (77%) consideran que el desarrollo continuo de habilidades o competencias es una parte importante de sus futuras carreras. Muchos invertirían su propio tiempo y dinero en ello. Solo el 13% de *millennials* no muestran interés en seguir formándose.”

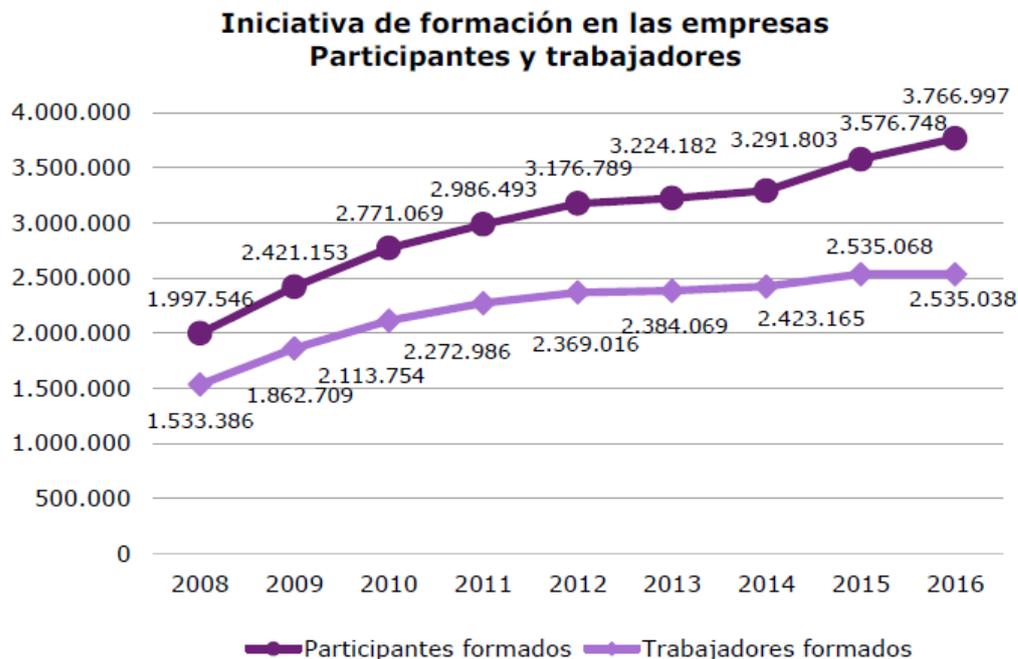
Igualmente, la firma Adecco confirma en uno de sus artículos que “el 68,2% cree que es muy o bastante probable tener que estudiar más para estar mejor preparado/a.” (Adecco, 2017)

Gráfico 3.2: Evolución del total de empresas en España que realizan formación bonificada.



Fuente: Balance de situación 2016 realizado por (FUNDAE, 2017).

Gráfico 3.3: Evolución de participantes y trabajadores en España que han realizado formación bonificada*.



Fuente: Balance de situación 2016 realizado por (FUNDAE, 2017).

*Cada trabajador o trabajadora que realiza una acción formativa es un participante. La realización de más de una acción formativa por una misma persona da lugar a tantos participantes como acciones haya realizado” (FUNDAE, 2011).

Como se puede apreciar en las figuras anteriores, llama especialmente la atención la reducción continuada de empresas que realizan formación bonificada desde el año 2014. Según la propia fundación (FUNDAE, 2016), un hecho importante que ha podido causar parte de este descenso ha sido el reciente cambio normativo con la entrada en vigor del Real Decreto-ley 4/2015 y la Ley 30/2015 por los que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo. En 2015 por tanto se introdujeron numerosos cambios en ambas normativas que hicieron que algunas empresas cesaran su participación o que no pudieran adaptarse rápidamente a los nuevos requisitos.

Además, en el Balance de Situación del año 2016 (FUNDAE, 2017), se detalla cómo éstos cambios beneficiaron a las grandes empresas, las cuales se han mantenido en valores similares o incluso han visto aumentada su participación en los últimos años. En el lado opuesto se encuentran las microempresas (empresas que cuentan con un número de trabajadores que oscila entre 1 y 9), las cuales han decaído en su participación. Concretamente del año 2015 al 2016 la participación total se redujo en alrededor de 71.000 empresas, de las cuales el 95% eran microempresas.

