



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES (ICAIDE)

# LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA RETENCIÓN DE MILLENNIALS

Autor: Cecilia Martín-Buro García de Dionisio

Director: Raquel Redondo Palomo

Madrid

Abril 2018

Cecilia  
Martín-Buro  
García de  
Dionisio

**LA GESTIÓN DEL TALENTO Y LA RETENCIÓN DE MILLENNIALS**





## **RESÚMEN**

La gestión del talento es un fenómeno con cada vez más presencia en las organizaciones, los responsables de recursos humanos son los encargados de identificarlo, atraerlo, desarrollarlo y retenerlo. La retención del talento es esencial, ya que es el resultado de la inversión que las empresas realizan en sus empleados más valiosos, los que presentan una ventaja competitiva para la firma. Por otro lado, el desafío al que las empresas hacen frente es a la fuerza laboral actual, que está compuesta por tres generaciones diferentes, BabyBoomers, Generación X y los Millennial. Los empleadores conocen las características de las dos primeras, pero deberán satisfacer las necesidades de la última generación, que es la fuerza laboral del futuro, y cuyas necesidades difieren de las anteriores. Por tanto, tras analizar los valores en el trabajo de las distintas generaciones, se constata que los Millennial aprecian de manera diferente sus prioridades a la hora de desarrollar su actividad en una organización. Esto pone de manifiesto que las organizaciones deben adoptar unas políticas de retención basadas en la formación, el salario, y el clima laboral, para poder cubrir las demandas de estos individuos.

## **PALABRAS CLAVE**

Talento, Gestión del talento, Millennials, Retención.

## **ABSTRACT**

*Talent management is getting more and more presence in organizations, Human Resources' managers are responsible for identifying, attracting, developing and retaining talent. Retention is essential, since it is the result of the investment that companies make in their most valuable employees, who are the ones that present a competitive advantage for the firm. On the other hand, the challenge that firms have to face is the current workforce, which is composed of three different generations, Baby Boomers, Generation X and Millennials. Employers know the characteristics of the two first generations, but they will have to fulfill Millennials' needs. Therefore, after analyzing the different generations' values at work, it is found that Millennials appreciate their priorities differently when developing their activity in an organization. Organizations must adopt new retention policies based on training, salary and working environment in order to meet these individuals' demands.*

## **KEYWORDS**

*Talent, Talent management, Millennials, Retention.*

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1	Justificación del tema	1
1.2	Objetivos de la Investigación	3
1.3	Metodología	4
1.4	Estructura	6
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1	El talento y la gestión del talento	7
2.2	Importancia de la retención del talento	15
2.2.1	Factores que impactan en la retención del talento	16
2.3	Las distintas generaciones y los Millennials	18
2.3.1	¿Qué es una generación?	18
2.3.2	Baby Boomers	19
2.3.3	Generación X	19
2.3.4	Generación Millennial	20
2.4	Los valores en el trabajo	21
2.4.1	Las diferencias generacionales en los valores del trabajo	22
2.5	La retención de Millennials	28
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO 2: ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE RETENCIÓN DE MILLENNIALS</b>	<b>29</b>
3.1	Cuestionario	29
3.2	Muestra	30
3.3	Análisis y resultados	31
3.3.1	Índice de Importancia	35
3.3.2	Otros factores relevantes	39
3.3.3	Análisis ANOVA	39
3.3.3.1	Análisis ANOVA por sexo	40
3.3.3.2	Análisis ANOVA según nota media	42
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>44</b>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>47</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO I: Cuestionario</b>	<b>50</b>
6.1	Retención de Millennials	50

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS**

<b>Gráfico 1: Resultados totales de las variables según posición .....</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 1: Frecuencias absolutas .....</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 2: Porcentajes .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 3: Transformación de frecuencias en puntuaciones .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 4: Puntuaciones por variable e índice de importancia .....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 5: Ranking de variables según su índice de importancia .....</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 6: Ranking según la suma de puntuaciones 3 y 4 .....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 7: Análisis ANOVA por sexo .....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 8: Análisis ANOVA según nota media .....</b>	<b>42</b>

# **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 Justificación del tema**

El mercado laboral está caracterizado por ser un entorno dinámico, volátil, global y competitivo (Tarique y Schuler, 2010). Las características del mercado, ligadas a la exigente demanda de trabajo por parte de las empresas determina una oferta de trabajo caracterizada por ser la mejor preparada de la historia, la Generación Millennial (Ortega, 2014). El problema que las organizaciones enfrentan es encontrar a personas cuyas capacidades intelectuales presenten una ventaja competitiva para los resultados de su actividad, es decir a personas con talento. Es por ello que la gestión del talento es una tarea esencial, no sólo para identificar al talento presente en la plantilla sino para retenerlo en las posiciones estratégicas de la organización, lo que es denominado como “Guerra por el talento” (Chambers et al., 1998)

La Generación Y, es decir, los millennials, es la más joven del mercado laboral y presenta diferencias demográficas notables con respecto a las anteriores generaciones. Esta generación es el objeto de estudio de este TFG, debido a que los directivos y responsables de la gestión del talento en las organizaciones actuales deben adaptar sus políticas de gestión para poder retener a estos individuos y que por tanto, contribuyan a la creación de una ventaja competitiva para la organización.

La incorporación de esta generación al mercado laboral es un hecho reciente, los responsables de la gestión del talento en las empresas tienen que proponerse nuevos retos capaces de identificar el talento para poder retener a los mejores profesionales. Algunos estudiosos como Lyons y Kuron (2014), Barbuto y Gottfredson (2016), presentan características demográficas que diferencian a los jóvenes millennials de la fuerza laboral que hasta el momento ha formado el capital humano de las empresas. Por estos motivos, el reconocimiento del talento y su adecuada gestión dará lugar a una ventaja competitiva en las organizaciones para conseguir mejores resultados.



Por las diferentes características que presentan los jóvenes y la importancia del capital humano como capital intangible en las organizaciones (Moreno y Godoy, 2012), el objeto de estudio de este trabajo estará orientado a analizar las cuestiones que retienen a los Millennials en el seno de una organización.

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

El objetivo de esta investigación es analizar aquellos factores laborales que los millennials consideran importantes para desarrollar su carrera profesional en una empresa durante un largo periodo de tiempo. Estudiar los aspectos que caracterizan a esta joven generación junto con las inquietudes que les surgen es el elemento clave de esta investigación a la hora de gestionar el talento y así poder aportar luz en las políticas de retención de recursos humanos.

Con esta investigación se pretende

- Estudiar la gestión del talento como una estrategia para obtener o mantener una ventaja competitiva en las empresas.
- Analizar las características de la “Generación Millennial”.
- Analizar los factores que retienen a los Millennials en una organización.
- Proponer políticas de recursos humanos orientadas a la retención del talento de esta generación.

### **1.3 Metodología**

El enfoque metodológico de esta investigación sigue una perspectiva cualitativa y otra cuantitativa.

#### **Primera aproximación cualitativa:**

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión de la literatura sobre el fenómeno del talento y la gestión del mismo, para detectar cuáles son los factores que la literatura considera clave a la hora de retener al talento en la empresa.

En segundo lugar, se estudiará a la Generación Millennial para conocer las características esenciales que caracterizan a tal generación y, destacar, en su caso cuáles de los factores detectados en la gestión del talento pueden tener más relevancia para esta generación. De esta manera, se elaborarán las hipótesis de trabajo correspondientes para la consecución de los objetivos propuestos.

La revisión de la literatura se ha llevado a cabo a través de la lectura de artículos científicos extraídos de bases de datos como EBSCO o Google Scholar, mediante la búsqueda de palabras clave como “talento”, “gestión del talento”, “millennials”, “retención”, y sus respectivas traducciones en inglés. Todos los artículos que se han seguido en esta revisión son citas científicas de reciente publicación para poder proporcionar una revisión precisa y actualizada.

#### **Segunda aproximación cuantitativa:**

Fruto de la revisión anterior, se propondrá un cuestionario en el que se preguntará por aquellos factores más importantes detectados a la hora de retener Millennials en las organizaciones. Se realizará una encuesta ad-hoc diseñada para este estudio, se trata por tanto de una perspectiva cuantitativa a través de una fuente primaria de datos recopilados por una muestra de un total de 143 sujetos, personas universitarias nacidas entre 1993 y 1997, cuya incorporación al mercado laboral será reciente, y que por tanto

forman parte de la generación millennial. Mediante esta selección, en la que han participado estudiantes de distintas universidades y regiones de España, se trata de encontrar similitudes en las preferencias de los jóvenes para desarrollar su carrera profesional en una empresa, y por tanto, poder proponer políticas de retención adecuadas para este perfil en las organizaciones.

Con ese cuestionario online, se obtendrán datos de carácter primario para contrastar empíricamente las hipótesis resultantes de la primera parte del trabajo. El análisis de los datos será fundamentalmente descriptivo, incidiendo en las diferencias que se puedan producir en los factores de retención de Millennials por género, formación, etc. para tratar de aportar luz al diseño de políticas de retención e intervenciones desde la gestión de recursos humanos.

## **1.4 Estructura**

El presente Trabajo de Fin de Grado estará estructurado en tres grandes capítulos.

El primer capítulo abordará el marco teórico construido a través de la revisión de la literatura sobre fenómenos como el talento, la gestión del talento y la importancia de la retención. Continuaremos la investigación hablando sobre las diferentes generaciones demográficas y sus diferencias, haciendo hincapié en la Generación Millennial, profundizando en sus características, ya que es el objetivo de estudio de esta investigación

El segundo capítulo abordará el estudio empírico sobre la retención de millennials. Este capítulo estará constituido por la presentación y análisis de resultados recogidos por el estudio de campo realizado a través de la encuesta a diferentes millennials. Con este apartado pretendemos conocer los factores más relevantes para la retención de Millennials.

Por último, presentaremos el capítulo de conclusiones recogiendo los aspectos más relevantes de este estudio, confrontando lo estudiado en la revisión de la literatura con los resultados del estudio de campo para proveer posibles políticas de retención y recomendaciones que pueden ser adoptadas por las organizaciones en un futuro.

## **CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 El talento y la gestión del talento**

Según la Real Academia de la Lengua Española, la palabra talento proviene del latín “talentum” y significa moneda de cuenta o unidad de peso (RAE, 2018). El talento es definido por la misma institución como inteligencia siendo ésta la capacidad de entender de las personas, y por otro lado la Academia también define este vocablo como aptitud o capacidad para el desempeño de una actividad. Por lo tanto, una persona con talento, es aquella persona inteligente o apta para una ocupación determinada.

Las personas son el recurso más importante de las organizaciones, debido a que son el principal motor de actividad tanto física como intelectual en las mismas, es por ello que el talento humano desarrolla un papel fundamental en las empresas.

