



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional (E4)

¿De que aspectos depende el grado de satisfacción de un individuo en su trabajo? ¿Es determinante el grado de satisfacción para la intención de abandono?

Caso concreto de Millennials

Autor: Francisco Javier Baeza Díez

Tutora: María Eugenia Fabra Florit

Madrid

Junio 2018

Índice:

Resumen	3
1. Introducción	5
2. Parte teórica	7
2.1 La satisfacción laboral y sus determinantes	7
2.1.A) Definición	7
2.1.B) Factores determinantes.....	8
2.2 Relación entre satisfacción y abandono laboral	10
2.3 Los Millennials	13
3. Parte analítica: Análisis de la retención del talento	24
3.1 Atracción del talento	24
3.1.1 Employer Branding y Propuestas de Valor	27
3.1.2 Marketing de Reclutamiento	31
3.2 Captación del talento	33
3.2.1 Social Recruitment	34
3.2.2 Big Data, la tendencia del futuro	35
3.2.3 La imagen de la empresa.....	36
3.3 Retención del talento	37
3.3.1 Motivación.....	38
3.3.2 Aspectos Económicos	38
3.3.3 Salario emocional	39
3.3.4 Medidas del gobierno	39
4. Conclusión	40
5. Bibliografía	42
6. Anexos	45

Resumen

El objetivo de esta investigación es evaluar y profundizar sobre los aspectos que favorecen a una óptima satisfacción laboral y sobre aquellos que fomentan la retención del talento y bloquean la rotación, en el caso concreto de la Generación del Milenio. Se ha realizado un análisis en profundidad sobre los aspectos que determinan la satisfacción laboral de la generación Y, así como las diferentes etapas del proceso de reclutamiento: atracción, captación y retención del talento. Tras dicho análisis se concluye que las empresas deben ofrecer a los millennials propuestas de valor tales como incentivos financieros (recompensas), oportunidades para su crecimiento y desarrollo profesional, inversión en tecnología, horarios flexibles y un equilibrio entre vida privada y vida laboral, si quieren que estos últimos permanezcan el mayor tiempo posible trabajando para ellos. Este cambio no traerá resultados instantáneos, pero es fundamental, ya que en unos años los millennials serán la fuerza de trabajo mayoritaria, además de que son la generación que mejor se maneja en un mundo donde la tecnología avanza a pasos agigantados.

Palabras clave: satisfacción laboral, millennial, retención, rotación, tecnología, equilibrio, redes sociales, abandono laboral, motivación, retención, empleado, empleador, reclutamiento, propuesta de valor

Abstract:

The objective of this research is to evaluate and deepen the aspect that favour optimal job satisfaction and those that encourage talent retention and block rotation, in the specific case of the Millennium Generation. An in-depth analysis has been carried out on the aspect that determine the job satisfaction of generation Y, as well as the different stages of the recruitment process: attraction, recruitment and retention of talent. After this analysis, it is concluded that companies must offer value proposals to millennials such as financial incentives (rewards), opportunities for their growth and professional development, investment in technology, flexible hours and a balance between private life and working life, if they want the latter stay as long as possible working for them.

This change will not bring instant results, but it is fundamental, since in a few years millennials will be the majority work force, in addition to being the generation that is best managed in a world where technology is advancing by leaps and bounds.

Key words: job satisfaction, millennial, retention, rotation, technology, balance, social networks, job abandonment, motivation, retention, employee, employer, recruitment, value proposition

1. Introducción

Este tema me parece de vital importancia ya que, en cierto modo, nos concierne a todos.

En un momento dado de nuestra vida, todos damos el salto de la vida universitaria al mercado laboral, un cambio difícil pero inevitable.

A la hora de buscarnos un sitio en el mercado laboral, nos movemos en función de una serie de criterios serie de criterios: que nos de seguridad económica, que nos guste lo que hacemos, trabajar cerca de tu familia y amigos, que las condiciones sean óptimas, trabajar con un equipo motivado y agradable...

Cada persona es un mundo, tiene una personalidad diferente o incluso, una cultura, y, por ende, tiene un criterio diferente sobre lo que busca a la hora de encontrar trabajo

Por otro lado, en el tema de satisfacción laboral hay dos puntos de vista: el de la empresa y el del trabajador. La empresa debe invertir en sus empleados basándose en una serie de criterios, como su experiencia o su formación, además de encontrar mecanismo que retengan a sus empleados en la empresa. Del lado del trabajador, predomina más el salario, si tiene un plan de carrera definido, la educación que ha recibido, lugar geográfico del empleo...

Asimismo, actualmente, visto que la situación económica se ha normalizado (el Fondo Monetario Internacional admite un “impresionante crecimiento” que supera el 3% por tercer año consecutivo, y numerosos analistas afirman que España ha conseguido superar los niveles de PIB previos a la crisis de 2008) muchos jóvenes que emigraron por la crisis están volviendo a su país donde empiezan a vislumbrarse más oportunidades. De ahí la importancia de que las empresas se involucren en la satisfacción laboral de sus empleados y en la retención del talento, ya que, además, está demostrado que un trabajador feliz estará más motivado, más comprometido y será más productivo, lo que beneficia tanto a la empresa como al trabajador.

Objetivos:

El propósito de este trabajo es el conocer y profundizar sobre los aspectos que favorecen a una óptima satisfacción laboral y sobre aquellos que promueven la retención del talento.

Además, se analizará el proceso y la relación entre estas variables, así como observar las consecuencias, tanto para el trabajador como para la empresa.

A lo largo del trabajo, vamos a focalizarnos en el caso específico de la Generación Y: los millennials.

Metodología:

El trabajo se desarrollará basándose en un enfoque de investigación cualitativo, es decir, de una comprensión más profunda sobre una temática específica. Por tanto, la metodología utilizada a lo largo de este trabajo se compondrá del estudio de un marco teórico existente sobre las nociones de satisfacción laboral y abandono laboral, la relación entre las dos variables y de las características de la generación del milenio. A continuación, seguiremos con la parte analítica donde examinaremos las diferentes etapas de la retención del talento: la atracción, la captación y la retención.

Partes del trabajo:

Este trabajo se divide en dos grandes partes. En primer lugar, se trata de una revisión de la literatura en la que se introducirá primero las nociones de satisfacción laboral y abandono laboral, la relación de estas variables y, por último, un estudio en profundidad de las características y expectativas de los millennials en el mercado laboral.

En segundo lugar, para profundizar en nuestro análisis, se investigará empleando como instrumentos libros, artículos y revistas científicas académicas para estudiar las diferentes etapas de un proceso de reclutamiento: la atracción, la captación y la retención del talento

2. Parte teórica: La satisfacción y el abandono laboral.

2.1 Satisfacción laboral y sus determinantes.

2.1 A) Definición:

Muchos son los filósofos, sociólogos e investigadores interesados en descifrar la noción de «satisfacción laboral» y que han intentado definirla de la manera más clara y más adecuada.

Estos son algunos ejemplos de definiciones hechas por diferentes investigadores durante los años 70, 80 y 90:

“Las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo)” (Weinert, 1985).

“Como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (Robbins, 1996).

“El resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales” (Gibson, 1996)

Sin embargo, me ha llamado la atención la definición hecha por el filósofo británico John Locke, que determina la satisfacción laboral como:

“Es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1976)

En efecto, esta descripción me parece muy interesante ya que es la que encuentro más profunda a la vez que lacónica, y con la que estoy más de acuerdo. Al igual que Locke, considero que la satisfacción laboral es un estado emocional positivo que varía en función, no solo de las experiencias vividas por dicho individuo en su trabajo, sino también de la forma en la que las afronta y se deja influenciar por estas experiencias.

2.1 B) Factores determinantes:

Los factores determinantes son los elementos que conducen directa o indirectamente a la satisfacción. Del mismo modo que el concepto de satisfacción laboral, muchos investigadores han intentado descubrir cuáles son los factores más importantes que nos guían a la satisfacción.

De nuevo Robbins (1996), considera que: *“Los factores más importantes que conducen a la satisfacción en el puesto son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otra parte, el efecto de la satisfacción en el puesto en el desempeño del empleado implica y comporta satisfacción y productividad, satisfacción y ausentismo y satisfacción y rotación.”*

Asimismo, cuando nos preguntamos sobre cuáles son los factores que nos complacerían en nuestro trabajo, se nos viene a la mente el salario, el nivel en el que nuestras labores nos parecen interesantes y nos proporcionan aprendizaje, el nivel de responsabilidad que nos dan, el trato que tiene tu jefe hacia tu persona, como son las interacciones con tus compañeros, las condiciones laborales y la formación.

Pero vamos a hacer especial hincapié en esta última: la formación.

La formación es un factor de carácter interno a la organización que influye de forma considerable, tanto sobre la actitud innovadora como sobre la productividad de la

empresa. En el contexto actual, numerosas empresas han demostrado que las mejores y las más innovadoras son aquellas que cuentan en su equipo con el personal más cualificado, y eso es una consecuencia directa de la formación. Cuánta más y mejor formación reciba un individuo, será más productivo y estará mejor preparado para desempeñar su trabajo, lo que beneficia a la actividad de la empresa.

Por otro lado, además de beneficiar a la organización como se acaba de ver, esto favorece mucho al trabajador. Si un individuo recibe la formación correcta para prepararse antes de su nuevo puesto de trabajo todo son ventajas, al estar mejor cualificado tendrá más confianza en su trabajo, estará a gusto, se sentirá importante, tendrá mejor relación con sus compañeros, en definitiva, su satisfacción laboral será elevada, será más fácil que este comprometido con la empresa y que no piense en dejar su puesto. Eso sí, por mucha formación que reciban, las capacidades individuales del individuo deben estar a la altura de lo que requiere el puesto de trabajo para que tanto el empleado como la empresa salgan ganando y tenga éxito en productividad e innovación. Existe una relación directa entre formación y competitividad en nuestra sociedad actual ya que gracias al desarrollo de la tecnología todas las empresas pueden procurarse información, por lo que las hace diferentes del resto es la competitividad de sus propios trabajadores.

Las oportunidades de formación y de desarrollo son fundamentales en lo que a la elección de carrera de los empleados se refiere. Pese a la importancia de este tema, la mayoría de los trabajos de investigación sobre la satisfacción laboral no hablan de una relación entre las actividades de formación en el lugar del trabajo y la satisfacción laboral.

Sin embargo, existen algunos estudios sobre esta relación, como el de Steven W. Smith. Para su estudio, Smith recolectó datos a través de 301 clientes y empleados de servicios técnicos en 9 organizaciones diferentes, de distintos sectores. Gracias a este estudio encontró una relación significativa entre la formación profesional y la satisfacción laboral. El tiempo invertido en la formación, sus métodos y el tipo de dicha formación fueron juzgadas significativas a la hora de obtener una satisfacción laboral. Los encuestados preferían metodologías que implicasen una interacción “cara a cara” con un instructor o un coach, y se encontró además una correlación significativa entre la

tenencia de trabajo y el tipo de empleo mientras se examinaba la satisfacción de la formación profesional.

En base a estos hallazgos, se hicieron recomendaciones a los profesionales en los sectores de la formación y desarrollo de recursos humanos, además de a managers de servicio al cliente y servicios técnicos.

Por otro lado, el psicólogo Frederic Bartlet, encontró una relación positiva entre la formación en el lugar del trabajo y el compromiso organizacional, es decir, unos empleados que hayan recibido previamente una formación van a desarrollar un sentimiento de pertenencia hacia la empresa, por lo que estarán más comprometidos y serán más eficientes. Bartlet recomienda a los profesionales de recursos humanos que elaboren nuevas investigaciones y nuevos métodos para demostrar a los responsables de la toma de decisiones de que la formación contribuye a encontrar las actitudes deseadas en el lugar de trabajo y a su vez, evita situaciones de absentismo y rotación.

Por último, en el **anexo n^o 1** abajo del todo, se puede ver el resultado de un estudio realizado por “Universia”, una comunidad laboral online, donde se le pregunta a los españoles, a mediados del año 2016, si están o no satisfechos con su trabajo actual y cuáles eran los factores determinantes.