3.4 COMPENSACIÓN

Una de las características que más destacan los autores sobre la generación Millennial es que buscan en su trabajo más que la simple retribución económica, pero eso no significa que deje de importarles, sino que aumentan los requisitos para que un trabajo les sea atractivo. Gran parte de esta generación sufrió la crisis española³ y supuso que tuvieron que amoldarse a las circunstancias laborales y económicas del momento, pero hoy los *millennials* no están dispuestos a trabajar a cualquier precio (Sempere, 2016)

Según un estudio, el 96% de los *millennials* habrían asegurado que un sistema competitivo de pago y bonificaciones en su trabajo es muy importante (Robert Walters, 2017). Sin olvidar otras cuestiones como una rápida ascensión en su carrera profesional, que fue marcado como importante por el 91% de los encuestados. Además, un 25% afirmó que el salario sería uno de los principales motivos para cambiar de trabajo. El mismo porcentaje le asignaron a la posibilidad de tener un trabajo más satisfactorio.

Pese a la importancia que otorgan al salario, los *millennials* no se sienten bien retribuidos. En un estudio realizado por la consultora Universum, los estudiantes *millennials* esperan ganar en su primer trabajo entre 1.400 y 1.600€ mensuales (Universum, 2016). Sin embargo, según el Consejo de la Juventud de España, el sueldo medio de los jóvenes es de unos 1.000€ mensuales (Sempere, 2016).

En cuanto a compensación, se debe hacer mención a las nuevas tendencias en RR. HH que se están llevando a cabo con el fin de satisfacer las necesidades de los trabajadores: el salario emocional. A través del cual, será más fácil también acceder a la generación Millennial y retenerla en las organizaciones.

Entre las definiciones más unánimes y claras se encuentra la de (Fundació per a la motivació dels recursos humans, 2006) en (Llano Restrepo, 2014): *“Conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador percibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adaptan a las necesidades de las personas de hoy”*.

³ La crisis española, provocada por el estallido de la burbuja inmobiliaria, tuvo sus años de más zozobra entre el 2008 y el 2012, entre los cuales se destruyeron unos 7,2 millones de puestos de trabajos dejando a muchos españoles en una situación desesperada (Rocha, 2012).

Es sabido que cada vez más personas, cuando tienen cubiertas sus necesidades básicas, prefieren ser retribuidos con otro tipo de beneficios antes que con subidas salariales o incluso ascensos (González, 2010).

Algunos ejemplos de estos beneficios que cada vez demandan más los trabajadores y que pueden ser más o menos cuantificables son: seguros médicos, educación para sus hijos, planes de formación profesional, flexibilidad de horarios, jornadas reducidas, teletrabajo, transporte gratuito, gimnasio, guarderías... Pero, además, y son algunos de los más interesantes, aunque difícilmente medibles: motivación de los asalariados, buen ambiente de trabajo, buenas relaciones con los superiores y compañeros de trabajo, etc. (González, 2010).

Pero no solamente para los trabajadores es algo beneficioso, ya que para las empresas también puede serlo; según (González, 2010) :“*Está demostrado que tener empleados mejor retribuidos emocionalmente...ayuda a retener el talento y aumenta la motivación y el compromiso*”. (Alba, 2016) también hace hincapié en este asunto: “*Para las empresas, las ventajas de estos incentivos también son significativas: reducen la rotación, disminuyen el ausentismo, aumentan la productividad y permiten obtener beneficios fiscales*”

Es necesario aclarar que no todas las empresas pueden satisfacer las necesidades de todos los trabajadores de la misma forma, ya que ni todas las personas tienen las mismas inquietudes ni todas las empresas disponen de los mismos recursos (Gay Puyal, 2006; González, 2010).

Por ello, la forma correcta de aplicación según (Gay Puyal, 2006) sería:

- Conocer las necesidades de todos y cada uno de los colaboradores.
- Concreción de los costes y los recursos mediante un plan de sostenibilidad.
- Asignación por colectivos, funciones y personas.

Acorde con esta búsqueda de individualización y personalización del salario, cabe destacar una nueva tendencia en las empresas: los modelos de retribución flexible.

