

# Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Capítulo I	
1.Introducción.....	4
1.1 Tema de investigación y contextualización.....	4
1.2 Justificación del tema elegido.....	5
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Metodología.....	7
Capítulo II	
2.1 Localización de los millennials en su contexto.....	8
2.2 Valoración de las organizaciones y sus líderes.....	12
2.3 Diferencias en las prioridades de millennials y empresa.....	15
2.4 Principales preocupaciones de los millennials.....	17
2.5 La importancia de la diversidad.....	18
2.6 Fidelidad y rotación laboral. La retención.....	22
2.7 Desarrollo de talento e Industria 4.0.....	29
Capítulo III	
3.1 Conclusiones.....	30
3.2 Limitaciones.....	31
3.3 Recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	32
Bibliografía.....	33

# Resumen

En los últimos años la innovación alcanzado sus máximos históricos de manera continuada y parece seguir siendo la tendencia de los próximos años. Esto ha conllevado a cambios en todos los ámbitos de la vida en general y de la empresa en particular.

Respecto a la empresa los dos capitales fundamentales para su correcto funcionamiento, el financiero y el humano, también han sufrido transformaciones. En el caso del financiero un ejemplo de esta revolución sería el crowdfunding.

Pero en este trabajo nos vamos a enfocar en el capital humano y en las dinámicas que intervienen entre las empresas y un nuevo grupo generacional al que se le ha acuñado el término anglosajón “millennial” o generación del milenio.

Por tanto, debido a la importancia que tiene el capital humano en las empresas, en este trabajo estudiaremos cuáles son los factores que intervienen en la captación, desarrollo y retención de esta generación de la que se estima que ocupe la mitad de la masa laboral en 2020.

Partiremos de un análisis del conjunto de la masa laboral existente en la actualidad, estructurándola por generaciones y prestando mayor atención a las características propias de los millennials, a continuación estudiaremos cuál es la opinión que este grupo tiene sobre las organizaciones de hoy en día, continuaremos por entender cuales son sus prioridades respecto a las de las empresas y sus preocupaciones y preferencias. Por último prestaremos atención a las últimas tendencias laborales que les afectan y sus consecuencias ya que las empresas deben de tener en cuenta.

# Abstract

During the last years, innovation has been continuously reaching a peak and it seems that it might keep being the same inclination for the next years. This radicalization of innovation implies a lot of changes in our lives in general and for companies in particular. With respect to the companies, we have two main capitals that are key for the correct performance, one is human capital and the other one is financial capital. In the case of financial capital a big innovation for companies could be crowd funding.

But the aim of this project is to focus on human capital and the dynamics that interfere between the companies and a new generational group that has their own characteristics called millennials.

Because of the importance that human capital has in the performance of companies, in this dissertation, we will conduct an analysis of the main factors that intervene in the attraction, development and retention of these young workers that are estimated to reach half of world's workforce in 2020.

To start the dissertation, we will conduct an analysis of the workforce that operates nowadays in the labor market differentiating each generation by age and focusing more on the characteristics of millennials. To continue we will study what is the perception that they have towards today's organizations, what are the priorities they believe companies should have, their concerns and their preferences. Lastly we will take a look at the latest tendencies that are affecting the labor market and to millennials as a result.

# Capítulo 1

## Introducción

### 1. Introducción

#### 1.1 Tema de Investigación y contextualización del mismo

Los grandes flujos de innovación acontecidos en los últimos 25 años han provocado numerosos cambios en nuestra sociedad. Cambios tan importantes y trascendentales que posiblemente en el futuro hagan que los tiempos que vivimos a día de hoy, tomen un nombre diferente al de edad contemporánea. Las transformaciones económicas y sociales que dieron lugar a la Revolución Industrial siguen tratando de respirar bajo la sombra de la que algunos autores como Richard Silbergliitt, Philip S. Anton, David R. Howell o Anny Wong ya denominan Revolución Tecnológica. Que, según el informe “Cambio tecnológico y productividad” de CaixaBank Research publicado en Febrero de este año, afectará al modo de operar de las empresas.

Estos cambios en la forma de comportarse de las empresas vendrán impulsados en una gran parte por la generación que será objeto de estudio en este proyecto de investigación, los millennials. Quienes trataran de hacer efectivas sus demandas.

Pero no serán los únicos presentes en las empresas, ya que habrá miembros de generaciones previas por lo que surgirán dinámicas que intervengan en el dibujo de un nuevo mundo laboral. En el que coincidirá una persona que en 1972 recorría varias manzanas para llegar a casa de su amigo y ver con ilusión la primera retransmisión de televisión a color, con otra persona que postea un “instastorie” de la nueva serie de Netflix en el canal de un “youtuber”.

En esta relación que se genere entre los empleados millennials, su empleadores, directivos y empresas surgirán una serie de factores que en su conjunto lleven a los primeros a tener una percepción positiva o negativa de la empresa y a tomar decisiones en

cuanto a lo laboral. Decisiones en lo referente a optar por una u otra organización, a permanecer en ella o marcharse o a sentirse cómodo o identificado por ejemplo.

Es verdad que sobre este tema se ha teorizado profundamente y que existe una amplia investigación, sin embargo debido a que se trata de un tema que evoluciona sumamente deprisa es necesario seguir indagando en el.