2.2 Relación entre abandono y satisfacción laboral.

Siempre que hablamos, o nos preguntamos, sobre cuál es la relación entre el abandono y la satisfacción laboral, automáticamente vamos a pensar en la conexión más lógica. Cuanto más contento esté la persona en su trabajo, menos probabilidades habrá de que abandone dicho puesto, y viceversa. Sin embargo, existen factores mucho más complejos que justifican la intención de abandono, por lo que a lo largo del tiempo el análisis del proceso de abandono ha ido cogiendo cada vez más importancia. Por la simple razón de que un conocimiento exhaustivo sobre este tema permite a las empresas, más concretamente al departamento de recursos humanos, elaborar nuevos métodos y nuevas medidas encargadas de prevenir dicho comportamiento en los individuos.

De esta forma, en la literatura ha ido cogiendo importancia el término de rotación voluntaria, por el que se han realizado numerosos trabajos con el fin de determinar cómo acabar con dicho término.

La rotación voluntaria se define como la separación o la salida del empleado de la empresa, siempre y cuando dicha salida haya sido decisión propia del empleado. Este fenómeno tiene un impacto muy importante en la eficiencia organizacional, por lo que disminuirlo ha sido uno de los objetivos primordiales a alcanzar por parte de los departamentos de recursos humanos.

A raíz de esta situación, escritores, profesores y sociólogos han elaborado trabajos para profundizar sobre este tema. Por ejemplo, el modelo de March y Simon (1958), uno de los primeros trabajos que trata de identificar los factores asociados al abandono laboral, el modelo de Mobley (1977) que se centra en las actitudes relacionadas con el trabajo, Hom y Griffeth (1991), el modelo de Lee y Mitchell (1994) y muchos otros.

Observando y analizando estos estudios podemos extraer la conclusión de que prácticamente la mayoría de la literatura se ha propuesto evaluar empíricamente diferentes modelos del proceso de abandono tratando de identificar la insatisfacción laboral y la falta de compromiso organizacional junto con las actitudes laborales de los individuos.

Parece ser que el proceso de abandono laboral se fragmenta en tres fases: la primera es la insatisfacción laboral o la disminución del compromiso organizacional, el individuo no se encuentra a gusto en su trabajo y empieza a tener pensamientos hacia un posible abandono de la empresa. La segunda es la fase donde el individuo empieza a buscar y a evaluar otras alternativas de trabajos antes de abandonar la empresa, y la última fase es cuando analiza la utilidad esperada de esa alternativa, donde estudia si ese cambio le va a ser rentable o no y a raíz de esa decisión procede, o no, al acto de la rotación, decide abandonar su empleo actual.

Otro ejemplo que me ha parecido muy interesante ha sido el del profesorado a tiempo parcial. Los trabajos a tiempo parcial han ido obteniendo protagonismo a medida que han ido creciendo en las sociedades actuales.

Se han hecho muchos estudios sobre el profesorado a tiempo parcial y dichos estudios han llegado a la conclusión de que estos contratos a tiempo parcial tienen consecuencias

negativas en lo que a la calidad docente se refiere. Puede que a los colegios, universidades o centros de estudios que deciden utilizar este recurso de profesorado a tiempo parcial les salga más rentable económicamente, pero se ha demostrado que los profesores a tiempo parcial interactúan menos con los alumnos, no utilizan métodos de aprendizaje activos, dedican menos tiempo a preparar las clases, entre otras cosas. En resumen, al tener un contrato “limitado en el tiempo” no hay en estos profesores un sentimiento de empresa o un férreo compromiso organizacional, por lo que su desempeño laboral es peor que el de un profesor a tiempo completo.

Lo interesante es que considero que este ejemplo se puede perfectamente extrapolar a cualquier otro ámbito empresarial. Un trabajador a tiempo parcial está de alguna forma limitado en la empresa, no está completamente ligado a ella, por lo que no lleva consigo ese sentimiento de pertenencia hacia la empresa que le hace estar más comprometido y, por lo tanto, tener un mejor desempeño en su trabajo, ser más productivo.

En resumen, varios estudios han demostrado que el proceso de abandono está fuertemente relacionado con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Si un individuo tiene en gran medida estos dos últimos, su desempeño en la empresa será mayor y menor será la probabilidad de que abandone la empresa. Por esta razón, las empresas deben plantearse seriamente si a largo plazo les va a salir más rentable invertir en una persona a largo plazo, lo que les puede aportar cosas muy positivas una vez estén arraigadas a la cultura de empresa, o pensar más bien el corto plazo y contratar a individuos a tiempo parcial, lo que es económicamente más rentable, a priori. De ahí la importancia de que la dirección de recursos humanos explore nuevas técnicas que permitan que el empleado se sienta más arraigado a la empresa, sienta que pertenece a ese círculo social, una “familia”. De esta forma, reducirían considerablemente la intención de abandono de los individuos y harían que el empleado sea más productivo, lo que claramente beneficiaría a la actividad de la empresa.

2.3 Los millenials

El término “Millennial” generalmente se refiere a aquellas personas nacidas entre principios de los años ochenta y principios de los años noventa.

La generación Millennial también se conoce como Generación Y, porque viene después de la Generación X, aquellas personas nacidas entre principios de los años sesenta y los ochenta. Se distinguen de varias formas diferentes, tanto negativas como positivas. Por el lado negativo, se les describe como holgazanes, narcisistas y con tendencia a ir de un trabajo a otro.

La revista Time publicó unas encuestas que demuestran que los Millennials desean “horarios de trabajo flexibles” y más “tiempo para mi” en el trabajo, así como consejos constantemente por parte de sus jefes. Además, el mismo semanario publicó en mayo de 2013 una historia titulada “The Me Me Generation” (portada disponible en **anexo n°2**) donde trata a esta generación de “narcisistas”. Son flojos. Están mimados. Incluso son un poco delirantes. No son solo estereotipos negativos infundados. aproximadamente 80 millones de estadounidenses nacieron aproximadamente entre 1980 y 2000. Están respaldados por una década de investigación sociológica». Dicho artículo no solo habla de aspectos negativos, también resalta la capacidad de los Millennials para adaptarse rápidamente a un mundo cambiante en constante desarrollo tecnológico.

Por otro lado, un estudio en 2012 manifestaba que los Millennials daban prioridad a los valores materiales antes que ayudar a la sociedad en general, a diferencia de la Generación X (nacidos entre los 60 y 80) y los Baby Boomers (nacidos entre los 40 y 60). Según este estudio, basado en un análisis de dos grandes bases de datos de 9 millones de estudiantes en su último año de secundaria o ya ingresados en la universidad, los Millennials tienen tendencia a darle más importancia a «valores extrínsecos como el dinero, la fama y la imagen» que a «valores intrínsecos como la autoaceptación, la afiliación grupal y la comunidad».

Sin embargo, igualmente se les ha descrito de forma positiva. Se considera que tienen una mentalidad más abierta y más simpatizantes de los derechos de los homosexuales y de la igualdad de derechos para las minorías. Confiados, liberales, auto expresivos, receptivos y optimistas hacía nuevas ideas y formas de vida, son otros de los adjetivos positivos que se les atribuyen.

Aunque vistos como más liberales, algunos Millennials se están resistiendo a la tendencia. Un estudio publicado el 31 de marzo de 2017 por el Council on Contemporary Families se encontró con que los estudiantes de último año de secundaria creían cada vez más que el hombre debería ser quien «ganase el pan» en una relación y que la mujer debe de cuidar del hogar. Es decir, que pese al carácter liberal que define a la generación Y, existen algunas excepciones que siguen teniendo una mentalidad más clásica y antigua.

Por lo tanto, actualmente, la inclusión de los millennials, la conocida como generación “Y”, ha supuesto grandes cambios en el mercado laboral. En efecto, estos jóvenes tienen unas características diferentes e irrumpen con nuevos objetivos, demandas, métodos, expectativas y prioridades profesionales que influyen sobre sus decisiones a la hora de encontrar trabajo.

De esta forma, si las empresas quieren atraer y retener el talento que ofrecen los millennials, es fundamental que se adapten a este cambio e identifiquen cuáles son las prioridades y las expectativas de esta nueva generación de trabajadores.

Algunos estudios han intentado identificar cuáles son dichas prioridades y expectativas, así como qué soluciones proponen las empresas para complacer a los millennials.

Mencionan la posibilidad de cambios en las relaciones laborales tradicionales y dar más importancia a la empleabilidad para evitar la tendencia a cambiar de trabajo más frecuentemente.

Como hemos visto anteriormente, los jóvenes denominados como generación Y tienden a mantenerse menos tiempos que la media en sus respectivos trabajos debido a que el concepto de compromiso organizacional es diferente para ellos y la satisfacción laboral depende de otros factores muy diferentes. En efecto, para ellos la noción de éxito se traduce en desarrollo personal. Se preocupan más por el perfeccionamiento de su propia formación y en que les puede aportar la empresa en vez de centrarse en lo que ellos pueden aportar a la empresa. Se podría decir que el trabajo está en un “segundo plano”, es decir, ellos tienen un proyecto de vida ideal, un proyecto personal, son ambiciosos y liberales, no pueden estar mucho tiempo plantados en el mismo lugar y necesitan movimiento y conocer mundo. Por lo tanto, en ese proyecto de vida en el que realmente focalizan su esfuerzo entra en incluir una parte profesional, un trabajo. Obviamente, todo en la vida tiene un coste, para los millennials el trabajo es más bien una fuente de

ingresos que les permitirá financiar ese proyecto de vida. Van a darle mucha importancia al hecho de encontrar un equilibrio perfecto entre trabajo y vida privada.

Tras haber analizado la personalidad y las necesidades de la Generación Y, podemos sostener que su compromiso organizacional depende de tres factores: obtener un trabajo representativo, ser escuchados y ser parte importante de un gran equipo. Porque el trabajo simplemente es una parte más de ese gran e importante proyecto de vida, donde su cometido debe de tener un sentido personal que les permitan dejar su huella personal en el mundo y que dicha huella sea recordada. Para ello necesitan ser libres a la hora de expresar sus ideas y manifestar sus quejas, en definitiva, para ellos es imperativo el ser escuchados y encontrar un equipo formado por personas que estén buscando lo mismo que escucho y con quien puedan, en cierto modo, compartir los valores y los ideales, así como la visión que tienen sobre la vida. Para los millennials estas condiciones no son negociables, si su trabajo no les suministrar estos 3 componentes, simplemente abandonarán, independientemente del salario o las ventajas económicas de las que hayan podido beneficiarse.

Por otro lado, necesitan un “feedback” constante por parte de sus jefes, además de que su esfuerzo y trabajo sea reconocido. En caso contrario, no se van a sentir importantes ni reconocidos, sino más bien perdidos y poco escuchados, lo que puede acarrear una bajada considerable de su productividad o incluso desembocar en el propio abandono laboral. Asimismo, la comunicación es esencial, quieren que se le informe de todo, tanto de los éxitos cosechados por la empresa como de los desafíos que están por venir. La desinformación por parte de sus jefes la consideran como traición, sienten que les han mentido y es un golpe muy bajo para su motivación.

También, la flexibilidad es un factor importante. Como el trabajo es considerado como una parte de sus vidas, deben sentir que poseen la libertad del tiempo y de maniobrar. Un millennial puede mostrar una efectividad mucho mayor gracias al simple hecho de que le dejen realizar algún ajuste horario para asistir a otras responsabilidades personales. Por poner un simple ejemplo, empezar antes el jueves a trabajar, para poder terminar antes el viernes y acudir a una comida familiar. Pero no solo la flexibilidad horaria, también la posibilidad de poder trabajar desde casa va a permitirles tener la sensación de que tienen el control de su vida, de que tienen cogida la sartén por el

mango. Esto les ayudará a estar más comprometidos con su tarea y a que valoren más la oportunidad que les esta ofreciendo la organización de formar parte de su equipo. Por el contrario, un horario exigido junto con la imposibilidad de ser flexible provocará rápidamente la eliminación del compromiso organizacional por parte de los millennials.