El talento es definido por Moreno y Godoy (2012) como un capital intangible que proporciona valor en las empresas, ya representa el centro de las organizaciones e impulsa la actividad de las mismas. Estos autores definen el talento como individual y diverso, y puede mostrarse en forma de conocimiento o habilidad. Moreno y Godoy (2012) diferencian entre recurso humano y capital intangible. El recurso humano está constituido por todas las personas que forman la organización. Por otro lado, capital intangible de las organizaciones está formado por el talento. Estos autores presentan dos vías de enriquecer el talento. La primera la posee el propio individuo mediante sus aspiraciones de superación para adquirir mayores competencias. La siguiente se da en las empresas a través de la planificación y desarrollo profesional del talento para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Ambas vías son complementarias para transformar el bien intangible del talento en tangible, presentado en resultados como la calidad de los productos o servicios.

Tansley et al. (2007), presentan el talento como aquellos individuos que marcan la diferencia en la actividad de la organización mediante su contribución inmediata o a

largo plazo, demostrando el alto nivel de su potencial. Por lo tanto, la variable talento en este caso, está determinada por el potencial y el desempeño de los individuos en la actividad empresarial.

Jericó (2001), expone el término talento como aquél individuo cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional ligado al compromiso, que pone desarrolla sus capacidades para obtener resultados mejores en su entorno y en la organización. Para la autora, el talento es una variable definida por tres factores: capacidad, acción y compromiso. Capacidad, definida como conocimiento o competencia. Compromiso, grado de involucración del individuo con la empresa y que por tanto, conlleva mayores esfuerzos traducidos en mejores resultados. Acción, velocidad o innovación como adaptación del individuo a los cambios.

Autores como Gallardo-Gallardo et al (2013) y Thunnissen, Bosilie y Fruytier (2013) proponen dos corrientes para definir el talento en el contexto del mundo laboral.

La primera explica el talento como las personas, sujetos, y las características de las mismas, objeto. El enfoque de sujeto se centra en los empleados difíciles de reemplazar, valiosos e inimitables de forma individual. Por otro lado el enfoque de objeto presenta al talento como los atributos individuales, es decir, las habilidades, competencias y conocimiento. Este enfoque está basado con el paradigma AMO (Appelbaum, Bailey, Berg y Kalleberg, 2000), un modelo que define el rendimiento de un empleado a través de una función cuyas variables son la Capacidad (A), Motivación (M), y la Oportunidad (O) para desempeñar sus tareas en el trabajo.

La segunda corriente, distingue entre planteamientos inclusivos es decir tiene en cuenta a todos los empleados, y exclusivos formados por grupos específicos, para gestionar el talento.

Alonso y García-Muina (2014) revisan la literatura en torno a cuatro vías de estudio.

La primera define al talento como al personal cualificado basando su estrategia en la mejora de técnicas de recursos humanos.

La segunda vía identifica al talento como a las personas difíciles de reemplazar, estableciendo políticas de rotación de puestos para así encajar a los empleados valiosos en los puestos donde su desempeño sea mayor.

La tercera vía, establece que el talento está en las personas de alto potencial en puestos estratégicos, y por tanto la identificación de los puestos es fundamental para la creación y sostenimiento de ventajas competitivas. Por lo tanto, la estrategia de gestión de talento está orientada a una doble dirección en la identificación por un lado de los puestos clave, y por otro de las personas idóneas para los mismos. Por último, la cuarta vía sigue una relación unidireccional, enlazando la estrategia con la identificación de los puestos estratégicos.

Collings y Mellahi (2009) presentan tres elementos para definir la gestión del talento, la identificación de puestos claves dentro de la empresa, el desarrollo de un grupo de talento formado por personas con gran potencial y alto rendimiento, y por último una arquitectura diferenciada de recursos humanos.

En primer lugar, la literatura establece que la identificación sistemática de los puestos clave dentro de la empresa contribuye a la creación de una ventaja competitiva sostenible y diferenciadora. Para ello es necesario diferenciar los roles o puestos estratégicos y aquellos que crean un impacto por encima de la media en la organización.

Por otro lado, el desarrollo de un grupo de talento adecuado para cubrir los puestos identificados como claves dentro de una organización, ya que para que los trabajadores generen un impacto positivo en la empresa deben trabajar en puestos estratégicos para el desempeño organizacional. De esta manera la gestión del talento debe estar orientada a asignar funciones clave a los empleados con alto potencial y rendimiento. Por último, estos autores incluyen el elemento de una arquitectura de recursos humanos diferenciada para facilitar el encaje entre los puestos estratégicos de la organización y los grupos de talento competentes que garanticen el compromiso con la empresa (Collings y Mellahi, 2009).



Borisova et al., (2017) defienden que el talento tiene numerosas definiciones, y que por tanto es difícil exponer a una definición exacta, estableciendo que hay diferentes tendencias en la definición de la gestión del talento. En primer lugar, presentan el talento como una aptitud, esta tendencia entiende el talento como único e innato que da lugar a conocimientos y habilidades que no pueden obtenerse sin el mismo. En segundo lugar, el talento puede ser entendido como el conocimiento verdadero y las habilidades valiosas, que pueden ser desarrolladas a través de la experiencia. Para Borisova et al (2017) “el talento es el total de las habilidades humanas, intelecto, conocimiento, aptitud para aprender y crecer”. Por otro lado, estos autores definen el talento como el desempeño de una persona que consigue resultados satisfactorios gracias a sus habilidades. Estableciendo que el talento reside en los individuos que presentan un alto potencial para desarrollar su actividad dentro de una organización.

Tarique y Schuler (2010) definen la gestión del talento global como el resultado de utilizar las actividades propias de la gestión de recursos humanos a través de sus políticas complementarias de atracción, desarrollo y retención de profesionales competentes con altos niveles de capital humano cuyas cualidades son consistentes con la estrategia empresarial y el entorno dinámico, competitivo y global en el que desarrollan su actividad. La efectividad de la gestión del talento global es un resultado de la eficacia de la gestión de recursos humanos centrada en mejorar el impacto del capital humano, crear y mantener una ventaja competitiva global a través de la utilización de actividades de recursos humanos para enfrentar desafíos y posicionar el talento, es decir tener el talento necesario en el tiempo y lugar adecuado a través de individuos competentes y motivados.

Thunnissen et al., (2013) establecen que según la literatura, el objetivo de la gestión del talento es conseguir resultados relacionados con la organización, como por ejemplo resultados a nivel de un subsistema de gestión de recursos humanos, orientando así la gestión del talento a satisfacer necesidades tanto cuantitativas como cualitativas de capital humano.

En su revisión académica Thunnissen et al., (2013) presentaron tres claras corrientes de la gestión del talento, la primera aquellos artículos que hablaban de la gestión estratégica de recursos humanos como la vinculación de la estrategia de la empresa a la gestión de personas talentosas, en segundo lugar, la gestión internacional de recursos humanos, es decir, la administración de personas en un contexto multinacional o intercultural. Por último, el comportamiento de la organización o la vinculación del talento con el desarrollo profesional.

Las empresas son organizaciones que se presentan como unificadas, es decir todos sus colaboradores actúan de forma sistemática y unánime para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, la alta dirección de línea y recursos humanos tienen un impacto importante en la gestión del talento, por lo tanto deben fomentar la alineación de términos, es decir la unificación de las necesidades de la organización y sus empleados.

Otro de los descubrimientos en la revisión de literatura de Thunnissen et al., (2013) se encuentra en relación con los planes de carrera de los empleados, dando lugar a que los sistemas de plan de carrera han experimentado grandes cambios como por ejemplo el creciente papel proactivo del empleado al diseñar su propio plan de carrera, reflejado en conceptos como “boundaryless”, carrera sin límites, la carrera proteica, o las trayectorias profesionales multidireccionales, que están ganando influencia en la gestión del plan de carrera.

Segers et al (2008) definen el concepto de “Protean Career” o Carrera Proteica. Como aquellas personas cuya carrera profesional está determinada por sus propios valores, es decir los valores individuales de cada persona marcan las guías para medir el éxito de su carrera profesional. Además, estos individuos auto-dirigen su carrera profesional están en continuo aprendizaje, y por tanto buscan sus propios retos laborales.

Además, autores como Segers et al. (2008), también definen la carrera sin límites o “The Boundayless Career” estos individuos se caracterizan por la movilidad física, es decir buscan diferentes organizaciones, trabajos o países. Por otro lado, su carrera también está marcada por no tener límites en la dimensión psicológica, es decir buscan relaciones con el trabajo más allá de los límites de la organización.

La literatura refleja la creencia en sistemas, instrumentos y herramientas que faciliten la resolución de los desafíos que la gestión del talento puede llegar a presentar en la organización a los profesionales de recursos humanos. La gestión del talento es por lo tanto, una herramienta para dirigir el talento, en el sentido de que las personas y aptitudes o características se prestan a la organización de manera efectiva de que tanto las actividades individuales como organizacionales están controladas y pueden ser mejoradas.

Thunnissen, et. al.,(2013) presentan una necesidad urgente sobre el conocimiento de los roles y el impacto de los grupos de interés, más allá de la gestión de recursos humanos, en las políticas y prácticas de gestión del talento. Para obtener resultados sobre estos problemas no solo se necesita avanzar en la gestión del talento en los estudios académicos, sino también en las prácticas de recursos humanos con más implicaciones para sobrellevar los problemas que la gestión del talento presenta a las organizaciones.

En cuanto a la madurez de la gestión del talento Thunnissen et al., (2013) presentan a este fenómeno como un término en estado de gestación debido a su reciente aparición en el mundo de la investigación, a la cual le falta una base sólida que se está construyendo durante los últimos años debido a su atención creciente en la literatura académica

Para el presente trabajo de investigación seguiremos el pensamiento de Festin y Schafer (2014), que establecen que el talento es el conjunto de personas que presentan alto potencial y que son claves para la organización. La importancia que la compañía le otorgue dará lugar a la inversión en el talento y la gestión del mismo.

Estos autores, presentan la gestión del talento como un conjunto de prácticas de recursos humanos centradas en la atracción y retención de un pequeño grupo de individuos caracterizados por sus habilidades, experiencias, inteligencia o capacidades. Estos empleados son recursos estratégicos porque crean impacto en la actuación organizacional y crean ventajas competitivas para la firma, que son valiosas, raras y difíciles de imitar. Estos autores centran la atención en aquellas personas que son esenciales para la organización, por ello siguen una perspectiva individual ya que cualquier estrategia cuyo fin último sea el talento, afecta positivamente en la motivación del talento. Para los empleados, formar parte de un grupo de talento en el que reciben atención y son apreciados impacta de forma positiva en la motivación, dando lugar a un sentimiento de pertenencia y de deseo de quedarse en la compañía que intenta agradecer a la organización la inversión que han realizado en ellos así como la confianza que les han depositado. Por lo tanto, existen factores que concluyen que la gestión del talento puede ayudar a retener a empleados valiosos y motivarlos para quedarse en la compañía y así reducir las tasas de rotación.

Tarique y Shuler (2010) establecen que la gestión del talento cuenta con tres pilares fundamentales, la atracción, desarrollo y retención del mismo.