Estos modelos consisten en permitir que los trabajadores participen de manera activa en la elección de su paquete retributivo, pudiendo sustituir parte de su salario metálico por salario en especie según sus preferencias. De esta manera, el asalariado aumenta su satisfacción y fidelización con la empresa al sentirse partícipe de las decisiones. (Vidal-Salazar, María Dolores; Cordón-Pozo, Eulogio; De la Torre-Ruiz, 2015).

Según (Vidal-Salazar, María Dolores; Cordón-Pozo, Eulogio; De la Torre-Ruiz, 2015): “*frente al popular sistema en tiempos de bonanza de “pagar más”, las empresas buscan “pagar mejor”*”.

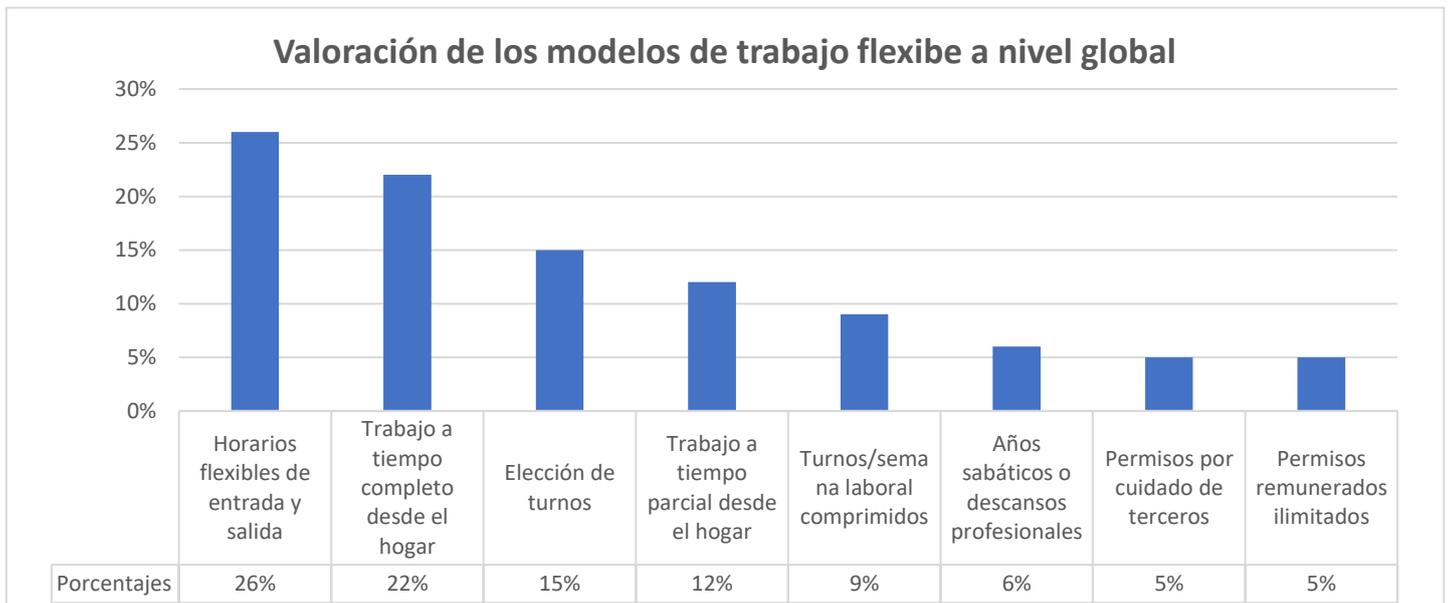
Es sabido que entre la generación Millennial está muy valorada la posibilidad de flexibilidad horaria en el trabajo (Capital Humano, 2016; Ibañez, 2016; ManpowerGroup, 2016), y que es un aspecto a tener en cuenta si queremos atraerles. Pero no es sólo un aspecto que importe a esta generación, ya que según una encuesta realizada por (ManpowerGroup, 2017) incluida en su estudio “Flexibilidad, clave para atraer el talento”, el 40% de los encuestados (empleados de todas las edades) señaló la flexibilidad de horarios como uno de los principales factores a tener en cuenta cuando toman decisiones profesionales. Pese a esto, también se afirma que, aunque es algo demandado por todas las generaciones, se ha visto incrementado en los últimos años con la llegada de la Generación Millennial al lugar de trabajo. Además, no solo no entiende de edades, sino que tampoco de sexos: “*El trabajo flexible ya no es únicamente una inquietud de las madres trabajadoras*”; “*La flexibilidad se está convirtiendo rápidamente en un asunto neutral en cuanto al género*”.