Para las empresas interesadas en contratar a integrantes de la generación Y, es importante saber que esto últimos necesitan una comunicación de igual a igual con sus jefes. No dan tanta importancia o el valor suficiente a los rangos o a las jerarquías, por lo que, si sus jefes no les permiten una interacción cercana, directa y personal, se sentirán muy poco valorados y por ende, decepcionados. En efecto, los millennials desean trabajar con gente que sepa demostrar su liderazgo, que estén cualificados y junto a los cuáles les sea posible aprender lo máximo. Es importante para ellos creer en sus jefes, que sean personas capacitadas y que alcancen la excelencia para, de esta forma, que no solo les aporte sabiduría profesional, sino que además les haga mejorar como persona. Los millennials necesitan ver en su jefe una especie de “gurú” que les permita madurar como persona, sino existen muchas posibilidades de que laboralmente su motivación se vea mermada.

Naturalmente, las empresas se ven obligadas a adaptarse debido a que, en nuestra sociedad actual, la Generación Y esta llamada a predominar en el mundo empresarial. A lo largo de los últimos años, incluso décadas, la sociedad a vivido cambios considerables. Existen numerosos ejemplos tales como, las economías abiertas y competitivas, la actualización y el desarrollo constante de la tecnología o un crecimiento económico apresurado que se ve evidenciado en los mercados financieros, que revelan estos cambios que las compañías han tenido que hacer frente en su gestión habitual, más concretamente en el departamento de recursos humanos. Al igual que la sociedad, las personas también han cambiado, especialmente los jóvenes. Padecen una serie de importantes cambios emocionales, físicos y cognitivos que forjan su personalidad y, por tanto, la forma en la que se comportan. La cultura, la educación, el sexo, además de la personalidad son factores significativos que definen el compromiso de los jóvenes. Por otro lado, algunos estudios señalan que pese a que estos últimos tienen una gran capacidad de recursos, energía y talento para adaptarse a cualquier situación, la sociedad impone sobre ellos una serie de estereotipos y prejuicios, que de manera general, no se

corresponde con la realidad, y que perjudica la imagen que se tiene del compromiso juvenil.

Efectivamente, estas transformaciones soportadas por los jóvenes han trastocado los planes de las organizaciones obligándolas a modificar sus prácticas habituales de gestión de personas, originando nuevos desafíos. A raíz de esta situación, muchas empresas se ven sobrepasadas y manifiestan su dificultad para retener al talento en sus equipos. Además, vista la manera en la que crece la inserción de jóvenes profesionales en el mercado laboral, las empresas se ven forzadas a reorganizar su manera de actuar frente a un gremio de profesionales totalmente nuevo, con diferentes demandas, necesidades e intereses.

Como afirma el sociólogo Goldsman (2012), en el caso de estos jóvenes profesionales de la generación Y, con un nivel muy pequeño de lealtad y con cada vez más oportunidades laborales, aquellas acciones que tengan como objetivo desarrollarlos aún más como profesionales para poder retenerlos, serán técnicas muy apreciadas en las empresas actuales. En el contexto presente, las compañías deben realizar grandísimos esfuerzos si de verdad quieren atraer el talento de estos jóvenes que les permitiría ganar valor añadido para la empresa y concebir nuevas estrategias para desarrollarlos satisfactoriamente como miembros de su equipo para, de esta forma, evitar posibles fenómenos de insatisfacción laboral y/o de rotación.

En efecto, es muy importante para las empresas ser conscientes de las necesidades y de la perspectiva de las diferentes generaciones ya que una vez conseguido, serán capaces de concebir nuevas estrategias de reclutamiento, así como de desarrollo y de retención de talento para el actual mercado laboral. Esta generación se diferencia por el hecho de que están acostumbrado a la utilización de internet y a una cada vez más desarrollada conectividad universal, en gran parte gracias a las redes sociales. Por lo que se verán atraídos por empresas que apuesten por la tecnología a la hora de trabajar (que trabajen con Mac, Ipad, etc). Además, han crecido bajo la protección de sus padres, lo que ha fomentado en su personalidad un gran afecto hacia ellos mismos y la certeza de si quieres, puedes realizar todo lo que te propongas. Es probable que a raíz de ese mimo recibido de sus padres sientan esa obligación de salir de la llamada “zona de confort” y busquen constantemente nuevos retos, nuevas experiencias, pero siempre al lado de

algún “mentor” del que pueda aprender todo lo posible respecto a oportunidades de formación y a realizar de una manera óptima su función. Su optimismo, su gran facilidad para socializar en un mundo globalmente conectado como el nuestro y sus grandes esperanzas puestas tanto en sus compañeros como en ellos mismos pueden ser factores determinantes para una empresa a la hora de reclutar y que pueden ser de gran ayuda para esta última. Por esta misma razón, como venimos subrayando hasta ahora, es importantísimo que las organizaciones sean conscientes de que los millennials pueden ofrecer y de que hagan lo posible por retenerles ya que muchos de ellos ostentan una excelente educación y por lo tanto, son exigentes con ellos mismos, buscan empleos que sean estimulantes y reveladores, en definitiva, que sea un desafío. Si dicho empleo agrupa los diferentes requisitos que busca un millennial, ellos demostrarán que tienen alma de emprendedor y que son creativos, por lo que buscarán nuevas maneras, más eficaces y más rápidas de realizar su misión.

Según el psicólogo Carlson (2008), hay un riesgo importante en lo que se refiere a la lidiar con las más jóvenes generaciones cuando estos últimos se topan con un jefe (o con un manager) con una pequeña inteligencia emocional. En efecto, Carlson considera que los millennials (al igual que la generación X) no es que renuncien o dejen la empresa, sino que en realidad esta abandonando el hecho de trabajar con un manager que no es lo suficientemente competente a la hora de gestionar ese sentimiento de frustración que conlleva muy a menudo el capitanear a estas nuevas generaciones. Esta falta de liderazgo frente a los millennials se traduce en una disminución considerable de la productividad, enfrentamientos en el lugar de trabajo y por lo tanto, un aumento de la rotación laboral.

Por otro lado, la socióloga Molinari (2011) hace especial hincapié en la mentalidad de las diferentes generaciones. Defiende que, debido a que estas últimas tienen una mentalidad diferente, los valores y normas son concebidos e interpretados de una manera completamente distinta, lo que puede crear cierta incertidumbre por parte de la empresa a la hora de dirigir o formar a diferentes generaciones. Molinari pone como ejemplo la interpretación de los conceptos de “compromiso” y de “respeto”, dos términos con significado muy diferente en función de la generación que lo interprete. Los millennials entienden la independencia, el desarrollo o el reconocimiento de otra

forma distinta. El valor concedido al tiempo “para sí” se ve modificado y perjudica a las expectativas puesta en el equilibrio entre la vida personal y la profesional.

Como hemos visto anteriormente, los integrantes de la generación Y son generalmente descritos como egoístas, escépticos, infieles, desleales o propensos a la rotación laboral. Sin embargo, el profesor Hobart (2012) describe estos adjetivos (bastante negativos) como mitos. Para él, el adjetivo idóneo es la palabra “realista”, defendiendo a los millennials y argumentando que esto se debe a que se han desarrollado como profesionales en una época de precariedad laboral, de menos seguridad (debido a la fuerte crisis económica del año 2008, de la cual aún hay secuelas) lo que provocó que dicha generación se encontrase con unas relaciones empleado – empleador considerablemente deterioradas. La razón es lógica, tras la crisis, muchos negocios se vieron dañados o directamente desaparecieron, muchas empresas registraron pérdidas y el paro aumentó considerablemente. Esto inevitablemente afectó a esta relación, debido a que los directivos no podían (o no querían) ofrecer contratos atractivos a los trabajadores, y aquellos que si lo hacían lo hacían ofreciendo trabajos precarios. En consecuencia, la noción de lealtad acaba traducándose en lo que los empleadores ofrecen, si una empresa no ofrece o facilita los requisitos y expectativas que los millennials requieren, entonces renunciarán al trabajo.

Otra característica importante de la generación Y, esta vez puesta en evidencia por el sociólogo Hatum (2011), es su capacidad para desarrollar aptitudes de “multitasking”, o lo que es lo mismo, el talento para realizar diferentes funciones al mismo tiempo, posiblemente gracias al hecho de que han crecido en entornos de bastante actividad y estimulación. Del mismo modo, asocia esta situación al crecimiento constante de la tasa de déficit de atención de los millennials, lo que obliga a los manager a ejercer un papel de coach o de mentor, para ayudarles a establecer prioridades, de tal forma que puedan tomar decisiones estratégicas e incrementar de forma óptima su productividad. Pero ese papel de coach por parte del manager no tiene como único objetivo ayudar a reordenar sus ideas y sus estrategias al joven trabajador, sino que también tiene como misión ayudarle a crecer como profesional y a desarrollar su carrera.

A continuación, vamos a hablar de la tabla de consecuencias organizacionales y personales en función de las 4 características determinantes de la generación Y,

realizada por Hatum (ver **Anexo n°3**). Siendo dichas características: equilibrio entre vida personal y laboral; el anteriormente mencionado “multi tasking”; el uso de la tecnología y, por último, la ética social. A través de esta tabla, Hatum quiere subrayar que esta nueva generación de trabajadores es capaz de influenciar notablemente la manera en la que se trabaja en la sociedad actual dejando atrás antiguos arquetipos a la hora de gestionar un equipo. Los millennials pueden secundar las nuevas estructuras organizacionales requeridas siempre y cuando las compañías se comprometan y consigan integrarlos en sus equipos y si dicha generación tiene el sentimiento de que es capaz de crecer y de desarrollarse en una ambiente libre, responsable y flexible. Evidentemente, una circunstancia esencial es la integración para que un millennial se sienta comprometido con sus tareas y con la empresa, y dicho factor cobra todavía más importancia en el caso de que tengan que interactuar y trabajar durante su estancia en la empresa con otras generaciones.

Por otra parte, Molinari también recalcó que la generación Y es la más importante en términos cuantitativos de la historia, es decir, es la más grande en número, y que, en un futuro próximo, concretamente dentro de unos años, será la generación que más cargos directivos tenga controlando, de esta forma, el mundillo del management durante el próximo medio siglo. Además, la autora defiende que los millennials dirigirán sus empresas basándose en el respeto, la diversidad, la transparencia y en la sostenibilidad.

Por lo tanto, tras haber visto la importancia de atraer y de retener a los millennials en el seno de las empresas, se discutirá sobre las acciones y/o procedimientos que las empresas deben realizar para conseguir dicho objetivo.

En primer lugar, antes de retener, las empresas deben centrarse en atraer a estos jóvenes trabajadores. Los métodos tradicionales como, por ejemplo, poner anuncios de trabajo en el periódico son completamente impensables a la hora de querer llamar la atención de esta generación. Incluso otros métodos menos tradicionales, como poner ofertas de trabajos a través de internet, lo que se denomina como “jobsites”, páginas web donde las empresas cuelgan propuestas de trabajo y los candidatos pueden solicitar o postular para intentar conseguirlo.

Ahora entran en juego otros procedimientos a la hora de atraer el talento a las empresas. Por un lado, están las redes sociales, herramientas como LinkedIn la red social

profesional referente a nivel mundial, pero también otras muchas redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook...

Las redes son un arma fundamental que pueden explotar las empresas a la hora de encontrar talentos. En efecto, si echamos un vistazo al marco actual de nuestra sociedad, vemos que nuestro siglo, el 21, ha traído consigo un desarrollo tecnológico brutal, sin precedentes. Este siglo será recordado como el de la revolución tecnológica, incluso algunos expertos se aventuran a decir que dicho progreso traerá consigo la cuarta revolución industrial.

Por primera vez en la historia, tenemos en las redes sociales un instrumento que nos permite estar conectados continuamente a nivel global, con absolutamente todo el mundo, algo impensable hace años. Por poner un ejemplo, una empresa china puede poner en las redes una oferta de trabajo que verán al instante miles de potenciales trabajadores españoles, franceses, alemanes, americanos, australianos, etc... Impresiona la cantidad de personas a la que puedes llegar con tan poco tiempo y esfuerzo. Por eso es muy importante que las empresas apuesten por buscar talentos a través de las redes sociales, que estén muy activas en este ámbito, ya que casi todos los millennials poseen al menos una de las más importantes redes sociales.

Igualmente, las bolsas de estudiantes o de ex alumnos de las universidades (o de cualquier otra escuela) son plataformas a la que recurren los integrantes de la generación Y. Sin ir más lejos, yo mismo he encontrado unas prácticas de 6 meses gracias a la bolsa de empleo de Icade y conozco a gente con la carrera ya terminada que recurre a dicha bolsa para encontrar empleo.