La **atracción del talento** se basa en las políticas que realizan las organizaciones para incrementar su fuerza laboral a través de actividades de recursos humanos, para atraer individuos y contratarlos, (Tarique y Schuler, 2010). La finalidad de estas políticas es aumentar el número de solicitantes de empleo en la compañía o acercar y conectar empleados con características o habilidades necesarias para la compañía (Aiman-Smith, et.al., 2001). Las políticas de atracción se basan en su mayoría en hacer a la compañía más atractiva tanto como organización (Tarique y Schuler, 2010), ilusionando a los empleados con el proyecto de empresa y el capital humano de la misma (Valdebenito y Ugarte, 2016; Alcalá, 2009).

El **desarrollo del talento** examina las actividades de recursos humanos orientadas a que los empleados desarrollen responsabilidades superiores. Estas políticas incluyen los

procesos de diseño, deliberación y evaluación de experiencias o actividades de desarrollo. Es importante determinar quién se beneficia de las actividades de desarrollo, por lo tanto, las organizaciones deben identificar aquellos individuos con las características individuales requeridas, y ofrecerle las actividades de desarrollo. Estas políticas de desarrollo solo serán exitosas cuando los individuos están predispuestos a mejorar en primer lugar. (Tarique y Schuler, 2010).

Por último, la **retención del talento** se centra en las políticas orientadas a reducir la tasa de rotación y a incrementar el compromiso organizacional (Tarique y Schuler, 2010). Las técnicas de retención tratan de motivar a empleados para incrementar su satisfacción laboral y la fidelidad a la organización (Valdebenito y Ugarte, 2016). Autores como Ramos (2011) han presentado el concepto de “Propuesta de Valor para el Empleado”, propuestas con las que los trabajadores conectan, beneficios para los empleados más allá de los económicos que fortalecen la permanencia de los talentos mejor valorados en la organización.

Ganaie y Haque (2017) definen que la función crucial de la gestión del talento es crear una organización orientada al futuro gestionando su capital humano, por lo tanto la gestión del talento se encarga de las necesidades tanto individuales como organizacionales para identificar a los individuos con talento y retenerlos. Por lo tanto estos autores presentan la gestión del talento como la identificación de las competencias necesarias para los puestos estratégicos de una organización, una inversión en el desarrollo de competencias que aquellos individuos de alto valor para la empresa tanto en potencial como en rendimiento, y por último como una cultura de intercambio de conocimiento hacia una organización impulsada por el valor.

La gestión del talento adquiere gran relevancia en cuanto a la retención de individuos cualificados, ya que esta gestión aborda la identificación del talento y el desarrollo del mismo, pero el mayor reto de éste fenómeno es conseguir fortalecer el compromiso empresa-empleado para retener a los talentos en la organización, por este motivo guiaremos el estudio de este trabajo hacia la retención de talento.

## **2.2 Importancia de la retención del talento**

Las políticas de retención implican los procesos y las prácticas en la gestión de empleados valiosos para que éstos no abandonen sus posiciones dentro de la organización. El principal objetivo de la retención es prevenir la pérdida de empleados competentes que puede ocasionar un efecto adverso en la productividad de la organización (Bansal, 2014). Éstas políticas incorporan tanto la motivación como el refuerzo de empleados para que se queden en las organizaciones durante el mayor periodo de tiempo posible (Johennese y Chou, 2017; Hausknecht, Rodda y Howard, 2009).

La creación de estrategias de retención significa posicionar las necesidades y expectativas de los empleados en la agenda a largo plazo de la organización para asegurar la satisfacción del empleado y crear relaciones de confianza. El empleado se quedará en la organizacional mediante una elección personal libre y considerada (Bansal, 2014)

El éxito de las políticas de retención es esencial para la estabilidad, crecimiento y beneficio de las organizaciones (Cloutier et al., 2015), ya que la gestión de personal cualificado y valioso disminuyen los costes de reemplazo para los empleadores (Johennese y Chou, 2017). A través de las políticas efectivas de retención, los directivos son capaces de mantener la tasa de rotación a un ritmo estable. En el proceso de empleo de las empresas, es importante atraer empleados a la organización, pero es más importante desarrollar estrategias que permitan retener a los talentos al servicio de la organización para poder beneficiarse de la inversión que han realizado en ellos (Bansal, 2014).

Si los empresarios no dirigen de manera cautelosa la retención de sus equipos, las organizaciones pueden enfrentarse a desafíos como la falta de personal, o empleados ineficientes, lo que conlleva una reducción de la competitividad, sostenibilidad o éxito organizacional (Johennese y Chou, 2017)

Se pone de manifiesto por tanto, que el proceso de retención es asegurar que los empleados que se retienen en las organizaciones son valiosos, con habilidades necesarias o experiencia que son difíciles de encontrar en el mercado laboral

(Bansal,2014). Por lo tanto, las estrategias de retención incluyen la sensibilización con las necesidades de los empleados y la demostración por parte de la empresa que pueden cubrir esas necesidades. (Bansal,2014; Phillips y Connell, 2002).

### 2.2.1 Factores que impactan en la retención del talento

La literatura ha destacado varios factores muy relevantes a la hora de retener empleados, a continuación, procederemos al a exposición de los mismos así como su importancia en cuanto a las estrategias de retención. Los aspectos más importantes en cuanto a la retención son:

**La formación** definida como el enfoque sistemático de aprender y desarrollar para mejorar la efectividad individual, de equipo o de la organización (Aguinis & Kraiger,2009; Goldstein &Ford, 2002), la formación engloba las actividades de adquisición de nuevo conocimiento o habilidades

Según Cloutier et al. (2015), la formación de individuos es un factor fundamental en las políticas de retención de las organizaciones, ya que los empleados no sólo quieren crecer en liderazgo sino también en conocimiento. La formación y el desarrollo motiva a los empleados a ser más fieles a la organización y crear una fuerza laboral cohesiva (Cloutier et al.,2015). Por lo tanto es un aspecto fundamental en la estrategia de retención a propósito del crecimiento personal. (Aguinis y Kraiger,2009)

**El desarrollo profesional** o las posibilidades de ascenso, que son un aspecto fundamental en la retención, ya que una promoción en el lugar del trabajo es un reconocimiento por parte de la empresa a la contribución de la actividad del individuo en la firma (Hee & Ling, 2011; Bergiel et al., 2009). Los individuos con altas necesidades de crecimiento se sentirán disconformes si las posibilidades de promoción son inexistentes y por tanto, tenderán a abandonar las organizaciones de forma voluntaria (Hee y Ling, 2011).

La **remuneración**, es también un aspecto a estudiar en cuanto a la retención de personal, ésta es definida como la cuantía de dinero que se paga a un empleado en forma de salario. El salario puede presentarse en aportaciones tanto dinerarias como no dinerarias. (Johennesse y Chou,2017). La remuneración forma parte de las políticas de compensación que las empresas utilizan para la motivación de sus empleados, y tiene una clara importancia en la retención (Gerhart,2015) . La satisfacción de los empleados con la remuneración y compensación que reciben de la compañía afectará de forma positiva en el desempeño de los empleados y en su deseo de quedarse en la organización. (Johennesse y Chou, 2017).

El **clima laboral** o ambiente en el trabajo, es un factor adicional muy relevante en la retención, Hee y Ling (2011) establecen que los individuos que perciben un clima laboral amigable, en el que pueden crear relaciones de confianza con sus compañeros reducen las posibilidades de cambiar de trabajo.

Por otro lado, **la relación con los superiores** es relevante a la hora de estudiar las políticas de retención, ya que la función de los altos cargos de la compañía afecta directamente a la satisfacción laboral de los subordinados (Bateman et al.,2009; Hee y Ling, 2011) . Un alto nivel de apoyo por parte de los directivos resulta en un incremento de la satisfacción laboral y a un compromiso afectivo con la organización (Hee y Ling, 2011).

Otros dos aspectos relevantes, son la flexibilidad y conciliación laboral, dos aspectos muy relacionados con la incorporación de la población femenina en el mundo laboral (Idris,2014; Williams y Jones, 2005). La **flexibilidad laboral** es definida como las estrategias formales o informales de las compañías que permiten a los empleados romper con el horario de la jornada tradicional de 9 a 5 en el trabajo para ayudar a conseguir un resultado mejor en coordinación con la vida familiar (Idris, 2014). La flexibilidad en el trabajo se puede mostrar de diversas maneras como el trabajo flexible, la jornada partida o el teletrabajo (Idris, 2014). Además, la conciliación laboral y



familiar un aspecto a estudiar, ya que las nuevas generaciones demandan cada vez más una vida equilibrada entre trabajo-familia.

## **2.3 Las distintas generaciones y los Millennials**

En este trabajo, vamos a centrar nuestra atención en la Generación Millennial. Para conocer más sobre esta generación haremos una revisión de las generaciones anteriores y las diferentes características. Ya que las políticas de gestión de recursos humanos, y de gestión del talento han diferido a lo largo del tiempo dependiendo de las características de la fuerza laboral latente del momento. Actualmente, las organizaciones deben adaptar sus prácticas para ajustarse a los valores que los Millennial demandan en el trabajo.

Es importante reconocer si las diferencias generacionales se deben realmente al motivo generacional o solo a la edad de los individuos o al momento de su carrera profesional, ya que si realmente las diferencias se deben al movimiento generacional los managers necesitan trabajar de forma diferente con los trabajadores más jóvenes que de lo que lo hicieron en el pasado con las generaciones anteriores. (Twenge et al, 2010)

### **2.3.1 ¿Qué es una generación?**

La RAE (2018) define la palabra generación como “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud encierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.” Existen diferencias generacionales notables en comportamientos, actitudes, salud mental o personalidad

La ubicación de cada generación en la historia configura los propios límites de sus miembros en cuanto a oportunidades y experiencias, formando características colectivas que forman la base de conductas y actitudes futuras, dando lugar a la creación de un

hábito y un modo de pensamiento que define sus actuaciones futuras. (Lyons y Kuron, 2014). Es decir, se crea una identidad generacional, un sentimiento de pertenencia al grupo, en el que cada individuo se siente reconocido por un conjunto de sentimientos y valores (Joshi et al (2010) citado por Lyons y Kuron (2014)). Cuanto más pronunciado sea este sentimiento de pertenencia, el cual puede variar dependiendo de la edad, género o educación y no solo por el rango de fechas de nacimiento, mayor serán las expectativas comunes con respecto al trabajo.

Las generaciones que forman la fuerza laboral actual son tres, la Generación Baby Boom, la Generación X y la Generación Millennial.