En el estudio de la firma Manpowergroup citado anteriormente, se explica cómo la flexibilidad en el puesto de trabajo compone muchos modelos diferentes que pueden adaptarse a las condiciones de cada trabajador y a los que las empresas deben estar abiertas, dentro de sus posibilidades. Algunos de estos modelos serían:

- Horarios flexibles de entrada y salida.
- Trabajo desde el hogar o teletrabajo.
- Opción de escoger los turnos de trabajo.
- Trabajo a tiempo parcial desde el hogar.
- Turnos por semana laboral comprimidos
- Oportunidades para tomarse años sabáticos o pausas profesionales.
- Permisos por cuidado de hijos u otros familiares.
- Permisos remunerados e ilimitados.

En el gráfico 3.4 se pueden ver los anteriores modelos de trabajo flexible ordenados por valoración de los encuestados con sus correspondientes porcentajes; siendo lo más valorado la posibilidad de tener un horario flexible de entrada y salida (26%), seguido por el teletrabajo o trabajo a tiempo completo desde el hogar (22%). Destacan los permisos por cuidado de otros que figuran en última posición junto con los permisos remunerados ilimitados (5% cada uno), ya que en una primera impresión podría parecer lo más demandado por los trabajadores y sin embargo dista bastante de las primeras posiciones en el ranking.

Gráfico 3.4: Valoración de los modelos de trabajo flexible a nivel global.



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio “Flexibilidad, la clave para atraer el talento” realizado por (ManpowerGroup, 2017).

Algo en lo que no muchas empresas piensan es en que la flexibilidad no solo beneficia a los trabajadores, sino que ellas también pueden sacar provecho de estos modelos de trabajo. Algunos de estos beneficios para las empresas son: una mejor gestión del tiempo, optimización del tiempo trabajado, reducción del absentismo y el presentismo y favorecer la retención del talento (Studio UE, 2016).

4. CONCLUSIONES.

Nos encontramos en una era marcada por los rápidos cambios sociales y la constante búsqueda del talento por parte de las empresas, quienes deben, además, realizar una gestión orientada a fomentarlo y conservarlo. El “Employer Branding” es una herramienta que ayuda a que estas tareas se realicen de una manera más eficiente, creando una visión de empresa idílica para trabajar.

Como se ha visto anteriormente, gestionar las personas de una organización atendiendo a las características y particularidades marcadas por cada generación es una forma eficaz de atraer y retener el talento. Respecto a dichas características y a modo de conclusión podría decirse que la generación del *Baby Boom* es una generación muy comprometida con el trabajo a la vez que leal; su punto débil sería la poca flexibilidad en cuanto a horarios y tecnología que presentan. Por su parte, la generación X intenta crear un equilibrio entre la vida familiar y laboral, a la vez que se esfuerza por hacer ver a los “Boomers” que son válidos para ocupar puestos de gran responsabilidad. Los *millennials*, impacientes y enérgicos, tratan de hacerse un hueco a marchas forzadas en las organizaciones, mientras no le quitan el ojo a la formación, la flexibilidad y el tiempo libre.

Siguiendo con el esquema expuesto en el trabajo, se enumeran a continuación las principales conclusiones tras analizar las cuatro áreas de la gestión de RR.HH dirigidas a la atracción y retención de la generación Millennial.

En cuanto a la planificación, reclutamiento y selección de personal, conviene resaltar que tener clara la misión que quiere proyectar la empresa y hacerlo adecuadamente ayudará a atraer trabajadores que conecten mejor con la cultura de la misma. Los *millennials* se ven atraídos por organizaciones que persiguen el bien de la sociedad y que suponen un impacto en ella. Ofrecer estabilidad laboral, tiempo libre, flexibilidad y la posibilidad de adquirir nuevas habilidades ayudará, además de una correcta retribución, a seducir a la generación Millennial.

Por otra parte, la mejor vía para reclutar a los *millennials* es hacerlo en su propio medio: internet. Portales de empleo online, así como redes sociales, son el método más rápido y efectivo.