Por otro lado, Fernandez de Araoz, experto en el “Corporate Finance “y con un curriculum en el que aparecen gigantes financieros como Lehman Brothers, Banco Santander o City Group (en este último desempeñó el puesto de “Managing Director”), recalcó que para todas aquellas empresas u organizaciones que quisiesen alcanzar una gestión eficiente y sostenible de los millennials debían de albergar en su equipo un líder capaz de unificar tres funciones fundamentales. La primera siendo el saber determinar y establecer una serie de estrategias según las prioridades de la empresa para, de esta forma, poder guiar y preparar de la mejor manera posibles a aquellos trabajadores con más potencial. En segundo lugar, destaca la importancia de saber distinguir y escoger rigurosamente a aquellos que tengan un potencial más alto y comunicar dicha decisión a la empresa. Y, por último, pero no menos importante, recalca la trascendencia de

gestionar el talento en sí mismo. Incluyendo trabajar meticulosamente en procedimiento que faciliten e impulsen el desarrollo como profesional del trabajador, saber retener dicho talento, es decir, ofrecer una serie de motivaciones y oportunidades que estimule al empleado y obstaculice la rotación laboral, además valorar cuando hace bien su trabajo, ya sea a través de reconocimiento u ofreciéndole alguna recompensa.

Si interpretamos la tabla de consecuencias organizacionales y personales realizada por Hatum y anteriormente mencionada (presente en anexo) podemos sacar unas cuantas conclusiones.

En lo que se refiere al equilibrio entre vida y trabajo es significativo el poder ofrecer algo que tenga valor que estimule al trabajador, una propuesta atractiva que se vea reflejada en el desempeño del trabajo y que impacte en su productividad. De este modo, se ayudaría al empleado a crear y a cimentar su propia identidad como trabajador y le permitiría obtener ese deseado equilibrio para un millennial entre su vida privada y su vida profesional.

A continuación, centrándonos en la segunda característica, el multi tasking, algo que puede ofrecer la empresa son las particularidades que el propio Hatum define como “marca personal” y “pantalla hacia el mundo”. Como hemos visto antes, la generación Y quieren dejar su huella en el mundo y buscan un trabajo en el que se les permita hacerlo, además quieren que su experiencia en el trabajo les ofrezca la posibilidad de exponerse al mundo, ya que, como sabemos, a esta generación no le gustan quedarse eternamente en el mismo trabajo, prefiere viajar para conocer nuevas experiencias y nuevas aventuras. En efecto, podemos definirles como cualificados y perseverantes porque si sus expectativas se ven satisfechas trabajarán con mucha motivación y serán mucho más eficaces.

Por otra parte, para una empresa es difícil ofrecer una propuesta de valor que satisfaga la tercera característica determinante de los millennials, el uso de la tecnología. Sin embargo, la cultura de empresa debe ser consciente de ello si quiere atraer, retener y conseguir que el joven trabajador decida crecer como profesional en el seno de su equipo, por ejemplo, invirtiendo en I+D o implementando nuevas tecnologías para ciertas actividades en la cadena de valor de la empresa.

Por último, respecto a la ética social que singulariza a esta generación de jóvenes la empresa puede fortalecerla a través de cualquier propuesta de valor relacionada con el

impacto social, como, por ejemplo, cuidar el medio ambiente, ya que esto implica un compromiso social auténtico y consolidado a largo plazo.

No cabe ningún tipo de duda de que esta generación se diferencia considerablemente de las anteriores.

Para Hatum, los jóvenes de las generaciones anteriores cuando no estaban a gusto en su puesto de trabajo tanteaban excusas o razones de peso para dejar de una vez por todas la compañía mientras que ahora, defiende, eso ha cambiado. Los jóvenes de la generación Y actúan de manera completamente distinta, ellos esperan que sus jefes les den razones de peso que les motiven a permanecer en la empresa. Por tanto, ante este nuevo contexto se vuelve fundamental crear esa propuesta de valor que debe reunir numerosos factores tales como la seducción (la atractividad), la identidad, un fuerte sentimiento de pertenencia, una atención plena al trabajador, el entretenimiento y la flexibilidad... De esta forma, gracias al conjunto de estos factores el trabajador será más feliz en su trabajo y más productivo, además de que tendrá la oportunidad de desarrollar su carrera y de crecer como profesional. Otro elemento importante, pero un poco al margen, es el compromiso social que está unido al impacto social del que se ha hablado anteriormente. El hecho de que este elemento puede variar en función de la industria (por ejemplo, la industria nuclear o la industria petrolera no casan muy bien con un férreo compromiso social) es la razón por la que se mantiene ligeramente al margen. Otra característica sobre la cual no hemos profundizado demasiado hasta ahora es la mentalidad universal, gracias a ella todas las opciones que haya en el extranjero están generalmente muy bien vistas por los millennials. Como hemos tratado con anterioridad, a la generación Y le gusta moverse, viajar, tener nuevas experiencias y conocer nuevas culturas. Por lo tanto, no es casualidad que aquellas empresas mejor calificadas como zona de trabajo según ciertos rankings sean multinacionales o aquellas medianas empresas con presencia en el extranjero ya que ofrecen al trabajador la ocasión de descubrir trabajando nuevas culturas y nuevos idiomas, lo que pueda ser fundamental a la hora de convencer a un miembro de la generación Y de que forme parte de tu equipo.

Hatum apunta que las compañías que inviertan tiempo y recursos en la formación y el progreso profesional del trabajador, así como propongan perspectivas positivas para posibles trabajos en un futuro y líderes que les apoyen constantemente durante su carrera profesional, son aquellas las que los jóvenes millennials prefieren a nivel global. En efecto, el aprendizaje y el crecimiento profesional son dos elementos muy valorados por

estos jóvenes, pero de la misma forma que también valoran el cambio. Pero, por otro lado, esa mentalidad universal puede impactar de forma negativa a las empresas, ya que los integrantes de la generación Y están dispuestos a abandonar su trabajo para cogerse unos meses, incluso en algunos casos un año, y viajar por el mundo o para retomar sus estudios, si no se sienten complacidos en su empleo. No trabajan simplemente por tener un trabajo, sino que lo que desean crecer en una atmósfera favorable en la que sienten que son parte de algo y que pueden cooperar.

A continuación, vamos a proseguir con la parte analítica de este trabajo. Tras haber hablado sobre la satisfacción laboral y sus determinantes, la relación entre el abandono y la satisfacción laboral, y los millennials, vamos a indagar sobre este tema analizando una cuestión fundamental como es la retención del talento. A la hora de elaborar dicho análisis, vamos a centrarnos en los Millennials.

3 Parte analítica: Análisis de la retención del talento.

A la hora de hacer un análisis de la retención del talento es importante tener claro que dicha retención se divide en tres procesos: la atracción del talento, la captación del talento y, por último, la retención del talento. Es fundamental invertir tiempo y dinero en cada proceso y saber sacar el máximo provecho de cada uno de ellos. Al final, si en conjunto si la empresa se comprometido a optimizar por igual cada fase, tendrá mucho más éxito reteniendo jóvenes talentos y, por ende, la empresa seguirá creciendo.

3.1 Atracción del talento

Un factor fundamental para cualquier empresa es saber cómo atraer el talento, es decir, como convencer a los jóvenes con potencial de que su empresa es la ideal para desarrollar su carrera profesional. En efecto, a la hora de buscar trabajo, existen una serie de criterios sobre los que se basa el empleado para elegir dónde quiere trabajar. A los criterios clásicos como son el sueldo, las condiciones de trabajo, posición

geográfica, las misiones que te encargan, la responsabilidad, la interacción con tus compañeros o el trato con tu jefe, hay que sumarle las exigencias con las que llegan la Generación Y al mercado laboral. Como, por ejemplo, horarios más flexibles, más tiempo para ellos, tener un trato más cercano con su jefe o un método de trabajo más liberal, pero, sobre todo, que la empresa se haya adaptado al desarrollo tecnológico y a la digitalización. Si la empresa no cambia sus métodos tradicionales y se abraza a nuevos métodos con tecnología (ordenadores, ipads, etc...), no solo perderá su atractivo para jóvenes que quieran trabajar con ellos, sino que inevitablemente, antes o después, se quedará atrás superado por la competencia.

En España, tras la crisis económica de 2008, el mercado laboral quedó muy tocado, sobre todo para los jóvenes. Desde dicha crisis, el paro se disparó, llegando a alcanzar entre los jóvenes un 50% (ver **anexo n°4**) y a partir de ahí tuvo lugar la denominada fuga de cerebros. Jóvenes que ante la falta de oportunidades que se les presentaban en su país tenía que salir al extranjero para buscarse la vida y encontrar trabajo. La imagen de España quedó muy deteriorada a nivel internacional y pese la gran recuperación que ha vivido en los últimos años sigue sin generar mucha confianza a la hora de atraer el talento.

Aquí entran en juego dos actores muy importantes: las universidades y el gobierno. Las primeras, deben crear nuevos métodos y aplicar políticas para seducir a estudiantes internacionales y para impedir que estudiantes nacionales se vayan a estudiar al extranjero. El segundo deberá plantear medidas para favorecer que dichos estudiantes internacionales se queden como, por ejemplo, ofrecer ayudas económicas, reducir las tasas de las universidades o aumentar la calidad educativa, siguiendo el ejemplo de países muy exitosos a la hora de recibir estudiantes extranjeros como Canadá o Alemania, este último incluso ofrece becas para que los estudiantes extranjeros no tengan que pagar ni un solo euro.

Como se ha dicho anteriormente, en España la coyuntura económica actual es muy desfavorable. Sin embargo, somos uno de los países con mayor desempeño en rendimiento intelectual y en generación de talento.

En primer lugar, para conseguir retener el talento de los millennials en el seno de las empresas, es fundamental identificar los elementos que verdaderamente quieren tener

presente a lo largo de su vida laboral. Hay tres aspectos, los cuales hemos comentado en la primera parte de este trabajo, que son muy valorados por la generación Y. Primero, conseguir un óptimo equilibrio entre vida privada y vida laboral, por lo que es muy importante que la empresa haga todos los esfuerzos posibles para facilitar este requerimiento. Por ejemplo, ofrecerles horarios flexibles teniendo la oportunidad de poder salir algún día más pronto del trabajo para posteriormente recuperar ese tiempo otro día, trabajar alguna que otra vez desde casa, permisos por razones personales, es decir, brindarles un poco de espacio para que tengan el sentimiento de que gozan de tiempo para ellos mismos y no se “ahoguen” en el trabajo.

Por otro lado, asegurarles un proyecto de carrera atractivo y ambicioso, desde el minuto uno definir con ellos cuales son los objetivos a corto, medio y largo plazo y hacerles saber lo que se espera de ellos, con la finalidad de apoyarles para conseguir sus metas, formándoles y evaluándoles regularmente, sin olvidar la importancia de ejercer de mentor para el millennial y trasladarle toda la sabiduría que posee el jefe. Un buen ejemplo sería establecer programas de formación en la empresa para ayudar a los trabajadores a desarrollar capacidades como el trabajo en equipo, el emprendimiento, la autonomía, la motivación y sobre todo, crear en el trabajador un sentimiento de pertenencia hacia la empresa que se traducirá en un compromiso mayor por su parte. En el **anexo nº5** más abajo, se puede ver la lista de las mejores empresas para trabajar actualmente (2017). Estas empresas han invertido mucho en la formación de sus empleados (entre otras cosas) como, por ejemplo, subvencionando masters o realizando cursos fuera de España.

Por último, la atmósfera en el lugar de trabajo es un aspecto muy apreciado por estos jóvenes trabajadores, persiguen un entorno donde la gente sea proactiva, autónoma y le guste trabajar en equipo, además de, lógicamente, que reine un ambiente agradable entre los compañeros y no haya conflictos.

Efectivamente, existen una serie de recursos que las empresas pueden explotar y desarrollar, los cuáles vamos a analizar a continuación, que les pueden ser de gran ayuda a la hora de atraer el talento de los millennials. Se trata de aspectos tales como el Employer Branding, Propuesta de valor y el Marketing de reclutamiento.