### 2.3.2 Baby Boomers

Baby Boomers nacidos entre los años 1946 y 1964 , actualmente 45.6 millones de ellos forman parte de la fuerza laboral. Los acontecimientos sociales y políticos que marcaron a esta generación fueron los movimientos feministas, los avances tecnológicos como la llegada del hombre a la luna (Lub et al ,2016), la Guerra de Vietnam o el asesinato de Kennedy. Los Boomers se caracterizan por valorar el reconocimiento social, creer en el éxito y otorgar gran importancia a los logros (Barbutto y Gottfredson, 2016), ser optimistas y tener gran participación laboral, valoran el trabajo en equipo y la cooperación grupal (Lub et al, 2016).

### 2.3.3 Generación X

La Generación X, nacida entre 1965 y 1981, 53 millones de personas forma parte de la fuerza laboral. Marcada por enfermedades como el SIDA, la caída de la Unión Soviética, la globalización, las crisis económicas y la legalización del divorcio, en condiciones inestables tanto financieras como sociales (Barbutto y Gottfredson, 2016). Esta generación valora la flexibilidad, la familia y la satisfacción laboral, son menos leales al empresario y apuestan más por la profesión (Lub et al., 2016).

#### 2.3.4 Generación Millennial

La Generación Millennial, objeto de estudio en este TFG, como anteriormente hemos introducido, también es conocida como Generación Me o Generación Y. Existen numerosos debates sobre el fin de esta generación Twenge et al. (2010) y autores posteriores como Barbuto y Gottfredson (2016), establecen que la forman las personas nacidas entre 1982 y 1999. Esta Generación adquiere el término “Millennial”, debido al cambio de milenio en el año 2000, a esta generación le sucede la Generación Z, también conocidos como “Centennials”.

Barbuto y Gottfredson (2016), definen a la Generación Millennial como la generación más longeva, representan un porcentaje muy elevado de la fuerza laboral. Los Millennial están marcados por un escenario social, político y económico complicado. La crisis económica, la inaccesibilidad al mundo laboral debido a las elevadas tasas de desempleo, los cambios tecnológicos o el terrorismo, son los acontecimientos más relevantes que han marcado a esta generación (Lub et al., 2016).

Los Millennial han sido educados en que pueden conseguir todo lo que se propongan, lo que ha dado lugar a un sentimiento de seguridad en sí mismos (Lub et al., 2016). Se caracterizan por esperar más que las generaciones anteriores de sus empleadores, y de tener más facilidad de abandonar las empresas si no están satisfechos en ella, buscar el sentido en su trabajo y tener aspiraciones a convertirse en personas ricas y famosas (Barbuto y Gottfredson, 2016).

Esta generación se caracteriza por haber nacido conectada a la red, es decir con acceso a Internet y a la información. Los Millennial han sido descritos como nativos de la tecnología, informales, de aprendizaje rápido y capaces de trabajar entre diversidad de culturas (Twenge et al., 2010). Las características de la Generación Y, han sido objeto de debate en los últimos años, Canedo et al. (2017), establecen que los Millennial presentan personalidades narcisistas, elevados niveles de autoestima y extroversión. En

cuanto a sus habilidades profesionales son creativos, con dotes de liderazgo, y capacidad de hablar en público. Por otro lado en cuanto a capacidades grupales, son individualistas presentando más énfasis en sus necesidades personales que en las organizativas, autosuficientes y competitivos. Desconfían de las instituciones, debido a la gran crisis económica mundial en la que se han desarrollado.

## **2.4 Los valores en el trabajo**

Los altos directivos y líderes de las organizaciones deben entender muy bien los valores que los representan si quieren atraer y retener a los mayores talentos de su organización. (Barbutto y Gottfredson, 2016). Para profundizar en estos valores, Twenge et al (2010) presentan diferentes visiones de los valores en el trabajo. Los valores son presentados como las guías de toma de decisión y de actividad de los individuos, pertenecen a los trabajadores y que son difíciles de cambiar.

En relación a la motivación, las personas se sienten motivadas por aquellas actividades o resultados que les proporcionan un valor añadido. Los valores del trabajo son propuestos como los resultados que las personas quieren conseguir a través del trabajo (Twenge et al., 2010) . Estos valores configuran las preferencias de los trabajadores en el lugar de trabajo, teniendo una influencia directa en las actitudes y comportamientos de los empleados, así como en sus percepciones, resolución de problemas y la toma de decisiones en el trabajo. (Twenge et al.,2010). Los autores Lyons y Kuron (2014), siguiendo esta línea de pensamiento de los valores del trabajo, otorgan importancia al conjunto de eventos compartidos por las personas en su lugar de trabajo junto con las experiencias en sus años formativos que dan lugar al sentimiento de identidad al grupo a través de estas experiencias. La fortaleza del sentimiento generacional puede variar dependiendo de la edad, género, raza o educación y no solo por el hecho de haber nacido en unas fechas determinadas (Lyons y Kuron, 2014)

Dentro de los valores del trabajo se distinguen dos categorías, los valores extrínsecos y los intrínsecos. Los valores extrínsecos están orientados a las consecuencias o los resultados del trabajo, por ejemplo el reconocimiento individual, las oportunidades o el estatus. Por otro lado los valores intrínsecos están centrados en el proceso del trabajo, como en el interés en el trabajo, el potencial aprendizaje o las oportunidades de ser creativos. Otros valores del trabajo incluyen la autonomía para tomar decisiones, la seguridad en el trabajo o las relaciones interpersonales, así como el tiempo de ocio como por ejemplo las vacaciones. (Twenge et al.,2010; Deci & Ryan, 1985; Porter & Lawler, 1968).Estos factores o valores son muy importantes a la hora de organizar las políticas de gestión del talento, ya que los valores esperados por la Generación X difieren de los que la Generación Me está demandando en su incorporación al trabajo. La respuesta a las preguntas sobre la atracción o motivación de Millennials en el trabajo deben guiar las técnicas de contratación y retención que las compañías utilizan en sus estructuras de recursos humanos.

#### 2.4.1 Las diferencias generacionales en los valores del trabajo

Twenge et al. (2010) desarrollaron un estudio para determinar las diferencias generacionales en los valores del trabajo, y de esta manera corroborar o refutar de forma empírica las diferencias generacionales en las que se fundamentan las prácticas efectivas de contratación, gestión y retención de las generaciones que hoy en día forman la fuerza laboral.

Los valores del trabajo pueden ser definidos como los sentimientos generalizados sobre el atractivo relativo de algunos aspectos en el trabajo, como por ejemplo la autonomía o las condiciones laborales, y los resultados relacionados con el trabajo, es decir el prestigio o la realización (Lyons y Kuron, 2014). Con este estudio Twenge et al. (2010) establecieron las diferencias entre las diferentes generaciones anteriormente presentadas sobre los valores en el trabajo.

## 1. Tiempo libre / Ocio

La principal diferencia en este aspecto es que la Generación X y Millennial valoran más el tiempo libre que los BabyBoomers, es decir, los Millennial trabajan para poder vivir versus el vivir para trabajar de los Boomers.(Twenge et al.,2010; Lancaster y Stillman,2013).En este estudio los Boomers dieron prioridad a su carrera profesional, mientras que la actual generación de jóvenes busca un equilibrio entre el trabajo y la familia, acomodando su trabajo a la familia y a la vida personal, es decir valoran la flexibilidad, el teletrabajo y las jornadas parciales. En este estudio también se aprecia un incremento del individualismo en las generaciones más recientes, sugiriendo que la Generación Millennial debería estar más orientada al trabajo como objetivo individualista y personal. Esta generación también está más familiarizada con un entorno altamente competitivo, especialmente por la competición global en el trabajo. (Twenge et al.,2010)

## 2. Recompensas extrínsecas

Este concepto se refiere a los factores primarios que motivan a los humanos al trabajo, como por ejemplo el salario, el prestigio o la adquisición de bienes materiales (Thorndike, 1911; Twenge et al, 2010). Esos factores juegan un papel fundamental en el proceso de empleabilidad, ahora bien, las experiencias personales vividas por cada generación afectan en la importancia que los individuos dan a estos valores dependiendo de la generación en la que han nacido. Por ejemplo; la importancia de la retribución económica será mayor para aquellas generaciones que han vivido penurias económicas. Las recientes generaciones tienden hacia comportamientos más individualistas y materialistas que las generaciones antecesoras, pero existen diferencias entre las tres generaciones que hemos presentado en esta investigación (Twenge et. al, 2010).

En primer lugar, los Boomers podrían haber sido materialistas, pero ganaron reputación como jóvenes profesionales urbanos conscientes del status, dejando a un lado el materialismo y centrados en sus carreras profesionales. Por otro lado, la Generación Boomer centró las recompensas extrínsecas en la idea de sobrevivir en un momento

social y económico complicado marcado por la inflación y los gastos de vida. Por el contrario, la generación más joven de hoy es más motivada por los trabajos interesantes que por el dinero, por lo que la generación Millennial cree que hay algo más que un gran salario, por lo que le otorgan un menor valor a las recompensas extrínsecas, pero el coste de los estudios superiores y demás factores económicos da lugar a que esta generación enfatice en los trabajos que ofrecen mejores recompensas extrínsecas (Twenge et al.,2010).

### 3. Reconocimientos Intrínsecos.

Los reconocimientos intrínsecos implican estar motivado por el propio trabajo en lugar de estarlo por recompensas materiales o extrínsecas. Es decir, los reconocimientos intrínsecos definen el interés por un trabajo si este proporciona responsabilidad, retos, facilita a los empleados resultados sobre su desempeño o crea un impacto motivador (Deci & Ryan,2000; Twenge et al.,2010)

Las Generaciones X o Y se caracterizan por demandar trabajos en los que encuentren un sentido (Arnett,2004; Twenge et al,2010),en los que desarrollen todo su potencial. Las políticas conectadas con los valores intrínsecos son aquellas diseñadas para empoderar a los empleados, fomentar la autonomía y la participación en la toma de decisiones.

### 4. Recompensas altruistas

La motivación para ayudar a otros y la sociedad a través del trabajo entra en contra posición con los cambios de personalidad hacia generaciones más individualistas, como pueden ser los Millennials, que pueden llegar a tener menor interés en realizar trabajos altruistas. Aunque la Generación Y es más propensa a realizar actividades de voluntariado durante el tiempo de educación secundaria que las generaciones anteriores, siendo en la mayoría de los casos, estas actividades obligatorias en los centros de educación secundaria y superior, y por tanto dificulta el estudio sobre los trabajos altruistas. Sin embargo, siguiendo el pensamiento de que los Millennials se preocupan por los problemas sociales, numerosas organizaciones facilitan programas de voluntariado para atraer a los talentos más jóvenes, mostrando que esta generación

valora el altruismo más que las anteriores generaciones (Needleman,2008; Twenge et.al.,2010).

## 5. Reconocimientos sociales

Este tipo de reconocimiento se refiere a la necesidad de pertenencia, de estar conectado, como un componente intrínseco de la motivación. Los datos muestran que la Generación X es más extrovertida pero, sin embargo, le da menos importancia a la aprobación social que los BabyBoomers. Por otro lado, la GeneraciónMe y la aparición de las redes sociales da lugar al pensamiento de que los Millennials necesitan estar conectados continuamente, dando lugar a un mayor valor al reconocimiento social en el trabajo.