En cuanto al desarrollo del desempeño y su evaluación, puede afirmarse que dedicar tiempo a aportar un feedback continuo y positivo, como mínimo cada seis meses, ayudará a afianzar las posiciones de los *millennials* en las empresas.

También es interesante fomentar el trabajo en equipo, al cual están acostumbrados los *millennials*, ya que la mezcla de generaciones en estos equipos sería de gran utilidad para llevar a cabo un intercambio de conocimientos y cultura empresarial entre los antiguos y los nuevos empleados. Además, los “Boomers” necesitarán apoyo en nuevas tecnologías que los más jóvenes podrán proporcionar.

Conviene recordar que no hay que subestimar la capacidad de realizar multitarea de los *millennials*, ya que ayudará a exprimir todas las capacidades de esta generación.

Respecto a los planes de formación y carrera profesional, se debe ser consciente de que los *millennials* pertenecen a la generación más preparada en cuanto a estudios se refiere del panorama laboral actual. Esto es algo que las empresas no deben pasar por alto, la capacidad para generar talento es elevada en esta generación si se sabe aprovechar. No sólo hablamos de capacidades técnicas, los *millennials* destacan por

sus habilidades sociales, competencias que consideran de gran importancia para enriquecer su currículum.

Los *millennials* son conscientes de la importancia de la formación continuada, y así lo han demostrado varios estudios que aseguran que los *millennials* esperan seguir formándose durante toda su carrera. Las empresas necesitan hacer frente a este reto ofreciendo formación a sus trabajadores en las áreas que más consideren necesitar, incluso si fuera necesario, sería conveniente una suspensión en la relación laboral para emprender una acción formativa a tiempo completo como pudiera ser un máster o la inmersión en un nuevo idioma.

Por último, en cuanto a la compensación, se debe tener en cuenta que la retribución óptima para esta generación sería aquella que siendo flexible e individualizada les permitiera intervenir en el proceso de decisión. Como se ha indicado, los *millennials* buscan más que la simple retribución económica; la proyección de carrera, el tiempo libre o el salario en especie son decisivos.

La flexibilidad de horarios también sería algo demandado por esta generación, así prácticas como disponer de flexibilidad en la entrada y la salida, el teletrabajo o la posibilidad de elegir los turnos serían las más solicitadas.

Por todo lo anterior, podemos concluir asegurando que resulta trascendental para las empresas estar informadas de los cambios generacionales que se producen de manera habitual en la sociedad en base a evolucionar de igual manera que lo hacen las personas, porque al fin y al cabo eso son las empresas: personas.

Cabe mencionar que en la actualidad comienza a incorporarse al mundo laboral la siguiente generación: "Generación Z", por lo que en próximas líneas de investigación sería conveniente realizar un análisis de esta última generación a fin de adelantarse a los posibles cambios que debieran realizarse en cuanto a su gestión en el ámbito laboral, teniendo en cuenta sus características y particularidades.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Abad, R. (2011) *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*, *RecursosHumanosBlog*. Available at: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rrhh-blog/page/68/>.
- Adecco (2015) *Redes sociales y mercado de trabajo*.
- Adecco (2017) 'Los jóvenes, optimistas ante su futuro laboral', Adecco, Octubre. Available at: <http://www.adeccorientaempleo.com/los-jovenes-optimistas-ante-su-futuro-laboral/>.
- Aguilar, C. (2012) 'Atracción de talento. Puntos clave para Recursos Humanos', *Axeleratum*. Available at: <http://axeleratum.com/2012/recursos-humanos-y-atraccion-de-talento-puntos-clave/>.
- Alba, C. (2016) 'El salario emocional: cuando el sueldo no es lo único que importa', *Capital Humano*, Septiembre, p. 23.
- Ayuso, J. (2017) 'Millennials: Una generación entre dos mundos | España | EL PAÍS', *El País*, 5 de Marzo. Available at: https://politica.elpais.com/politica/2017/03/04/actualidad/1488647914_007106.html.
- Bertojo, M. (2016) 'A los Millennials les gusta trabajar donde quiera que encuentren significado y propósito', *Capital Humano*, Octubre, pp. 104–106.
- Blasco-López, M^a Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, S. (2014) 'Employer branding: a multinational research on the construction of employer brand', *Universia Business Review*. Available at: <https://search.proquest.com/docview/1647812266/fulltextPDF/15A917EA532442DEPQ/1?accountid=14497>.
- Bolea, I. (2016) 'Cómo conviven "Millennials" y "Baby Boomers" en las empresas', *Expansión*, 11 de Mayo. Available at: <http://www.expansion.com/pymes/2016/05/11/572cb20c268e3edd518b465c.html>.
- Capital Humano (2016) 'Los Millennials olvidados', *Capital Humano*, Septiembre, p. 12.
- Deloitte (2015) *Encuesta Deloitte 2015 Generación del Milenio*.
- Dibble, S. (2001) *Conserve a sus empleados valiosos*. Oxford.
- Diego Blasco, R. (2004) *Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo*. Available at: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100005.
- Dolan, Simon; Cabrera, Ramón; Cabrales, Á. (2014) *La gestión de personas y del talento*. Mc Graw Hill Education.
- Emailing Network (2014) 'Radiografía de la Generación del Milenio en España'. Available at: <https://emailingnetwork.com/wp-content/uploads/pdf/Millennials-estudio-EmailingNetwork.pdf>.
- Fundació per a la motivació dels recursos humans (2006) *El salario emocional*.
- FUNDAE (2011) *Balance de Situación 2010*.
- FUNDAE (2016) *Balance de situación 2015*.