3.1.1 Employer Branding y propuestas de valor

El employer branding se puede definir como maniobra a largo plazo que tiene como objetivo dirigir el conocimiento y las percepciones de los trabajadores, ya sean actuales o potenciales, de una empresa. Es una herramienta fundamental que proporciona a la empresa una diferenciación respecto a otras empresas y, por tanto, permite cosechar una ventaja competitiva en el mercado del talento. La traducción literal sería “a marca del empleador”, a través del cuidado de dicha marca el empleador puede influir a la hora de atraer y de retener a los jóvenes talentos. Ese factor distintivo, como es la marca, influye considerablemente en la decisión de los trabajadores a la hora de unirse o de permanecer en una organización. Una forma de mejorar la imagen de marca de una empresa es creando un ambiente de trabajo propicio para la generación Y, con condiciones que permitan a estos últimos sentirse a gusto y, por tanto, que se queden en la empresa.

En efecto, las empresas utilizan su marca como un instrumento estratégico del entorno empresarial actual con cada vez más asiduidad. Pese a que la marca no es un concepto nuevo, las empresas están empezando a aplicarla en entornos más diversos en los que su función cobra cada vez más importancia. Cuando hablamos de marca empresarial hablamos de un proceso que tiene como objetivo desarrollar una identidad de marca deseada, para que sea lo más atractiva posible para potenciales empleados. Si bien, desde siempre, la marca se usa como elemento diferenciador de productos y de empresa con el fin de generar valor tanto para el consumidor como para la empresa, la marca empresarial se ocupa de las iniciativas de atracción, captación y retención dirigidas a mejorar la imagen de marca de una empresa. Este concepto de Employer Branding es un enfoque relativamente nuevo para reclutar y retener el mejor talento humano que sea posible, dentro de un mercado que se está volviendo cada vez más competitivo. Este término se utiliza a menudo para explicar cómo las empresas comercializan sus ofertas a potenciales empleados y/o existentes, como se comunican con ellos y mantienen su lealtad promoviendo tanto dentro como fuera de la empresa una visión clara de lo que diferencia a una empresa y la convierte deseable para el empleador. De hecho, la marca del empleador puede beneficiar tanto a los directivos de una empresa como a los académicos. Los directivos pueden utilizarla para canalizar diferentes actividades de reclutamiento y de retención de empleado dentro de una estrategia coordinada por

recursos humanos. En consecuencia, los empleadores pueden controlar este poder de marca para estimular el compromiso organizacional de los millennials de forma emocional para obtener cambios, resultados sobresalientes o aumentar la atracción y retención.

En efecto, como hemos mencionado antes la marca de empleador puede ser utilizada para ayudar a las empresas a ser competitivas en el mercado laboral a través de técnicas efectivas de reclutamiento, participación y retención, pero también para potenciar la lealtad de los empleados. Esto último cobra mayor importancia si cabe en nuestro caso ya que como hemos visto los millennials tienen esa fama de ser desleales. Actualmente, todas las empresas poseen una marca de empleador, ya sea por voluntad propia o no. Esta marca se basará en la manera en que los potenciales candidatos, los actuales empleados y aquellos que abandonan la empresa, perciban la empresa como un lugar para trabajar. Evidentemente, si el ambiente laboral es percibido de manera negativa, el valor de la marca del empleador se verá dañada seriamente y, al contrario, un entorno laboral bien percibido resultará en una imagen de marca mucho más reforzada. Para ser eficiente, la marca no debe ser evidente exclusivamente para los candidatos a reclutas, sino que debe de informar además el enfoque de la gestión de personas en la empresa, es decir, gracias a la marca podemos saber la empresa aborda el estímulo, la gestión del rendimiento y la recompensa.

Como podemos deducir, construir y desarrollar una buena marca de empleador no es tarea fácil. El apoyo de la directiva es crucial, así como el enfoque estructural. Por lo tanto, la empresa debe de seguir una serie de pasos para lograr dicho objetivo. En primer lugar, crear un equipo de marca encargado de desarrollar y de mantener una marca de empleador ya que es un proceso continuo y de largo alcance que se beneficia de un enfoque de equipo. Dicho equipo debe incorporar a personal responsable de aprobar la dirección estratégica y creativa dentro de los recursos humanos. En segundo lugar, identificar las características únicas como el entorno de trabajo, las referencias de la empresa y los valores que deben de atraer, motivar y retener a los jóvenes más talentosos. Esta fase se puede resumir básicamente en determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como identificar qué es lo que la hace única. A continuación, es importante conocer bien a los potenciales candidatos a través de encuestas, entrevistas profundizadas o programas en grupo para, de esta forma,

averiguar a que aspectos dan especial importancia los candidatos, como se ven a sí mismos como personas y como quieren que los vean. Esto último mostrará que segmento de audiencia se ajusta mejor a la empresa y a quien debe sugerir su marca.

En término de la marca de empleador, el valor de marca se aplica al efecto del conocimiento de la marca sobre los potenciales empleados y ya existente de la empresa. Por tanto, el valor de marca del empleador es el resultado deseado del conjunto de actividades realizadas por el equipo de marca de la empresa. Los potenciales candidatos de la generación Y, así como los empleados ya existentes, reaccionarán de manera diferente a los esfuerzos de reclutamiento, selección y retención de diferentes empresas debido al capital de la marca subyacente asociado con estas empresas.

A continuación, se hablará de las 4 empresas que más éxito han tenido a la hora de atraer y retener a millennials gracias a su employer branding y de cómo estas últimas han sabido aprovechar al máximo las estrategias de las que hemos hablado anteriormente que les han permitido crear una marca de empleador firme y garantizarles el éxito reteniendo a los jóvenes talentos.

En cuarto lugar, tenemos a Qualcomm, una empresa que se dedica “equipos de telecomunicaciones”. A primera vista, no parece una industria muy atractiva pero su buena posición en las Fortune 100 Mejores Empresa para Trabajar en los últimos años demuestra que esta empresa tecnológica puede ser más atractiva de lo que parece para los integrantes de la generación Y. Esta empresa invierte en un proyecto de carrera atractivo para sus empleados y tiene un enfoque de millennial con un diseño limpio, atractivo e interactivo. Se le da una consideración profunda al equilibrio entre vida personal y laboral (muy valorado por parte de los millennials) además de que la propuesta de valor de los empleados de la empresa se define de forma clara y exhaustiva dando prioridad al desarrollo y al bienestar de los empleados.

En tercer lugar, está Deloitte, para los que el uso de las redes sociales como parte de la estrategia de marca del empleador, en particular para atraer a jóvenes integrantes de la generación Y, ya no es nada nuevo. La campaña @LifeatDeloitte es un gran ejemplo de la función que pueden ejercer las redes sociales en la comunicación de las experiencias de los empleados en la vida real. Esta cuenta dedicada de Twitter muestra la necesidad

de establecer una marca distinta como empleador más digitalizada y enfocada a las nuevas generaciones.

En segundo lugar, está situada E.on, proveedor de energía que puede parecer una opción controvertida para la generación millennial que está muy involucrado con la RSE. Sin embargo, es justamente el reconocimiento y comprensión del estigma que rodea a su industria y su enfoque para sobrepasar los prejuicios los que impulsa su reconocimiento de marca. Además, presento una campaña en 2014 que tenía como eslogan “Si no eres tú, ¿entonces quién?” y donde presentaba dos escenarios alternativos; uno donde el calentamiento global no se controló, generando disturbios, pánico y problemas del cambio climático; y otro escenario alternativo donde las iniciativas de ahorro de energía producían un mejor clima. Este mensaje a favor de un compromiso medioambiental sostenible es la clase de mensaje que influye de forma considerable en la decisión de un millennial.

Y, en primer lugar, tenemos a Pricewaterhouse, que como marca global se podría decir que cuenta con los recursos necesarios para producir una campaña de marca de empleador de mucha calidad. Sin embargo, es el enfoque lo que hace que PWC sea líder en este campo, y no tanto la inversión. Las páginas de carreras de esta consultora de servicios profesionales son innovadoras y muy completas en su enfoque, creando una visión general de la propuesta de valor del empleador. Los millennials superan la capacitación y el desarrollo sobre la remuneración financiera como un beneficio en el lugar del trabajo y PWC coloca esto último en el corazón de su espíritu empleador.

Este enfoque centrado en los empleados se ajusta perfectamente con el deseo de los millennials de dar forma a su propio futuro, dando un propósito al empleado y dándole la oportunidad de desarrollarse. Además, la empresa ha creado una sección llamada “Nuestra gente” donde analizan a las personas más detalladamente, con un enfoque en su progresión y desarrollo mediante el uso de una serie de cronogramas que muestran las posibles trayectorias profesionales de los candidatos potenciales.

En un momento donde buscar jóvenes talentos dentro de un grupo de talentos global es una práctica cada más difícil, la búsqueda para ganar esta guerra de talentos se ha expandido a las mejores prácticas de recursos humanos. La marca del empleador, el

reconocimiento, la recompensa, todo esto son cuestiones relacionadas con la atracción y la retención del talento. Esta lucha de las empresas por diferenciarse a través de sus employer branding se ha intensificado en los últimos años debido a la disponibilidad de múltiples oportunidades y, sobre todo, a la escasez de grandes talentos en los mercados emergentes. Se sabe que aproximadamente el 65% de los costes operativos de una empresa provienen de los costes de recursos humanos, por lo que administrar esta situación lo antes posible les saldrá más rentable. Es importante entender que, por esta razón, una mejoría del margen comienza con una buena estrategia de atracción y retención por parte del equipo de recursos humanos, es decir, desarrollando la marca de empleador. Actualmente, las empresas de todo el mundo actúan en un entorno donde hay mucha competencia, por lo que es imperativo realizar estrategias realistas y ofrecer propuestas de valor atractiva para el potencial empleado en cualquier sector. Es importante retener talentos que les permitan ser eficientes y efectivos. Un ambiente de trabajo alegre y social que empodera psicológicamente también es necesario para que las empresas vayan un paso por delante de la competencia. Asegurarse de que la empresa tiene una buena reputación y de que atraiga y retenga a los empleados adecuados que se comprometerán y se mantendrán leales a la empresa es un sinónimo de rentabilidad para esta última.

3.1.2 Marketing de reclutamiento

Como hemos visto previamente, la aparición de la generación Y ha cambiado completamente la manera de actuar de las empresas y representa un gran desafío para estas últimas ya que les obliga a reestructurar sus técnicas de reclutamiento, así como, su enfoque a la hora de contratar nuevos empleados. En un mundo cada vez más desarrollado, más competitivo y con la gran explosión de internet, está claro que la mejor opción para reclutar jóvenes talentos es a través de los medios sociales.

La tecnología de los medios sociales es un fenómeno de comunicación en constante crecimiento que la generación millennial, denominados incluso como nativos digitales, ha adoptado y revolucionado las interacciones en el día a día. Dicha tecnología es aquella que incluye aplicaciones móviles o basada en webs que permiten a las personas y a las empresas crear, opinar, intervenir y compartir contenido, ya sea generado por el usuario o ya existente, en el dominio digital a través de la comunicación

multidireccional. El crecimiento de las redes sociales tales como Facebook, Twitter, o LinkedIn (la red profesional por excelencia) permiten a los usuarios crear y mantener relaciones con familiares, amigos, compañeros de trabajo y con empresas. Para las empresas, les permite comunicarse con el exterior, publicar información, ser transparente, promocionar sus productos o servicios, ofrecer puestos de trabajo, tener un trato más cercano con el cliente, en definitiva, darle muchísima más visibilidad. Los millennials necesitan estar constantemente conectados y esperan una comunicación constante, así como un acceso instantáneo a la información que proponen las redes sociales. Al crecer en un mundo tan conectado y cada más digitalizado, los integrantes de la generación Y esperan el mismo compromiso con la tecnología de las empresas y le darán mucho más valor a una empresa que haya invertido tiempo y dinero a adaptarse a esta revolución tecnológica que estamos viviendo.

En efecto, las redes sociales ya no son únicamente una moda. Son una herramienta muy potente con la que las empresas pueden beneficiarse (ver **anexo nº6** las redes más populares en España). Gracias a estas últimas, las empresas no solo pueden hacer llegar ofertas de trabajo de forma instantánea a los jóvenes talentos, sino que puede al mismo tiempo proporcionar un sinfín de información detallada sobre la empresa y el puesto a desempeñar. Puede transmitir su cultura de empresa, sus valores, su visión tanto a corto como a medio-largo plazo, introducirse como empresa explicando a que se dedican, su historia, etc... En definitiva, gracias a las redes sociales tienen infinitas maneras de intentar seducir a los jóvenes talentos para que trabajen en su empresa y hacerles llegar su mensaje. Asimismo, les permiten estar disponibles constantemente algo que los millennials aprecian muchísimo.