Por lo tanto, Twenge et al (2010) demostraron que el valor del tiempo libre ha incrementado con respecto a generaciones anteriores, mientras que una vida centrada en el trabajo ha perdido importancia. Por otro lado las recompensas extrínsecas son más importantes para los Millennial que lo que lo fueron para los Boomers, con una combinación de menos trabajo pero más dinero que verifica el sentido del derecho que muchos han identificado entre la Generación Y. En cuanto a los valores intrínsecos o altruistas, no se encuentran diferencias notables entre generaciones.

Hemos analizado los valores con respecto al entorno laboral, pero también es importante conocer las diferencias generacionales en personalidad, ya que junto con los valores del trabajo, resultarán en diferentes actitudes ante el trabajo. (Lyons y Kuron,2014). Las actitudes son evaluaciones emocionales y cognitivas de un objetivo específico como por ejemplo el trabajo o la organización. Por lo tanto, las organizaciones son objeto de explicación en cuanto a las diferencias generacionales en las diferencias generacionales laborales como las desigualdades individuales.

Constanza et al., (2012), (citado por Lyons y Kuron (2014)) mostraron un descenso en el compromiso organizacional con las sucesivas generaciones, y una tendencia curvilínea con el compromiso de continuidad, que alcanzó su punto más bajo en la



Generación X. La satisfacción laboral presentó una tendencia lineal hacia la baja con el transcurso de generaciones. Lyons y Kuron, (2014) en su revisión de 16 estudios encontraron diferencias generacionales en 10 de ellos, dando pie a que los resultados del compromiso organizacional difiere entre las generaciones en algunos contextos, y cuando lo hace es siempre disminuyendo con las sucesivas generaciones.

En cuanto a la satisfacción laboral, existen diferencias entre generaciones autores como Kwoske et al (2010) citado por Lyons y Kuron (2014), presentaron que la satisfacción laboral disminuía en los Boomers, pero por otro lado, incrementaba con la Generación X e Y. Siendo la generación Y mucho más satisfecha en el trabajo que la X.

Un punto de estudio interesante se refiere a si las líneas que guían las carreras profesionales han cambiado entre las generaciones. El término carrera se refiere a los roles que los individuos ocupan y progresan durante su vida laboral. Las carreras están configuradas por un conjunto de características muy volátiles, como por ejemplo el entorno social, económico y laboral, son variables susceptibles de cambios y por tanto las carreras profesionales están condicionadas por estos cambios. Otros factores presentan impacto en los planes de carrera, como pueden ser la globalización, tecnología o los valores culturales, que han dado lugar a nuevos tipos de carreras. (Lyons y Kuron,2014).

Existen pocas evidencias hasta el momento sobre los planes de carrera, presentando una pequeña tendencia a que las carreras cada vez son menos lineales y estables, dando lugar a más movilidad y multi-dirección. En la literatura, Dries et al. (2008) y Lyons y Kuron, (2014) encontraron que pese al aumento de movilidad en las recientes generaciones, éstas buscan la estabilidad característica de las generaciones anteriores. Se han encontrado diferencias generacionales en cuanto a la movilidad física, el cambio de una empresa a otra, pero no en cuanto a la movilidad psicológica, es decir la disposición o el deseo de cambiarse de trabajo, que no difiere entre las diferentes generaciones.

Otro factor en el que se han encontrado diferencias entre generaciones es el liderazgo, basada en la desigualdad de valores o actitudes. Dejando en evidencia de que el liderazgo de relaciones caracterizado por el apoyo y la confianza es preferido por las generaciones más jóvenes, mientras que el liderazgo centrado en la tarea, es menos destacado. Las generaciones más jóvenes prefieren encontrar líderes que generen un ambiente de trabajo amable para la realización de tareas en lugar de aquellos que buscan la ejecución de la tarea y el éxito organizacional. (Lyons y Kuron, 2014)

Por lo tanto, según la literatura las diferencias generacionales existen y se traducen en lugar de trabajo en aspectos como la personalidad, la actitud y los valores en el trabajo, el liderazgo o el trabajo en equipo. Cada vez ganan más relevancia las recompensas materiales y el ocio, mientras que el pensamiento del trabajo como pilar central en la vida de los individuos disminuye. La satisfacción laboral y el compromiso organizacional tienden a disminuir mientras que la movilidad profesional es más alta en las nuevas generaciones. La Generación Millennial busca un liderazgo centrado en el individuo, la competitividad y la autosuficiencia. (Lyons y Kuron, 2014)

Estos resultados vuelven a poner de manifiesto que los managers de las compañías deben dejar atrás las políticas que hasta ahora se han utilizado como estructura de recursos humanos. Estas prácticas no deben ser empleadas en la fuerza laboral de hoy en día si no son adaptadas a los valores de las nuevas generaciones. Unas generaciones que cada vez se muestran más individualistas, centradas en sí mismas y menos comprometidas con las organizaciones. Los trabajadores buscan la realización personal en su trabajo, y empresas donde poder satisfacer sus necesidades de crecimiento, por lo tanto, los líderes y empresarios que consigan cumplir con estas necesidades tendrán una ventaja competitiva atrayendo y reteniendo el talento. Para ello las organizaciones deben aceptar estas tendencias y adaptarse a la nueva realidad existente en el mercado de trabajo. (Lyons y Kuron, 2014)

## **2.5 La retención de Millennials**

Los empleadores cada vez otorgan más importancia al capital humano (Barbutto y Gottfredson, 2016), por tanto los Millennials son un claro objetivo de estudio para las organizaciones, al ser el 50% de la fuerza laboral en 2020. (Barbutto y Gottfredson, 2016; PWC,2011)

Actualmente, se considera fundamental la atracción del talento millennial para el éxito de las organizaciones, aunque hay que ser conscientes del reto que esto supone ya que para los jóvenes de hoy en día “la lealtad a la firma” no tiene el mismo peso que para sus generaciones antecesoras, siendo estos más propensos a estar en una constante búsqueda de mejores oportunidades (Barbutto y Gottfredson, 2016) , teniendo una mayor facilidad para abandonar las organizaciones si no están satisfechos con sus empleadores (Twenge et al., 2010). Autores como Thompson y Gregory (2012) describieron a los Millennials como desleales, en el estudio “Pew Research Center” (2010) 6 de cada 10 millennials afirmaron que permanecer en una misma organización durante toda su carrera era muy poco probable.

A continuación, tras haber descrito la generación y sus características, al igual que las variables que históricamente han sido más importantes para la retención del personal en una organización según la literatura, llevaremos a cabo una investigación acerca de la GeneraciónMe y sus demandas sobre retención, con el fin de conocer las expectativas de estos jóvenes Millennials en el mundo laboral.

## **CAPÍTULO 2: ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE RETENCIÓN DE MILLENNIALS**

Como se ha puesto de manifiesto al inicio de este trabajo, la segunda parte del estudio que se propone consiste en la realización de un análisis cuantitativo al respecto de los factores laborales que los Millennials valoran en mayor medida para su desarrollo profesional y la permanencia en una determinada empresa.

Así pues, se ha realizado un cuestionario ad hoc, se ha hecho la recogida de datos y se ha procedido al análisis de los mismos para, a partir de los mismos, establecer una serie de conclusiones. Este desarrollo es el que guía este capítulo 3 de este trabajo.

### **3.1 Cuestionario**

Para el estudio sobre los factores que la Generación Y otorga mayor relevancia para desarrollar su carrera en una organización, y reducir así el deseo de cambiar de organizaciones se elaboró una encuesta<sup>1</sup> ad-hoc a propósito de esta investigación.

Este cuestionario se realizó de manera online, a través de un cuestionario de Google para facilitar el mayor número de respuestas de distintos perfiles demográficos. Para ello se preguntó acerca de la universidad, carrera universitaria, año de nacimiento, nota media, o si actualmente estaba estudiando o trabajando.

A continuación, se proponía una tabla con 12 variables referentes a la retención de las personas en las empresas, y se preguntó cuáles eran los 4 factores que consideraban más relevantes para desarrollar su carrera profesional en una empresa durante un largo periodo de tiempo, ordenándolas de primer a cuarto lugar, siendo el primer el factor de máxima importancia.

Los drivers propuestos fueron los que anteriormente se han presentado como más relevantes para la literatura, siendo estos:

- La formación entendida como la transmisión y adquisición de habilidades, conocimientos y procedimientos otorgados por las empresas que mejoran el desempeño de las funciones de los empleados.

---

Consultar Anexo 1<sup>1</sup>

- La remuneración definida como la retribución o salario recibido por la prestación de servicios a la empresa en forma de trabajo. Por lo tanto, los individuos que escojan este aspecto, otorgarán gran importancia a estar conformes con la remuneración recibida.
- La posibilidad de ascenso o desarrollo profesional dentro de la organización.
- La información sobre el desempeño, feedback o retroalimentación sobre las funciones y resultados del trabajador en la compañía.
- El compromiso social de la compañía con la sociedad.
- Prestigio de la compañía o el reconocimiento de la firma.
- Tamaño de la compañía.
- Flexibilidad laboral, entendida como una jornada laboral con horario flexible, en el que los trabajadores tengan facilidades para poder compaginar su vida personal y laboral.
- Clima laboral, ambiente de trabajo donde se desarrollan los servicios profesionales, relaciones con los compañeros y superiores.
- La conciliación laboral y familiar, entendida como el equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar.
- Movilidad internacional, entendida como posibilidades dentro de la organización para poder desarrollar la misma función en diferentes localizaciones geográficas.
- La cercanía o relación con los superiores

Además, se presentó una pregunta adicional para que los encuestados pudieran presentar cualquier factor que no se hubiera presentado en la tabla y que pudiera ser relevante para ellos.