FUNDAE (2017) *Balance de situación 2016*.

García Noya, M., Hierro Díez, E. and Jiménez Bozal, J. J. (2001) *Selección de personal: Sistema integrado*. ESIC Edito.

Gasalla, J. M. (1999) *La nueva dirección de personas*. Ediciones Pirámide.

Gavilan, D. and Avello, M. (2012) 'Employer Brand Attraction: factores para captar talento'. Available at: [http://eprints.ucm.es/35332/1/Employer Brand Attraction_factores para captar talento.pdf](http://eprints.ucm.es/35332/1/Employer_Brand_Attraction_factores_para_captar_talento.pdf).

Gay Puyal, F. (2006) 'El salario emocional clave para reducir el estrés', *Gestión práctica de riesgos laborales*, Diciembre, pp. 44–47.

Gil Vegas, J. M. (1990) *Nuevas tendencias de gestión de Recursos Humanos*. Universidad de Deusto.

González, A. (2010) *Tomar conciencia de mi salario emocional mejora la productividad de las organizaciones*.

Guiu, J., Jódar, P. and Alós, R. (2016) 'Millennials: nuevas identidades o la reproducción de viejas formas de división social', *Pasos a la izquierda*, October. Available at: <http://www.relats.org/documentos/EATP.EA.Alos2.pdf>.

Ibañez, S. (2016) 'Las empresas comienzan a adaptarse a las demandas de los Millennials', *Capital Humano*, Abril, p. 14.

Infojobs (2017) *La importancia de captar y retener el talento en tu empresa*, Infojobs. Available at: <https://recursos-humanos.infojobs.net/la-importancia-del-talento>.

Jericó, P. (2001) 'La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico', *Boletín de Estudios Económicos*, 174, pp. 174–423. Available at: <https://search.proquest.com/docview/1348772004/fulltextPDF/7CE4AC9BA1DD4695PQ/1?accountid=14497>.

Llano Restrepo, P. (2014) *La flexibilidad laboral y el salario emocional*.

López Cabarcos, M. Á. and Grandío Dopico, A. (2005) *Capital humano como fuente de ventajas competitivas*. Gesbiblio S.L.

López Mas, J. (2014) 'Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg', *Gestión en el Tercer Milenio*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 8(15), pp. 25–36. Available at: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>.

LosRecursosHumanos (2010) *La Generación X, Los Recursos Humanos*. Available at: <http://www.losrecursoshumanos.com/la-generacion-x/>.

LosRecursosHumanos (2011) *Retención del talento, LosRecursosHumanos*. Available at: <http://www.losrecursoshumanos.com/retencion-del-talento/>.

Maldonado, M. F. (2017) 'Generación X. De los que casi nadie habla', *El Universal*, 06/09. Available at: <http://www.eluniversal.com.mx/cartera/management/generacion-x-de-los-que-casi-nadie-habla>.

Mandell, P. (2016) 'Retaining The Growing Millennial Workforce: Is there an app for that?', *Aurora*.

ManpowerGroup (2016) *Las carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020*.

ManpowerGroup (2017) *Flexibilidad, clave para atraer talento*.