Por otro lado, otra técnica de reclutamiento que tiene mucho éxito entre los integrantes de la generación Y, son los eventos y/o entrevistas grupales. Realizar evento para promocionar la empresa y sus actividades es una técnica cada más utilizada por las empresas ya que les permiten interactuar cara a cara con los candidatos potenciales. Es mucho más fácil promocionar, en cierto modo también “vender”, tu empresa cuando algunos profesionales de la misma participan en un evento para hablar y contestar a todas las dudas de los candidatos. De hecho, muchas empresas participan en diferentes foros de empleo organizados por las universidades (por ejemplo, sin ir más lejos, el foro de empleo organizado por ICADE todos los años) donde vienen a captar jóvenes

talentos que, a poco tiempo de terminar sus estudios, van a dar el siguiente paso e introducirse en el mercado laboral. Esto siempre es una gran oportunidad tanto para las empresas como para los potenciales candidatos, los jóvenes vienen a informarse sobre diferentes empresas y a dejar su curriculum para empezar su andadura profesional y las empresas tiene la oportunidad de venderse como el mejor lugar para trabajar y para “pescar” jóvenes talentos que puedan desarrollarse como profesionales en el seno de su empresa. Los jóvenes están repletos de energía, de ambición y pueden aportar cosas nuevas, otras visiones y eso es algo muy valorado por las empresas ya que les puede ayudar a crecer.

Otra alternativa es que las empresas organicen este tipo de eventos por su cuenta, pero el resultado no es el mismo. La empresa, en este caso, más bien promociona la empresa de cara al cliente y, además, no alcanzaría un volumen tan alto de estudiante como yendo directamente a las universidades.

Además, un método de reclutamiento distinto que suelen utilizar las empresas son entrevistas y actividades grupales donde los potenciales candidatos tienen que resolver casos juntos o hacer alguna investigación o estudio de mercado en equipo. Aquí también salen ganando tanto la empresa como los jóvenes talentos. A los millennials les gusta trabajar en grupo y esta es una forma de probarse en ese ámbito, además de demostrar a la empresa que son capaz de interactuar y de trabajar con otra gente. Para la empresa es positivo ya que pueden ver como se desenvuelven los potenciales talentos frente a posibles responsabilidades y desafíos.

3.2 Captación del talento

A continuación, tras haber dado el primer paso de atraer el talento, el objetivo es la captación, es decir, conseguir que los jóvenes talentos integren diferentes equipos de empresas. Para conseguir dicho objetivo, las organizaciones utilizan algunas técnicas que son eficaces a la hora de captar el talento de los miembros de la generación Y.

3.2.1 Social Recruitment.

Una de esas técnicas es el reclutamiento social, en efecto, mientras que el concepto de responsabilidad social corporativa se consideraba como altruismo por parte de la empresa, se ha convertido en una parte crucial de la estrategia a largo plazo de cualquier empresa, no únicamente en marketing, sino que también en reclutamiento. Como hemos visto anteriormente, los millennials quieren algo más que un simple cheque por parte de su jefe, quieren sentirse orgullosos y satisfechos por lo que hacen, tener un propósito y, sobre todo, que los valores de la empresa coincidan con los suyos. Según una encuesta realizada por la organización sin ánimo de lucro Netimpact, el 72% de los jóvenes trabajadores manifestaron que querían un trabajo donde su desempeño causase un impacto a la sociedad ya que eso les aportaría satisfacción y felicidad (ver **anexo n°7**).

Por otro lado, otra investigación realizada por la organización Cone Millennial Cause descubrió que el 80% de los jóvenes entre 18 y 25 años quiere trabajar en una empresa que se preocupe por su impacto y su contribución a la sociedad. Además, más del 50% dijo que se negaría a trabajar para una empresa irresponsable. Esto beneficia indudablemente a las empresas que ya tienen un gran compromiso social, pero además motiva a aquella que no lo están tanto a hacerlo.

En efecto, el uso de la responsabilidad social en la empresa impulsa el compromiso de los empleados. No solamente es crucial para reclutar jóvenes talentos, sino que también es una gran forma de mantener ese compromiso a largo plazo.

Asimismo, la RSE puede ser utilizada como un instrumento para desarrollar el talento. Los empleados comprometidos con su trabajo son más felices, y por tanto, más productivos. Pero eso no es todo, realizando actividades de responsabilidad corporativa de la empresa, los empleados pueden aprender nuevas habilidades provechosas que pueden beneficiar al desempeño.

Curiosamente, las redes sociales juegan otro papel importante aquí ya que, a través de ellas, las empresas pueden publicar sus actividades realizadas de responsabilidad social para que los millennials lo vean y quieran trabajar con ellas. Informar de estas prácticas puede ayudar a maximizar la inversión en RSE ya que actualmente se ha convertido en una inversión estratégica para la empresa. Por lo tanto, dicha inversión y sus beneficios

deben comunicarse a todos los interesados clave. Estos interesados son actuales trabajadores, consumidores y, sobre todo, potenciales nuevos talentos.

Debido al valor que la generación Y atribuye a las prácticas de RSE y la inminente explosión de los millennials en el mercado laboral, la RSE debe indudablemente formar parte de la estrategia de contratación de una empresa para atraer y retener a los mejores talentos. Además, dado que los millennials son los consumidores con mayor conciencia social actualmente, las empresas serían muy descuidadas no enfatizando sus logros reclutando para el futuro lugar de trabajo. Estas estrategias serán cada vez más y más importantes a medida que los años van pasando y la presencia de la generación del milenio en el mercado laboral va creciendo.

Permitir que los empleados se tomen tiempo libre remunerado para atender compromisos personales, proporcionar becas a estudiantes, establecer metas corporativas para reducir las emisiones de carbono, son algunos ejemplos de cómo una empresa demuestra su compromiso con la responsabilidad social corporativa.

3.2.2 Big Data, tendencia de futuro.

El Big Data es otro factor fundamental para las empresas, nacido gracias al increíble desarrollo de la tecnología, la explotación de nuevos flujos de información puede mejorar radicalmente el rendimiento de una empresa.

El Big Data es el resultado de la revolución tecnológica y las empresas que utilicen Big Data pueden captar la atención de los millennials, ya que ellos son la generación experta en este ámbito, desde que nacieron han crecido rodeados por el progreso de la tecnología.

En efecto, las decisiones basadas en datos son siempre mejores decisiones, sin lugar a dudas. El uso del big data permite a los directivos decidir sobre la base de la evidencia y no de la intuición. Por lo tanto, tiene el potencial de revolucionar la gestión de una empresa, revolución en la cual un millennial se sentiría como pez en el agua. Hay empresas que nacieron digitales, tales como Amazon o Google, que ya son dueñas del big data y, por tanto, son dos de las empresas preferidas por los millennials para trabajar.

Por otro lado, el big data también altera la gestión del talento. A medida que los datos se vuelven más baratos, los complementos de los datos se vuelven más valiosos. Algunos de esos complementos más importantes son los científicos de datos y otros profesionales capacitados para trabajar con grandes cantidades de información. Además, son importantes las habilidades para limpiar y organizar grandes conjuntos de datos ya que los nuevos tipos de datos rara vez vienen estructurados. Junto con los científicos de datos, una nueva generación de científicos informáticos está aplicando técnicas para trabajar con conjuntos de datos muy grandes. Los mejores científicos de datos millennials se sienten cómodos hablando el idioma de los negocios y ayudando a los líderes a reformular sus desafíos de forma que el big data pueda abordarlo. En consecuencia, es normal que las personas con estas habilidades sean difíciles de encontrar.

En cuanto a la tecnología, las herramientas disponibles para manejar el volumen, la velocidad y la variedad de datos han progresado mucho estos últimos años, por lo que, una vez más, los millennials salen reforzados de esta situación ya que son los que mejor controlan y los que más rápido se adaptan al avance de la tecnología.

Por último, se puede decir que, si una empresa invierte tiempo y dinero en la utilización del big data y, además, contrata a un equipo de millennials para gestionar dicha información, verá como su rendimiento crecerá exponencialmente.

3.2.3 Imagen de la empresa.

Por último, un factor determinante a la hora de captar el talento es la imagen que tiene el individuo de la empresa. En efecto, la notoriedad es importante ya que los empleados siempre se van a sentir más atraídos por la idea de trabajar en una empresa con mucha reputación, ya que creerán que tiene más posibilidades de desarrollarse como profesionales en el seno de una empresa que ha demostrado ser de las mejores en su industria.

La imagen ideal de una empresa que buscan los millennials es aquella que cumpla con las características siguientes: comprometida con la responsabilidad social corporativa,

comprometida con la inversión por el desarrollo de la tecnología (digitalización, Big Data), que vean en ella potencial para crear algo que impacte en la sociedad, ofrezca un óptimo equilibrio entre vida privada y vida profesional, proponga trabajar en un equipo joven con compañeros agradables con los que se puede trabajar fácilmente.

En definitiva, la imagen de una empresa debe cumplir con la larga serie de expectativas y requerimientos por parte de los millennials para captar su atención y conseguir que estos últimos trabajen en su empresa. Si los millennials consideran que todas sus expectativas se cumplirán, ambas partes saldrán ganando ya que las empresas necesitan jóvenes talentos con esa energía ante un mundo en constante progresión donde la tecnología cobra cada vez más importancia y donde estamos todos interconectados a nivel global, lo que está obligando a las empresas a reorganizar y a cambiar su forma de trabajar. Además, los millennials son los que mejor entienden y se adaptan a esta sociedad cambiante ya que han crecido con este cambio.

3.3 Retención del talento

Efectivamente, el último paso es la retención del talento. Una vez que la empresa ha conseguido convencer a los integrantes de la generación Y de que su empresa es la mejor para desarrollarse como profesional y para conseguir crear algo grande que quede marcado para siempre en la sociedad, el siguiente objetivo es retener ese talento todo el tiempo posible. Como nos podemos imaginar, esto no es tarea fácil. Si existían una serie de propuestas de valor y de técnicas para atraer y captar el talento, de la misma forma la empresa tiene que ofrecer a sus jóvenes empleados un mimo constante y unas cuantas razones para que continúen en la empresa.

No cabe duda de que las empresas actualmente se enfrentan a desafíos en la administración y la retención de sus empleados. La retención es responsabilidad del empleador, tiene que hacer lo posible por retener a sus mejores empleados, de lo contrario, la empresa perdería a sus estrellas y su rendimiento no sería el mismo. En general, la generación Y no es leal a la empresa, pero si es leal al trabajo, por lo que la empresa debe esforzarse en ofrecer a los millennials un lugar de trabajo que cumpla con sus expectativas.

3.3.1 Motivación.

Por un lado, la motivación es un factor importante a la hora de retener el talento. Como hemos mencionado previamente, la generación Y es leal al trabajo, pero no a la empresa. Por lo tanto, sus motivaciones son más bien de naturaleza intrínseca en vez de extrínseca.

Estimular a los millennial es posible ofreciéndoles un trabajo que les guste, que no sea monótono e interactúen con otra gente, flexible, donde exista una buena relación entre los compañeros y el jefe.

Por lo tanto, las empresas, más concretamente el departamento de recursos humanos, debe elaborar estrategias de retención y diseñar prácticas de gestión del talento para que se ajusten con los elementos motivadores de los millennials, tales como la flexibilidad, equilibrio entre trabajo y vida personal, relaciones sociales agradables, necesidad de liderazgo basado en un coaching constante por parte de su jefe y, por último, la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

Si la empresa proporciona los recursos necesarios para satisfacer los requerimientos y las expectativas de los millennials, estos últimos no dudarán y trabajarán para ella.

3.3.2 Aspectos económicos.

Debido a la crisis económica de 2008, el paro aumento de forma preocupante, los salarios sufrieron una bajada considerable, y muchos trabajos se volvieron precarios. Pero llama la atención el paro entre los jóvenes, que llegó al 50%, siendo España el país con más paro juvenil en el mundo. Por lo tanto, si hablamos de aspectos económicos, los millennials han tenido que conformarse con las oportunidades de trabajo que les llegaban, pese a que el salario no fuera muy elevado. Obviamente, uno siempre prefiere tener un salario elevado, siendo este factor muy importante a la hora de elegir un trabajo para la mayoría de la gente.