### **3.2 Muestra**

La muestra estuvo constituida por 143 sujetos;

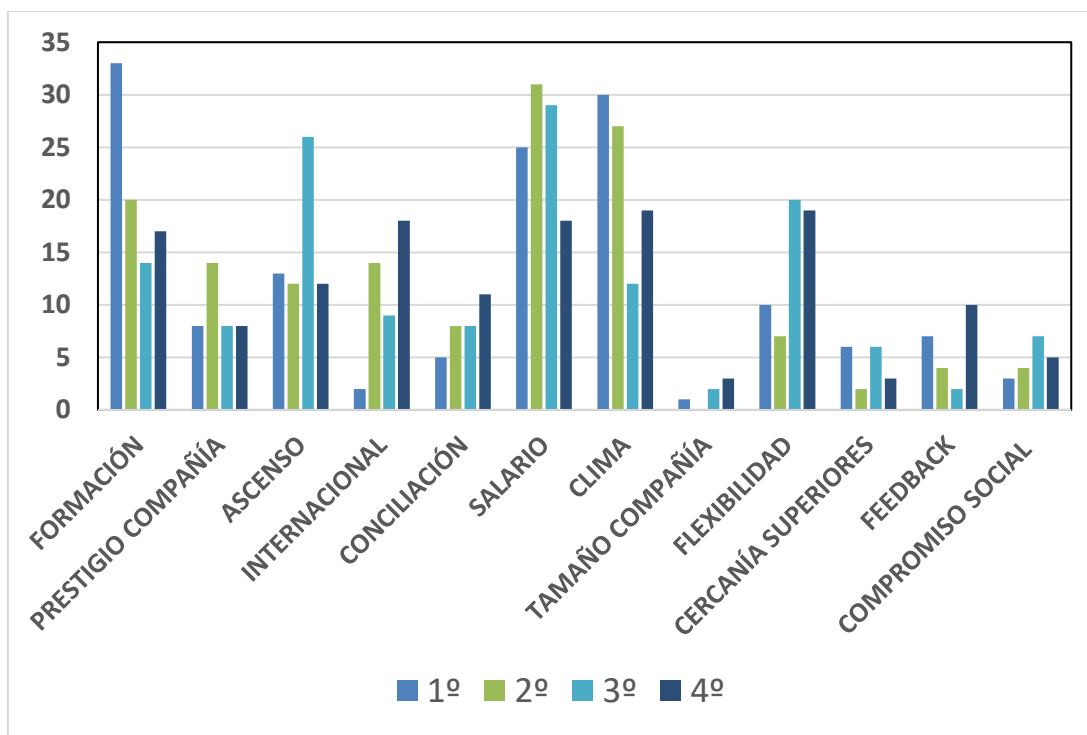
- Un 60% de los individuos fueron mujeres frente al 40 % de hombres.
- El 85% de los encuestados eran estudiantes

- Los participantes presentaron un rango de edad de entre los 20 y 24 años. El 51% de los encuestados habían nacido en 1996, por lo que se encontraban en su último año de carrera universitaria.
- La muestra estuvo constituida por un 51% de estudiantes de la rama de estudio de ciencias de la salud de carreras como psicología, farmacia o nutrición, , 31% de ciencias sociales como administración y dirección de empresas, 21% de ciencias humanas como derecho o traducción ,6% científico- tecnológico de diferentes tipos de ingenierías y un 1% de estudios artístico-musicales.
- Los encuestados participaron desde distintas regiones de España, y por tanto de distintas universidades como la Universidad de Granada, Alicante, Vigo, Castilla La Mancha o Cataluña, aunque el grueso de los participantes eran estudiantes procedentes de universidades como la Universidad Pontificia Comillas, Universidad Complutense de Madrid o la Universidad Autónoma de Madrid.

### **3.3 Análisis y resultados**

El análisis realizado a modo de propuesta de valor de este TFG de la información recogida se dividirá en tres grandes bloques; el primero seguirá un análisis descriptivo de los datos recogidos para conocer los resultados generales del cuestionario. A continuación se presentará un índice de importancia elaborado para demostrar la robustez de los resultados y poder posicionar las variables según la significación otorgada por la muestra. En último lugar, se realizará un análisis ANOVA para determinar si hay diferencias entre los Millennials, en cuanto a sexo o nota media.

**Gráfico 1: Resultados totales por variable y posición**



Fuente: *Elaboración propia*

En el gráfico 1 se puede observar con claridad que los factores más valorados por los Millennial para desarrollar su actividad como fuerza laboral en una organización son la formación, el salario, el clima laboral, la flexibilidad laboral o la posibilidad de ascenso. En particular, la variable más seleccionada en primer lugar de importancia fue la formación, seguida del clima laboral y el salario. Por su parte, la variable más seleccionada en segundo lugar fue el salario, seguido por el clima laboral y la formación. Al respecto de la variable señalada en tercera posición, aparecen también las posibilidades de ascenso y la flexibilidad con frecuencias destacadas.

Para profundizar en el análisis de estos datos, a continuación, se presenta un análisis descriptivo de cada variable y sus respectivas posiciones ordinales. Así, la tabla 1 presenta las frecuencias absolutas al respecto del número de Millennials que señalaron las correspondientes variables como primera hasta cuarta en importancia a la hora de permanecer en una empresa. También, la columna final muestra el porcentaje de Millennials que han señalado la correspondiente variables como importante (en alguna de las posiciones de 1 a 4).

Tabla 1: Frecuencias absolutas

<b>RESULTADOS</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Salario	25	31	29	18	103	72%
Clima Laboral	30	27	12	19	88	62%
Formación	33	20	14	17	84	59%
Posibilidad de ascenso	13	12	26	12	63	44%
Jornada laboral flexible	10	7	20	19	56	39%
Movilidad internacional	2	14	9	18	43	30%
Prestigio de la compañía	8	14	8	8	38	27%
Conciliación laboral	5	8	8	11	32	22%
Feedback	7	4	2	10	23	16%
Compromiso social	3	4	7	5	19	13%
Cercanía con los superiores	6	2	6	3	17	12%
Tamaño de la compañía	1	0	2	3	6	4%
<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>	143	143	143	143		

Fuente: *Elaboración propia.*

A partir de estos resultados se puede interpretar que la mayoría de encuestados seleccionaron entre sus cuatro factores de retención el salario, el clima laboral, la formación o la posibilidad de ascenso.

El salario fue elegido por un 72% de los encuestados dentro de sus cuatro variables necesarias para desarrollar su carrera profesional en una compañía. La segunda variable con mayor frecuencia fue el clima laboral con un 61% de representación en la muestra. En tercer lugar se posicionó la formación, seleccionada por un 58% de los participantes.

Factores como la flexibilidad laboral (39%), la movilidad internacional (30%), el prestigio de la compañía (26%) o la conciliación laboral y familiar (22%) no tuvieron una representación tan notable como las variables anteriormente presentadas, pero siguen contando con representación significativa.



Por último, las variables de menor representación fueron la información sobre el desempeño de los empleados, el compromiso social, la cercanía con los superiores o el tamaño de la compañía, con frecuencias inferiores al 20% del total de encuestados.

*Tabla 2: Porcentajes*

<b>VARIABLE</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>TOTAL</b>
Salario	<b>24%</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>	<b>17%</b>	<b>103</b>
Clima laboral	<b>34%</b>	<b>31%</b>	<b>14%</b>	<b>22%</b>	<b>88</b>
Formación	<b>39%</b>	<b>24%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>84</b>
Posibilidad de ascenso	<b>21%</b>	<b>19%</b>	<b>41%</b>	<b>19%</b>	<b>63</b>
Jornada laboral flexible	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>56</b>
Movilidad internacional	<b>5%</b>	<b>33%</b>	<b>21%</b>	<b>42%</b>	<b>43</b>
Prestigio de la compañía	<b>21%</b>	<b>37%</b>	<b>21%</b>	<b>21%</b>	<b>38</b>
Conciliación laboral	<b>16%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>34%</b>	<b>32</b>
Feedback	<b>30%</b>	<b>17%</b>	<b>9%</b>	<b>43%</b>	<b>23</b>
Compromiso social	<b>16%</b>	<b>21%</b>	<b>37%</b>	<b>26%</b>	<b>19</b>
Cercanía con los superiores	<b>35%</b>	<b>12%</b>	<b>35%</b>	<b>18%</b>	<b>17</b>
Tamaño de la compañía	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>33%</b>	<b>50%</b>	<b>6</b>

Fuente: *Elaboración propia*

La Tabla 2 muestra los porcentajes que consiguió cada variable en sus diferentes posiciones, es decir la representación ordinal de cada variable respecto al número de veces que ha sido elegida. El objetivo de este segundo análisis es profundizar en la posición que han otorgado los encuestados a las variables más relevantes.

Como anteriormente hemos comentado el salario, clima laboral, formación, posibilidad de ascenso, la flexibilidad laboral o la movilidad internacional han sido los factores más frecuentemente elegidos como los cuatro más importantes para los Millennial

El salario, a pesar de haber sido la variable con mayor frecuencia en elección, el 72% de los encuestados la eligió, alcanzó su máxima representación en segundo y tercer lugar con un 30% y 28% respectivamente.

El clima laboral, por el contrario, alcanzó su máxima frecuencia en el primer lugar con un 34%. Es decir, del 62% de Millennials que determinaron el clima laboral como un factor de retención, el 34% lo posicionó en primer lugar.

La primera y segunda posición de la formación superó el 50% del total de su marca, es decir del 59 % de los individuos que eligieron la formación como factor de retención, en más del 50% de los casos la posicionaron en primer o segundo lugar.

La posibilidad de promoción, obtuvo su máxima frecuencia en tercer lugar, al igual que la flexibilidad de la jornada laboral, con un 41% y un 36 % de representación respectivamente.

La flexibilidad laboral, que fue elegida por un 39 % de los participantes, obtuvo sus máximas frecuencias en la tercera y cuarta posición, es decir que las personas que eligieron este factor como propenso para el desarrollo de su carrera, antepusieron otros determinantes en primer lugar.

La movilidad internacional, obtuvo una marca muy alta en segunda posición (33%) , en contrapunto también en cuarta (42%). Por tanto, hay individuos que lo determinan como un factor primordial, mientras que otros lo tendrían en consideración pero anteponiendo otros factores.

### 3.3.1 Índice de Importancia

Para resumir los resultados anteriores de una manera sencilla, útil e intuitiva, se elaboró un índice de importancia para cada una de las variables del estudio. La construcción del índice se realizó de la siguiente manera: con base en la importancia que cada individuo otorgó a cada una de las variables, se asignó una puntuación de importancia a cada una de ellas, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3: *Transformación de frecuencias en puntuaciones*

Posición	1°	2°	3°	4°
Puntuación	4	3	2	1

Fuente: *Elaboración propia*

Finalmente, la variable no había sido señalada entre las cuatro más importantes, la puntuación otorgada para el índice fue de cero.

La puntuación de cada variable se calculó como suma de las puntuaciones asignadas por cada uno de los individuos de la muestra, es decir, el índice de importancia de cada variable es un agregado de las puntuaciones individuales, de manera que, cuantos más Millennials señalen una determinada variable como relevante y cuanto mayor sea su relevancia, mayor será el valor del índice de importancia.

La Tabla 3 muestra las puntuaciones parciales y totales de cada variable. Como se ha dicho, con este índice se otorga mayor importancia a las variables posicionadas en las primeras posiciones, pues entendemos que son las que guiarán la toma de decisiones de los Millennials a la hora de tomar decisiones para establecer su plan de carrera en una organización o en caso contrario, buscarlas en otras organizaciones diferentes.