- Mateos, M. (2016) 'Cómo trabajan y qué quieren las 4 generaciones de hoy', *Expansión*. Available at: <http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/empleo/2016/11/09/58231dae468aebc1048b46a9.html>.
- Mejía Giraldo, A., Bravo Castillo, M. and Montoya Serrano, A. (2010) 'El factor del talento humano en las organizaciones', *Ingeniería Industrial*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae), 34(1), pp. 2–11. Available at: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4786562>.
- Montes Alonso, M. J. and González Rodríguez, P. (2006) *Selección de Personal: La búsqueda del candidato adecuado*. Edited by S. . Ideaspropias. Available at: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=0jkELJ2nfVwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=historia+de+la+selección+de+personal&ots=cH9Y-IB7i-&sig=8U5Y7SzHuuy2l_kXyLI-w4nnFBQ#v=onepage&q&f=true.
- Myers, K. K. and Sadaghiani, K. (2010) 'Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance', *Journal of Business and Psychology*, 25(2), pp. 225–238. doi: 10.1007/s10869-010-9172-7.
- Real Academia Española (2018) *Real Academia Española*. Available at: <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>.
- Ricker France, D., Leahy, M. and Parsons, M. (2009) 'Attracting, developing and retaining talent'. Available at: <https://vpnuc.unican.es/docview/213800957/fulltextPDF/BECEAB8198694927PQ/,DanalInfo=search.proquest.com,SSL+1?accountid=14497>.
- Rius, M. (2016) 'Las diferencias generacionales en el trabajo', *La Vanguardia*, Abril. Available at: <http://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html>.
- Robert Walters (2017) *Attracting and retaining Millennial professionals*.
- Rocha, F. (2012) *La crisis económica y sus efectos sobre el empleo en España*.
- Rodríguez Porras, J. M. (1988) *El factor humano en la empresa*. Ediciones Deusto S.A.
- Santiago-Ginestre, J. J. (2014) *Baby Boomers | Generaciones en la Fuerza Laboral*, Wordpress. Available at: <https://generacionespr.wordpress.com/2014/05/23/baby-boomers/>.
- Sempere, P. (2016) 'El mito de que el salario no importa para los Millennials', *Cinco Días*, 28 de Dici. Available at: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/27/sentidos/1482861841_079141.html.
- Sinek, S. (2016) 'Simon Sinek - Millennials in the Workplace - YouTube'. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=5MC2X-LRbkE>.
- Socorro, F. (2011) *Planes para retener el talento humano*, RecursosHumanosBlog. Available at: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/retencion-del-talento/>.
- Studio UE (2016) 'Ventajas de la flexibilidad horaria en el trabajo', *El Mundo*, Mayo. Available at: <http://www.elmundo.es/promociones/native/2016/05/12/>.
- Terrence F, C. ; E. ; F. ; M. and Phd, P. (2012) *Leading a multigenerational workforce: Strategies for attracting and retaining Millennials*.
- Universum (2016) *Cost of Talent 2016 - Ranking*. Available at:

<https://universumglobal.com/insights/costoftalentranking/>.

Universum (2017) *World's Most Attractive Employers 2017*.

Urquijo, P. (2016) 'Ingredientes para seducir el talento Millennial', *Capital Humano*, Septiembre, pp. 54–55.

Valdesogo, N. (2015) *Cuello azul, cuello blanco*, SCRIBD. Available at: <https://es.scribd.com/document/266175337/Cuello-Azul-Cuello-Blanco-Trabajo#>.

Vidal-Salazar, María Dolores; Cordon-Pozo, Eulogio; De la Torre-Ruiz, J. M. (2015) *Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento* */*The impact of Flexible Benefit Systems on the attraction and retention of talent* - ProQuest. Madrid. Available at: <https://search.proquest.com/docview/1713176658?pq-origsite=summon>.

Workmeter (2014) 'Cómo gestionar el talento en tu empresa', *WorkMeter*. Available at: http://cdn2.hubspot.net/hub/174456/file-524757872-pdf/docs/WORKMETER-Como-gestionar-talento-empresa.pdf%3Ft%3D1423135431950%26utm_campaign%3Dgestion%2Bdel%2Btalento%26utm_source%3Dhs_automation%26utm_.

Zayas Agüero, P. M. (2010) *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*.