Sin embargo, casi podríamos decir que, por suerte, los millennials anteponen un trabajo que les haga sentirse realizado a uno que les pague una gran cantidad de dinero. Para ellos, el salario perfecto es aquel que les permita conseguir una cierta estabilidad para su forma de vivir. Ellos dan prioridad a sus expectativas con respecto al contenido de

trabajo, un trabajo que les guste realizar y que les permita sentirse importantes para la sociedad, obtener un equilibrio entre vida privada y vida profesional, la formación, el desarrollo como profesional y también las recompensas financieras por el trabajo bien hecho.

3.3.3 Salario emocional.

Como hemos hablado previamente, los millennials anteponen lo que podemos denominar como el salario emocional antes que un salario económico. Para ellos es más importante el reconocimiento que el dinero. Está en su naturaleza viajar de un lado a otro, saltar de un trabajo a otro, por lo que es difícil, por no decir casi imposible para la empresa retener a un millennial con dinero, en cambio, lo que sí que apreciará este último es la posibilidad de sentirse realizado como persona y de desarrollarse como profesional. Además, la generación Y tienen dentro de sí un gran compromiso social, por tanto, las empresas más comprometidas con la responsabilidad social corporativa, que luchen por el medio ambiente y participen en causas humanitarias serán las favoritas a la hora de retener el talento de los millennials.

3.3.4 Medidas gobierno.

Por último, hay un tercer agente que puede ser de gran ayuda a la hora de que los millennials comiencen a buscar oportunidades en el mercado laboral, se trata del gobierno. En efecto, el gobierno puede imponer ciertas medidas que promuevan la búsqueda de trabajo por parte de los miembros de la generación Y.

Puede ayudar de diferentes maneras: dando becas a los mejores estudiantes, proporcionando ayudas económicas a estudiantes extranjeros o estudiantes nacionales que estén realizando sus estudios fuera de su ciudad natal, imponiendo sanciones económicas a empresas que realicen prácticas inmorales o que perjudiquen al medio ambiente, vendiendo la marca España para que en el extranjero vean que los millennials españoles tienen talento, invirtiendo en cultura y en educación...

En definitiva, hay muchas maneras a través de las cuales el gobierno de un país puede impulsar la atracción y la retención del talento en las empresas, el problema es que, en muchos casos, sobre todo en España, se le ha dado prioridad a muchas otras cosas antes que a la educación.

4. Conclusión:

La sociedad está cambiando irrefutablemente hacia una digitalización continua, estamos todos conectados a nivel global gracias a las redes sociales, el desarrollo de la tecnología está revolucionando la forma en la que vivimos, la explosión de internet ha hecho que tengamos el doble de información en la mitad de tiempo y, por ende, el mundo empresarial también está cambiando hacia la misma dirección. Los millennials, que han nacido y han crecido con la revolución tecnológica, son los que en los próximos años dominarán el mundo empresarial, por tanto, las empresas deben comenzar desde ya a atraer y a retener el talento de estos jóvenes con potencial, y todo esto empieza por realizar cambios en la estructura de la empresa.

Para cualquier empleador, implementas cambios considerables en la cultura y las estrategias de retención para atraer y retener una generación que ni siquiera representa, actualmente, la mayoría de la fuerza de trabajo puede parecer un claro malgasto de sus recursos. Pero la realidad es que, pese a que estos cambios no darán resultados instantáneos, son necesarios. Llegado el momento en el que los millennials sean la mayoría de la fuerza de trabajo, las empresas que dominen serán aquellas que han comenzado desde ya a prepararse para ese cambio.

Como hemos mencionado antes, gracias a las redes sociales y a la revolución de internet, hay tantísima información disponible que los millennials estarán extremadamente informados a medida que van ingresando en su búsqueda de trabajo. A lo largo de su búsqueda, se encontrarán con bastantes ofertas de empresas, pero las que elegirán serán aquellas que ofrezcan fuertes incentivos financieros (recompensas), oportunidades para su crecimiento y desarrollo como profesional o ese ansiado equilibrio entre trabajo y vida.

Por otro lado, algunos empleadores pueden considerar que perseguir a estos jóvenes talento puede ser una pérdida de tiempo, ya que, por naturaleza, a los millennials les gusta cambiar de trabajo y realizar ese esfuerzo para que luego se vayan pronto puede ser desesperanzador. Sin embargo, la dinámica del mercado de trabajo está evolucionando, tanto la oferta como la demanda. Los empleadores están descubriendo que frecuentemente les sale más barato contratar a empleados a corto plazo, además del hecho de que actualmente los potenciales empleados están ampliando sus opciones de

carrera. De hecho, el concepto de trabajar toda la vida en el mismo sitio se está quedando anticuado. Esta situación se podría justificar en que como a día de hoy, el cambio de carrera está aceptado socialmente, se está extrapolando al mercado laboral y la gente empieza a pensar que no tiene nada de malo el cambiar de trabajo.

Por otro lado, aunque pueda parecer difícil de gestionar la integración de esta nueva generación al mercado laboral, existen muchas investigaciones específicas a la retención del talento millennial que, si se aplican las estrategias correctas, el esfuerzo dará sus frutos y los jóvenes empleados se quedarán más tiempo. Es verdad que los empleadores nunca podrán liquidar la rotación, pero sí que pueden lograr reducirla de una forma efectiva.

Pese a que, en algunos aspectos, los deseos de los millennials se ajustan a los de cualquier trabajador, no significa que las prácticas de retención estándar que se realizan hasta ahora sean suficientes para controlar la rotación de esta nueva generación. Es necesario modernizar dichas estrategias de retención, innovarlas y adaptarse a las expectativas de los millennials. Si las empresas quieren sobrevivir en este mercado, deben aplicar dichos valores en su capital humano.

En definitiva, la nueva realidad para las empresas es que tiene que adaptarse a este cambio, creando estrategias de personalización, formación, desarrollo de carreras, así como incentivos y responsabilidades sociales.

5. Bibliografía:

Eden, t. w. (Febrero de 2016). Obtenido de Aguaeden: Satisfacción laboral: factores de influencia positivos y negativos.

Amoros, E. (s.f.). *Factores de satisfacción laboral*. Obtenido de Enciclopedia virtual.

Mouliáá, M. (s.f.). *La importancia de Captar y Retener el talento en tu empresa*. Obtenido de Infojobs.

G.Jorrín, J. (Agosto de 2017). *¿Ha salido España de la crisis?* Obtenido de El Confidencial.

Mexico, U. A. (Julio de 2012). *La agresión laboral y la intención de abandono*. Obtenido de redalyc.org.

Catalunya, U. P. (Diciembre de 2008). *Compromiso organizativo, satisfacción con el trabajo e intención de abandonar la organización: Análisis comparativo entre el profesorado universitario a tiempo parcial y a tiempo completo*. Obtenido de redalyc.org.

Chile, U. d. (Mayo de 2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl>.

Obra, A. R. (Abril de 2010). *Factores determinantes de la innovación en empresas de economía social. La importancia de la formación y de la actitud estratégica*. Obtenido de redalyc.org.

Rodríguez, K. C. (2002). *El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza*. Obtenido de redalyc.org.

Rodríguez, M. E. (2004). *El proceso de abandono voluntario*. Obtenido de Dialnet Plus.

- Schmidt, S. W. (Octubre de 2004). *La relación entre la satisfacción laboral con la formación en el empleo y satisfacción general del trabajo*. Obtenido de scholarworks.iupui.edu.
- Vigo, U. d. (2004). *EL PROCESO DE ABANDONO VOLUNTARIO: REVISIÓN DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES REALIZADAS EN LA LITERATURA*. Obtenido de Dialnet.
- 5 claves para atraer y retener a los millennials en tu empresa*. (Julio de 2013). Obtenido de Altonivel.com.
- Brynjolfsson, A. M. (Octubre de 2012). *Big Data: La Revolución del Management* . Obtenido de Harvard Business Review .
- College, C. U. (2012). *Impacto de la marca del empleador en la atracción y retención de los empleados*. Obtenido de amazonaws.com.
- Hall, B. (Octubre de 2016). *Marca del empleador para la generación del milenio: 4 empresas que lo hicieron bien*. Obtenido de Interact.
- Hauw, S. D. (Junio de 2010). *Perspectiva de carrera de los millennials y expectativas de contrato psicológico: ¿la recesión conduce a expectativas reducidas?* Obtenido de Springer Link.
- Klimkiewicz, K. (Febrero de 2017). *¿Mejora la RSE el atractivo del empleador? El papel de las actitudes de los solicitantes de empleo milenarios*. Obtenido de Online Library .
- Luna, A. (Julio de 2017). *6 Consejos para potenciar a los Millennials en el trabajo*. Obtenido de StartMeUp.

Meister, J. (Julio de 2012). *Responsabilidad Social Corporativa: Una palanca para la atracción y el compromiso del empleado*. Obtenido de Forbes.

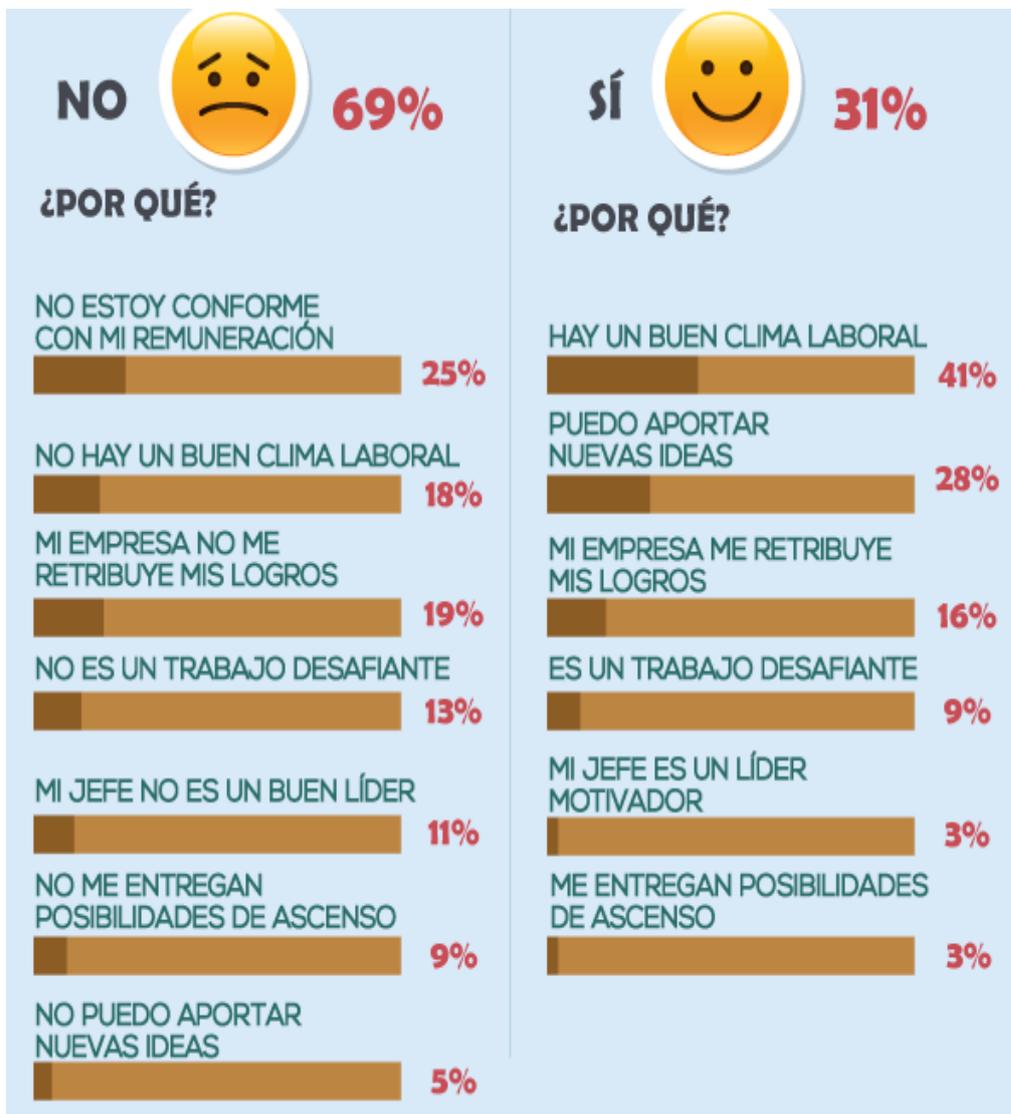
Merino, C. (Junio de 2016). *Claves para atraer y retener a los Millennials en la empresa*. Obtenido de Ray Human Capital.