*Tabla 4: Puntuaciones por variable e Índice de importancia*

<b>VARIABLE</b>	4	3	2	1	Índice de importancia
Formación	132	60	28	17	237
Prestigio de la compañía	32	42	16	8	98
Posibilidad de ascenso	52	36	52	12	152
Movilidad internacional	8	42	18	18	86
Conciliación laboral	20	24	16	11	71
Salario	100	93	58	18	269
Clima laboral	120	81	24	19	244
Tamaño de la compañía	4	0	4	3	11
Jornada laboral flexible	40	21	40	19	120
Cercanía con los superiores	24	6	12	3	45
Feedback	28	12	4	10	54
Compromiso social	12	12	7	5	36

*Fuente: Elaboración propia*

La Tabla 5 muestra el ranking en el índice de importancia, que nos permite observar que las variables más importantes para los Millennials de cada a la permanencia en una

empresa son el salario, el clima laboral y la formación, a gran distancia del resto. Asimismo, otras variables como la posibilidad de ascenso y la flexibilidad de la jornada laboral se consideran también importantes y, conjuntamente, ofrecen el grupo de las 5 variables más relevantes en la retención de Millennials.

*Tabla 5: Ranking de variables según su índice de importancia*

<b>POSICIÓN</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>
<b>1</b>	Salario	<b>269</b>
<b>2</b>	Clima laboral	<b>244</b>
<b>3</b>	Formación	<b>237</b>
<b>4</b>	Posibilidad de ascenso	<b>152</b>
<b>5</b>	Jornada laboral flexible	<b>120</b>
<b>6</b>	Prestigio de la compañía	<b>98</b>
<b>7</b>	Movilidad internacional	<b>86</b>
<b>8</b>	Conciliación laboral	<b>71</b>
<b>9</b>	Feedback	<b>54</b>
<b>10</b>	Cercanía con los superiores	<b>45</b>
<b>11</b>	Compromiso social	<b>36</b>
<b>12</b>	Tamaño de la compañía	<b>11</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Para establecer la robustez de los resultados se elaboró una segunda versión del índice de importancia, de manera similar al anterior, pero esta vez solo teniendo en cuenta las puntuaciones correspondientes para aquellos que hubieran señalado la correspondiente variable en las posiciones primera o segunda en importancia, es decir, se asignó puntuación cero a para aquellos casos en los que la variable fue considerada en tercera, cuarta posición, o no se señaló entre las cuatro primeras. La Tabla 6 ofrece los resultados ordenados de esa segunda versión del índice de importancia.

Tabla 6: *Ranking de variables según puntuaciones 3 y 4*

<b>POSICIÓN</b>	<b>VARIABLE</b>	<b>Índice de importancia (versión 2)</b>
<b>1</b>	Clima laboral	<b>201</b>
<b>2</b>	Salario	<b>193</b>
<b>3</b>	Formación	<b>192</b>
<b>4</b>	Posibilidad de ascenso	<b>88</b>
<b>5</b>	Prestigio de la compañía	<b>74</b>
<b>6</b>	Jornada laboral flexible	<b>61</b>
<b>7</b>	Movilidad internacional	<b>50</b>
<b>8</b>	Conciliación laboral	<b>44</b>
<b>9</b>	Feedback	<b>40</b>
<b>10</b>	Cercanía con los superiores	<b>30</b>
<b>11</b>	Compromiso social	<b>24</b>
<b>12</b>	Tamaño de la compañía	<b>4</b>

Fuente: *Elaboración propia*

Se observa, en consecuencia, la robustez de los resultados, dado que las cinco variables señaladas anteriormente como más importantes, siguen ocupando los cinco primeros puestos, aunque el orden ha variado ligeramente. Con este nuevo ranking, el clima laboral se posiciona en primera posición adelantando al salario. Esto pone de manifiesto que aunque más individuos hayan seleccionado el salario como factor de retención, no lo han priorizado en primera o segunda posición. Mientras que el clima laboral obtuvo su máxima representación en estas posiciones, como se ha comentado en la Tabla 2.

Otra variable que incrementa su posición es el prestigio de la compañía, que ha mejorado su marca con respecto a la flexibilidad de la jornada laboral por el mismo motivo que el clima laboral y el salario.

Este nuevo ranking, presentado en la Tabla 6 corrobora lo que anteriormente hemos expuesto, si tenemos en consideración únicamente las primeras posiciones de las variables, es decir las de máxima puntuación, el clima laboral ocupa la primera

posición, debido a que más participantes posicionaron este factor entre las dos primeras posiciones, seguido del salario formación o la posibilidad de ascenso.

Los dos rankings, presentados en las Tablas 5 y 6 confirman la robustez de nuestros resultados, ya que presentan cifras relevantes y consistentes con lo estudiado en la literatura, así como cohesión entre los resultados.

### 3.3.2 Otros factores relevantes

Los encuestados fueron preguntados si consideraban que se había obviado algún factor que pudiera ser relevante para la retención, solo un 10% contestó que afirmativamente a esta pregunta, introduciendo factores psicológicos con respecto al trabajo. Es decir, la mayoría de estas respuestas estuvieron orientadas hacia la motivación propia, el desgaste físico y emocional o la confianza y/o responsabilidad frente a terceros. Estos factores son muy relevantes en cuanto al desempeño de los individuos en la empresa, ya que si la empresa no los tiene en cuenta estos individuos buscarán un lugar de trabajo donde poder subsanar estas carencias.

### 3.3.3 Análisis ANOVA

El análisis ANOVA que se presenta a continuación tratamos de establecer si existen diferencias entre grupos de Millennials de acuerdo a sus diferentes características sociodemográficas. Mediante este análisis probaremos si las diferencias se dan en toda la población o son provocadas por la aleatoriedad de la muestra. Hemos realizado este análisis para dos variables de control, el sexo y la nota media. Otras variables como la edad eran muy homogéneas en la muestra y otras, como la universidad de procedencia no se han analizado porque la literatura no señala que esta pueda ser una variable relevante.

Para establecer que existen diferencias, éstas deben ser significativas al 5%, es decir, el p-valor tiene que ser inferior a esta cifra.

### 3.3.3.1 Análisis ANOVA por sexo

La Tabla 7 presenta el análisis ANOVA de diferencias en el índice de importancia de cada variables por género. Desde un punto de vista económico es interesante estudiar estas diferencias ya que las diferencias reflejan el capital humano de los hombres y mujeres (Eagly y Wood, 2012). Este análisis intentará dar respuesta al por qué de las diferencias entre las variables que han presentado un nivel de significación inferior al 5%, la posibilidad de ascenso y movilidad internacional, siendo ésta preferida por los hombres, frente al clima laboral, preferido por las mujeres. El resto de factores de retención no presentaron diferencias significativas.

Tabla 7: Análisis ANOVA por sexo

VARIABLE	Hombre (N=57)		Mujer (N=86)		ANOVA
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	p-val.
Formación	1,37	1,665	1,85	1,63	0,089
Prestigio de la compañía	0,91	1,418	0,53	1,13	0,080
Posibilidad de ascenso	1,44	1,488	0,81	1,25	0,008
Movilidad internacional	0,82	1,227	0,45	0,92	0,040
Conciliación laboral	0,42	0,925	0,55	1,14	0,491
Salario	2,04	1,511	1,78	1,44	0,310
Clima laboral	1,32	1,594	1,97	1,60	0,019
Tamaño de la compañía	0,09	0,544	0,07	0,34	0,808
Jornada laboral flexible	0,84	1,222	0,84	1,27	0,982
Cercanía con los superiores	0,19	0,789	0,40	1,03	0,211
Feedback	0,30	0,823	0,43	1,12	0,447
Compromiso social	0,26	0,791	0,33	0,90	0,671

Fuente: *Elaboración propia*

Una primera explicación de éstas diferencias está ligada a la teoría de los roles sociales y los roles de género, es decir las expectativas de comportamiento de hombres y

mujeres. En nuestro análisis, la posibilidad de ascenso y la movilidad internacional han presentado diferencias por sexo. Estos dos factores están muy ligados al desarrollo profesional, esta diferencia muestra cómo la igualdad de género en el trabajo sigue existiendo en nuestra sociedad. La entrada de la mujer en roles que históricamente han sido masculinos, como puede ser los puestos directivos, sigue luchando contra una incongruencia cultural de los sentimientos sociales y estereotipos acerca de la mujer (Eagly y Wood, 2012).

Aunque el cambio que los roles de la mujer han sufrido en las últimas décadas reflejan una disminución de los límites bio-sociales por ejemplo la reducción de la tasa de natalidad, debida en gran parte por la incorporación de la mujer al trabajo. Estos cambios, junto con el incremento de formación de la mujer, favorecen al sexo femenino para ocupar posiciones de mayor estatus y salario. Sin embargo, estos cambios muestran aún resultados parciales entre la igualdad de sexos, ya que los hombres siguen ocupando altos cargos en las organizaciones (Eagly y Wood, 2012). Por otro lado, la mujer continúa haciéndose cargo de los hijos o del hogar, que en numerosas causas conlleva una reducción de la jornada, de la formación y de la experiencia. Estos factores disminuyen las posibilidades del sexo femenino a desempeñar trabajos que ofrecen un rol de líder, o mayores salarios. (Eagly y Wood, 2012; Polacheck, 2006)

El segundo factor que presenta diferencias entre sexos es la movilidad internacional, preferida por los hombres, este fenómeno se puede explicar por la teoría de los roles sociales. Esta teoría pone de manifiesto que en cuando la asignación de desafíos internacionales, las mujeres debido a los roles de género están más influenciadas por los roles familiares mientras que los hombres siguen la tendencia de su rol en el trabajo (Dupuis, Haines y Saba, 2008)

Por otro lado, el clima laboral es preferido por las mujeres, este fenómeno se explica como la sensación de bienestar en el trabajo influenciada por no sólo por el bienestar individual, sino también por las relaciones personales con sus compañeros, la participación social, la igualdad y el respeto de derechos. (Novo-Corti et al., 2017). Por



tanto, las mujeres prefieren desarrollar su actividad laboral en organizaciones donde puedan establecer lazos formales e informales con sus compañeros de trabajo. Valentoba (2016) estableció que las mujeres otorgan mayor importancia a las actitudes sociales en la dimensión del comportamiento, es decir valoran las relaciones personales y el papel de pertenencia en las organizaciones.

### 3.3.3.2 Análisis ANOVA según nota media

**Tabla 8:** Análisis ANOVA por nota media

VARIABLE	Sobresaliente (N=37)		No Sobresaliente (N=87)		ANOVA
	Media	Desv. Típ.	Media	Desv. Típ.	p-val.
Formación	1,89	1,79	1,56	1,63	0,32
Prestigio de la compañía	0,78	1,32	0,70	1,29	0,75
Posibilidad de ascenso	1,43	1,54	0,97	1,38	0,10
Movilidad internacional	0,65	1,11	0,53	1,00	0,56
Conciliación laboral	0,46	1,04	0,45	0,96	0,95
Salario	2,14	1,38	1,87	1,52	0,37
Clima laboral	1,30	1,56	1,87	1,57	0,06
Tamaño de la compañía	0,05	0,23	0,07	0,48	0,86
Jornada laboral flexible	0,78	1,20	0,80	1,22	0,93
Cercanía con los superiores	0,24	0,80	0,33	0,97	0,62
Feedback	0,22	0,63	0,43	1,09	0,28
Compromiso social	0,05	0,33	0,41	0,99	0,034

Fuente: *Elaboración propia*

Se propone un análisis de las diferencias por nota media, ya que al tratarse del fenómeno talento, proponemos como objeto de estudio la nota media ya que se puede proponer como factor para encontrar el talento. Con este segundo análisis ANOVA, pretendemos estudiar si existen diferencias en el índice de importancia de las variables analizadas para la retención entre las personas que habían tenido una calificación entre los 8 y 10 puntos y los participantes con una nota media diferente.