Onzoño, S. I. (Diciembre de 2012). *La atracción del talento*. Obtenido de El País .

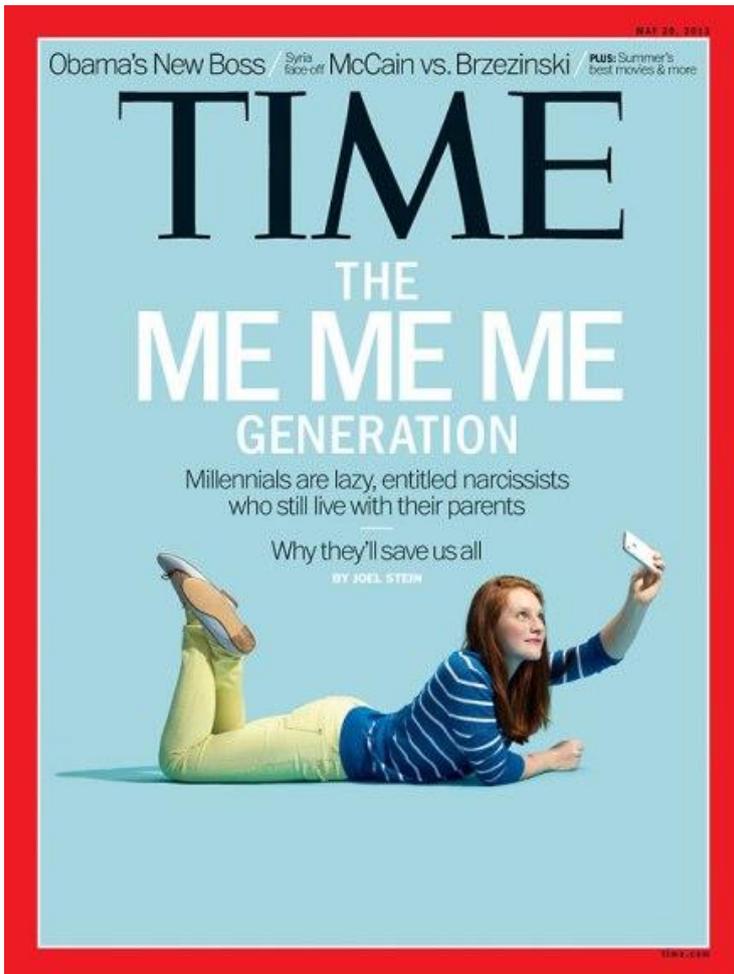
Stawiski, S. (Junio de 2010). *Percepciones de los empleados sobre la responsabilidad social de las empresas*. Obtenido de jenniferjdeal.com.

6. ANEXOS:

Anexo n°1: Encuesta realizada por la Comunidad Laboral online denominada Universia a los españoles sobre si están satisfechos o no con sus trabajos y los factores determinantes.



Anexo n°2: Portada de la revista TIME “The me me me generation” de Mayo 2013



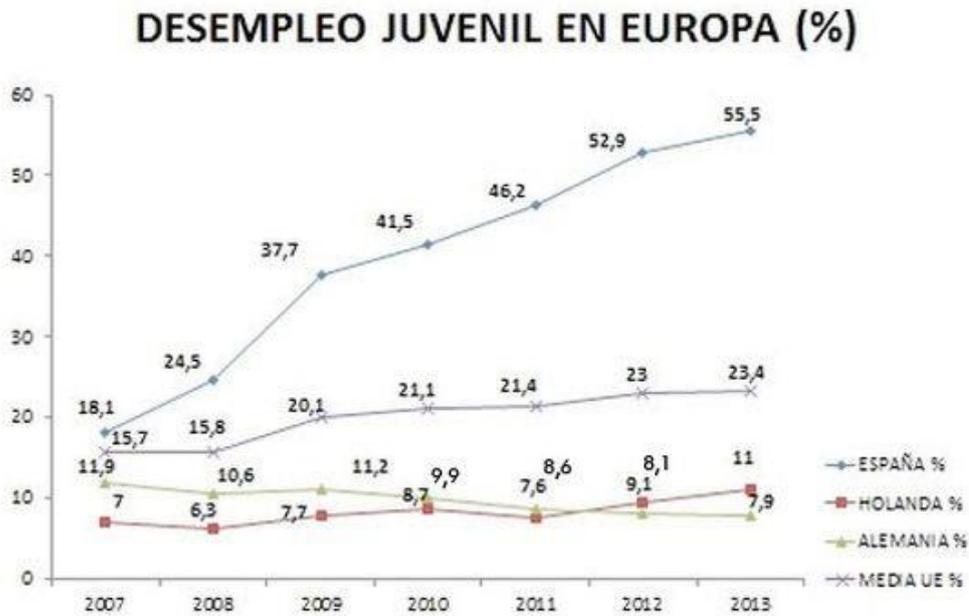
Anexo n°3: Tabla de consecuencias organizacionales y personales en función de las 4 características determinantes de la generación Y, por Hatum

Características de la Gen Y	Consecuencias organizacionales	Consecuencias personales
Equilibrio vida privada-profesional	<ul style="list-style-type: none"> • Planear formad de integrar vida y trabajo • Permitir horarios más flexibles 	<ul style="list-style-type: none"> • La vida y el trabajo están integrados • No hay necesidad de equilibrarlos sino de fusionarlos

	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en el día a día actividades no laborales • Incorporar redes sociales al trabajo 	
Multitasking	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un ambiente de trabajo más dinámico, que permita múltiples actividades. • Impulsar actividades de construcción de cultura y equipos • Estructurar la organización de forma más plana y conectada 	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca variedad y diversos focos
Uso de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Difundir el uso de la tecnología y permitir el uso de la tecnología personal • Integrar a la Gen Y en las decisiones sobre tecnología • Incorporar espacios virtuales de trabajo y portales como parte del trabajo ciudadano 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis en comunicación, tecnología y colaboración
Ética social	<ul style="list-style-type: none"> • La Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor conciencia de los problemas

	Social Corporativa (RSC) debe de ser parte de la propuesta de valor y debe estar integrada en las carreras de los Gen Y	sociales y ambientales <ul style="list-style-type: none">• Conciencia social como factor calve para elegir un trabajo
--	---	---

Anexo n°4: Gráfico del paro juvenil en Europa desde 2007 hasta 2013.



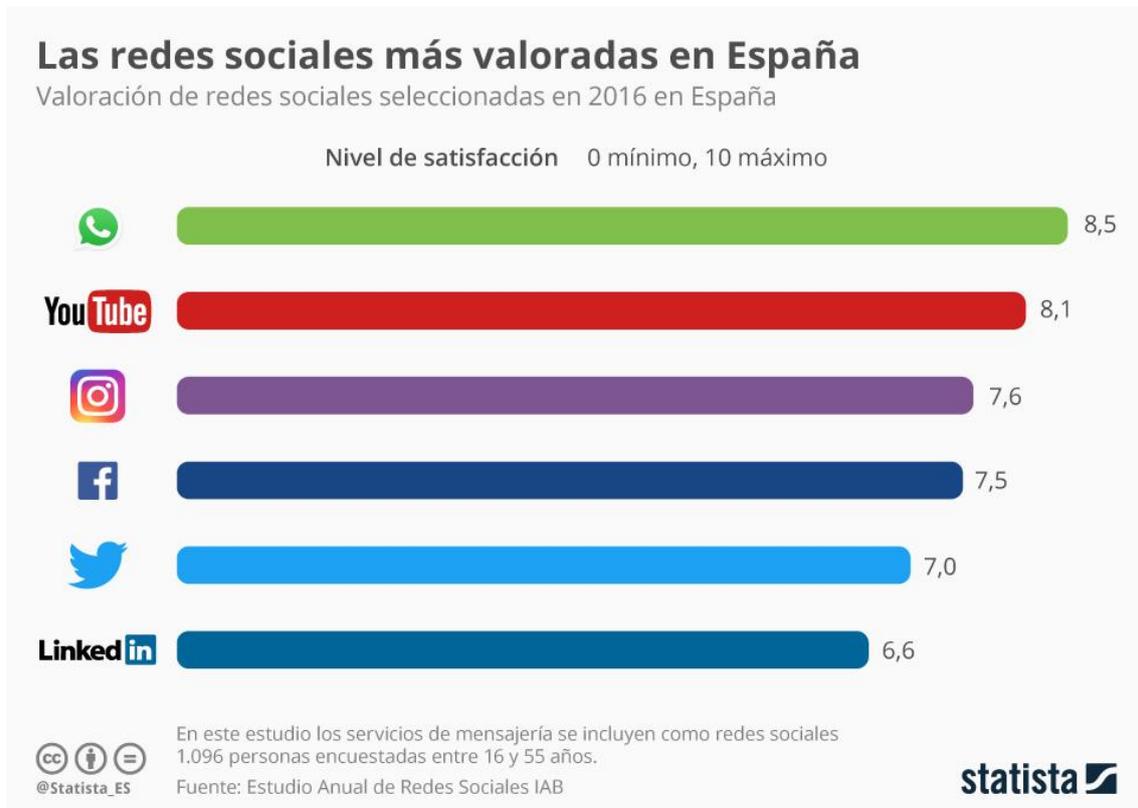
Anexo n°5: Lista de las mejores empresas para trabajar en España en 2017

LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESPAÑA 2017

1 Mutua Madrileña	25 Bankinter	49 Direct Seguros	73 Nutreco Iberia
2 EY	26 Adecco Iberia	50 Diageo España	74 Ordesa
3 BBVA	27 Schneider Electric	51 Ericsson España	75 Vass Consultoria
4 Gas Natural	28 Telefónica	52 Nationale Nederlanden	76 Compass Group
5 KPMG	29 AON	53 CT Ingenieros A.	77 Santalucía
6 L'Oreal	30 LG	54 BASF	78 Huawei
7 PWC	31 Grupo Zurich	55 Banca March	79 Typsa
8 J&A Garrigues	32 Sacyr	56 Securitas Direct	80 Antevenio
9 CaixaBank	33 Generali España	57 McDonald's	81 Essity
10 GSK	34 Alphabet España	58 Unilever	82 Grupo Cortefiel
11 Mapfre	35 Seur	59 Astrazeneca	83 A. Service Lease
12 BAT	36 Thales España	60 Borges	84 Cabify
13 Banco Sabadell	37 Orange España	61 Ald Automotive	85 Tüv Süd Atisae
14 Enagás	38 CBRE Real State	62 Cisco	86 Gredos San Diego
15 Deloitte	39 Philips	63 Auchan	87 Clínica Baviera
16 Altadis	40 SAP España	64 Eversis	88 IMF
17 Kimberly Clark	41 Galp Energía	65 Telecoming	89 Top Doctors
18 Banco Santander	42 Llorente&Cuenca	66 Liberty Seguros	90 Palladium Hotel
19 Reale Seguros	43 Fromageries Bel	67 Pernod Ricard	91 Arcano Partners
20 Crédito y Caución	44 Grupo Solera	68 Mondelez	92 Ogilvy
21 Marsh España	45 Cigna Salud	69 Schibsted	93 Danosa
22 Wolters Kluwer	46 Alhambra Eidos	70 Aena	94 Metro Ligero
23 Manpowergroup	47 Kone	71 Calidad Pascual	
24 Allianz Seguros	48 Willis Towers Wat	72 QDQ Media	

**ACTUALIDAD
ECONÓMICA**

Anexo nº6: Las redes sociales más valoradas en España, año 2016



Anexo n°7: Encuesta realizada por la organización sin ánimo de lucro Netimpact, factores determinantes de la satisfacción laboral

The Following are Very Important or Essential to My Happiness