Con este segundo análisis ANOVA con el que pretendemos estudiar las diferencias significativas al 5%, encontramos que los individuos solo presentan diferencias en cuanto a la responsabilidad social, es decir al compromiso de las organizaciones con la sociedad.

Esto pone de manifiesto que los Millennials con notas excelentes anteponen factores como el salario, el desarrollo profesional o la movilidad internacional para desarrollar sus funciones en una organización a la RSC o compromiso social de la compañía.

Asimismo, el hecho de que las variables analizadas no hayan mostrado, apenas, diferencias significativas, es un indicativo de que los Millennials son una población muy homogénea en cuanto a sus variables profesionales que inciden en su permanencia en una empresa.

### **CAPÍTULO 3: CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las políticas de Recursos Humanos, aparte de reclutar a personas capacitadas para desempeñar sus funciones dentro de la organización, han comenzado a preocuparse por incluir en su plantilla a personas que vayan más allá, que creen valor para la organización. Estas personas se diferencian del resto en su capacidad de aportar soluciones diferenciadoras con sus aptitudes, habilidades o conocimientos, son “el talento”. Por esto, la literatura ha incluido en sus objetivos de estudio la “gestión del talento”.

Existe cierta incertidumbre acerca de una definición exacta sobre el talento, numerosos autores proponen descripciones diferentes del mismo sin conseguir llegar a una interpretación común. La gestión del talento aborda cómo los directivos deben enfrentarse a este fenómeno, a través de tres palancas fundamentales, la identificación y atracción del talento, el desarrollo y la retención del mismo. A pesar de que este proceso es complicado, esta investigación se ha centrado en la fase de retención de talento.

Para ello, tras analizar las diferentes generaciones que forman la fuerza laboral actual, los BabyBoomers, Generación X y Millennials, hemos estudiado las variables que afectarán a la retención de los Millennial. La generación Millennial es un objeto de estudio interesante, ya que es la más longeva de la historia y sus características demográficas son muy diferentes a las generaciones antecesoras. Las organizaciones que actualmente atraen y desarrollan el talento millennial, pronto deberán enfrentarse a la retención del mismo para poder crear ventajas competitivas a través de la inversión destinada a explotar ese talento. Por estas razones, hemos acudido a este colectivo para conocer sus inquietudes en cuanto al mercado laboral se refiere.

Los resultados de esta investigación proponen a las organizaciones, a través de un índice de importancia, centrarse en los tres aspectos que han sido expuestos como esenciales para el desarrollo profesional de estos individuos en una organización.

En primer lugar, esta generación considera el clima laboral, el salario y la formación como atributos esenciales para formar parte de una organización.

El clima laboral está ligado a las relaciones sociales, tanto personales como profesionales. El hecho de que sea una variable muy relevante implica que los Millennials dan mucho valor a tales relaciones y al hecho de que su trabajo y el desarrollo del mismo sea una parte de su vida que les acarree satisfacción.

Por otra parte, el salario es un aspecto determinante para la retención de estos individuos, ya que, si no están satisfechos económicamente con la organización en la que desempeñan sus funciones, buscarán otra donde reciban una cuantía superior por su talento y desempeño.

Por último, la formación, ya que este factor está positivamente relacionado con el desarrollo profesional y las posibilidades de ascenso. Se pone de manifiesto, que los jóvenes millennial son ambiciosos en cuanto a la actividad laboral, y buscan el crecimiento profesional ligado al continuo aprendizaje.

Estos tres factores enlazan con las características demográficas, sociales y psicológicas de los millennials, por lo tanto, las organizaciones deben otorgar la importancia que se les exige para no perder al talento que constituye su plantilla profesional.

Además, al estudiar si existían diferencias en cuanto a sexo, encontramos que sigue existiendo una diferencia de roles sociales entre géneros y se manifiesta de forma, que los hombres dan más importancia a factores conectados con el éxito laboral, como la movilidad internacional y la posibilidad de crecimiento en la firma. En contraposición, las mujeres siguen un rol más social, ligado al clima de trabajo y las relaciones personales, no otorgando tanta importancia al plan de carrera.

Por otro lado, en cuanto a las diferencias entre preferencias según nota media, las diferencias son prácticamente inexistentes. Dando lugar a pensar que esta generación es una generación con una base tan asentada que tienen las mismas preferencias y exigencias en cuanto a lo que el mundo laboral se refiere. Por tanto, desde esta investigación podemos afirmar que la Generación Millennial es una generación muy consolidada en sus valores y así lo transmiten en cuanto a sus exigencias a sus empleadores en el mundo laboral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, Vol. 60 Issue 1, p451-474.
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N., & Cable, D. M. (2001). ARE YOU ATTRACTED? DO YOU INTEND TO PURSUE? A RECRUITING POLICY-CAPTURING STUDY. *Journal Of Business & Psychology*, 16(2), 219-238.
- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(5), 1003-1025.
- Bansal, S. (2014). Employee Retention Strategies. *International Journal of Reserach in Management & Social Science*, 2 (2), 62-69.
- Barbuto, J. E., & Gottfredson, R. K. (2016). Human Capital, the Millennial's Reign, and the Need For Servant Leadership. *Journal Of Leadership Studies*, 10(2), 59-63.
- Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V., & Sokolova, A. P. (2017). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. *Academy Of Strategic Management Journal*, 16, 31-46.
- Canedo, J. C., Grace, M., Graen, G., & Johnson, R. D. (2017). Navigating the New Workplace: Technology, Millennials, and Accelerating HR Innovation. *AIS Transactions On Human-Computer Interaction*, 9(3), 243.
- Chambers, E.G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S.M., y Michaels III, E.G. (1998) "The War for Talent", *The McKinsey Quarterly*, No.3, p. 44-57.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The Importance of Developing Strategies for Employee Retention. *Journal Of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2), 119-129.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review agenda. *Human Resource Management Review*, Vol. 19 (4), 304-313.
- Dupuis, M., Haines, V. Y., & Saba, T. (2008). Gender, family ties, and international mobility: Cultural distance matters. *International Journal Of Human Resource Management*, 19(2), 274-295
- Eagly, H. & Wood, W. (2012). Social Role Theory. *Handbook of theories of social psychology*, 458 - 476.
- Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal Of World Business*, 49 (Talent Management), 262-271.

- Ganaie, M. U., & Haque, M. I. (2017). Talent Management and Value Creation: A Conceptual Framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-9.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 2489-521.
- Hee, C. H., & Ling, F. Y. (2011). Strategies for reducing employee turnover and increasing retention rates of quantity surveyors. *Construction Management & Economics*, 29(10), 1059-1072.
- Idris, A. (2014). Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries. *Journal Of Management Research*, 14(2), 71-86.
- Jericó Rodríguez, P. (2011). La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso.
- Johennesse, L. A. C., and Chou, T. K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46-58.
- Lee, C. C., Mullins, K., & Cho, Y. S. (2016). Factors affecting job satisfaction and retention of millennials. In *Allied Academies International Conference: Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications & Conflict (AOCCC)*, 21 (2), 6-9.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal Of Organizational Behavior*, 35, S139-S157.
- Lub, X. D., Bal, P. M., Blomme, R. J., & Schalk, R. (2016). One job, one deal...or not: do generations respond differently to psychological contract fulfillment? *International Journal Of Human Resource Management*, 27(6), 653-680.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. (Spanish). *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 7(1), 57.
- Novo-Corti, I., Lopez-Arranz, A., & González-Laxe, F. (2016). Wellbeing at work: Self perception of workers from a gender perspective. *Cleaner production and green economy*, 384
- Ortega Chacón, I., (2014), *Millennials. Inventa tu empleo*, Logroño, España, Universidad Internacional de la Rioja, S.A.
- Real Academia Española. (2018). Generación. En *Diccionario de la lengua Española* (23.<sup>a</sup> ed.) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>
- Real Academia Española. (2018). Talento. En *Diccionario de la lengua Española* (23.<sup>a</sup> ed.) Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=YzSnsTL>

- Ramos, A. M. G. (2011). Atrayendo talento: estrategias de movilidad de los profesionales altamente cualificados en España. *Sociología y tecnociencia: Revista digital de sociología del sistema tecnocientífico*
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal Of Vocational Behavior, 73*,212-230.
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). Talent: Strategy, management, measurement.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal Of World Business, 45*(2), 122-133.
- Thompson, C., & Gregory, J. B. (2012). Managing Millennials: A framework for improving attraction, motivation, and retention. *The Psychologist-Manager Journal, 15*(4), 237.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review, 23*(4), 326-336.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management, 36*(5), 1117-1142.
- Valdebenito, C. & Ugarte, S. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total* (Tesis de postgrado).Universidad de Chile, Santiago.
- Valentova, M. (2016). How Do Traditional Gender Roles Relate to Social Cohesion? Focus on Differences Between Women and Men. *Social Indicators Research, 127*(1), 153-178.



## **ANEXO I: Cuestionario**

### **6.1 Retención de Millennials**

1. Universidad:
  - a. Universidad Pontifica Comillas
  - b. Universidad de Granada
  - c. Universidad Autónoma de Madrid
  - d. Universidad Complutense de Madrid
  - e. Universidad de Deusto
  - f. Universidad de Castilla La Mancha
  - g. Universidad de Alicante
  - h. Otra: \_\_\_\_\_
  
2. Sexo:
  - a. Hombre
  - b. Mujer
  
3. Año de nacimiento
  - a. 1993
  - b. 1994
  - c. 1995
  - d. 1996
  - e. 1997
  
4. Carrera Universitaria
  - a. \_\_\_\_\_
  
5. Nota media
  - a. \_\_\_\_\_

6. Elige los 4 aspectos de la siguiente lista para que una empresa te mantenga trabajando en ella durante un largo periodo de tiempo.

Ordénalos del 1 al 4 siendo 1 el más importante.

	1	2	3	4
Formación				
Prestigio de la compañía				
Posibilidad de ascenso				
Movilidad internacional				
Conciliación laboral				
Salario				
Clima laboral				
Tamaño de la compañía				
Jornada laboral flexible				
Cercanía con los superiores				
Feedback recibido				
Compromiso social				

7. ¿Hemos obviado algún factor que consideres relevante? (Si es así, escríbelo)

a. \_\_\_\_\_

8. ¿Estudias o Trabajas?

a. Estudio

b. Trabajo

9. Si trabajas: ¿en qué compañía?

a. \_\_\_\_\_