## 1.2 Justificación del tema elegido

“Las promesas futuras de cualquier nación pueden ser directamente medidas a través de las perspectivas presentes de sus jóvenes”

Jhon F. Kennedy

Esta cita denota la importancia que toma el papel de los jóvenes en nuestra sociedad.

Pero, ¿Porqué la importancia de prestar tanta atención a los que Kennedy llamaba jóvenes, ahora llamados millennials?

Tanto grandes empresas como PYMES deben entender la forma de trabajar y adaptarse a los millenials de modo que puedan llegar a beneficiarse de las características propias que tienen (Howe y Strauss, 2009), que harán que su negocio esté siempre a la vanguardia en unos mercados cada vez mas evolucionados, tecnológicos y cambiantes.

Comprender los diversos aspectos, inquietudes, aspiraciones y hábitos que les rodean es la única manera de ser capaces de atraer, desarrollar y retener su talento en las empresas. Otro aspecto por lo que es de gran relevancia la comprensión de este grupo en cuanto a puestos de trabajo, es que en los próximos años, esta generación dará forma al mundo laboral definiendo una nueva cultura para el lugar de trabajo del siglo XXI.

Pero no es en las diferencias que presentan frente a otras generaciones donde reside la importancia de esta nueva generación, sino en que también son más numerosos que generaciones previas. De acuerdo con los resultados que reveló el estudio *“Millennials at work. Reshaping the workplace”* (Millennials en el trabajo. Reconfigurando el entorno), elaborado por la consultora PwC, los Millennials representan el 25% de la fuerza laboral en Estados Unidos y más de la mitad de la población en India. Según las tendencias que logra vislumbrar dicho estudio, el 50% de la fuerza laboral a nivel mundial, en menos de dos años, es decir en 2020 estará constituida por esta generación.

Es por todo lo mencionado anteriormente que consideramos de gran importancia indagar con una mayor profundidad en los aspectos más relevantes que rodean a esta nueva generación desde un enfoque social, laboral y evolutivo.

### **1.3 Objetivos**

El objetivo principal de este trabajo es determinar los factores determinantes para que las empresas atraigan, potencien y retengan el talento millennial en sus filas. Así como analizar las dinámicas que surgen entre los millennials y las empresas fruto de la existencia o inexistencia de esos factores.

A partir del objetivo principal establecido, se derivan un conjunto de objetivos secundarios específicos que tienen como fin lograr el objetivo principal de este trabajo:

- Analizar cómo perciben los millennials el modo de obrar de las empresas en la actualidad.
- Establecer cuáles son los factores que los millennials piensan que las empresas deberían priorizar.
- Indagar en cuáles son las preocupaciones que muestran los millennials.
- Analizar la retención del talento a través de la fidelidad del millennial a la empresa.
- Aclarar cuáles son las tendencias laborales más novedosas y de qué manera afectan a los millennials en cuanto al objetivo principal.

### **1.4 Metodología**

Para el desarrollo del estudio teórico y empírico en el que hemos centrado nuestro trabajo, hemos realizado una extensa revisión bibliográfica, acudiendo a libros, artículos de revistas principalmente académicas aunque también a alguna especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, estudios de empresas consultoras, periódicos y páginas webs especializadas de organismos públicos, bancos y centros de estudios cuantitativos.

La estrategia que hemos seguido ha sido obtener cuantas fuentes fueran necesarias para crear un marco extenso, que al sintetizarlo nos permitiera desarrollar el tema y lograr el objetivo de investigación que nos proponíamos al comienzo del trabajo.

Para ello hemos contado con copias físicas de libros americanos especializados en recursos humanos, sociología y tecnología, así como anotaciones de conferencias que teníamos. Además hemos hecho uso de servidores especializados en búsqueda de artículos y documentos académicos como Google Scholar, Dialnet, el catálogo online de la biblioteca de la Universidad Pontificia de Comillas o EBSCO.

Alguna de las palabras utilizadas en dichos buscadores para la recopilación de información fueron: millennials, worforce, generación x,y y z, retener, fidelidad, diversidad, inclusión, ética, talento, industria 4.0, prioridades y demás términos relacionados con el tema y el objetivo, tanto en inglés como en español. Con el fin de obtener una bibliografía más completa.

En este proceso nos hemos dado cuenta de que existe una extensa bibliografía de la que parte tenía una gran antigüedad, sin embargo debido a que como decíamos antes pretendíamos darle un enfoque evolutivo a nuestro estudio, no hemos discriminado los libros y artículos según su fecha de publicación, siendo el más antiguo de 1982. Sin embargo si que se ha dado prioridad a la documentación más reciente.

Por otro lado, las fuentes bibliográficas de los documentos que hemos encontrado y con los que hemos trabajado, también han sido contrastadas con el fin de no dar respuestas subjetivas a nuestro objeto de estudio.

Una vez recopilada la documentación y contrastada su seriedad y validez, hemos procedido a hacer un primer análisis seleccionando aquello que nos era de mayor interés, clasificándolo y dotándolo de una estructura lógica que nos permita el desarrollo de nuestro estudio para que finalmente podamos establecer las conclusiones pertinentes.

## Capítulo II

# Millennials, una nueva forma de concebir el mercado laboral.

### 2.1 Localización de los millennials en su contexto

Antes de centrarnos en esta generación a nivel individual es necesario localizarla en su contexto respecto a las generaciones previas. Ya que todas ellas coexisten juntas en el mercado laboral actual.

En esta sección trataremos de describir las 3 + 1\* generaciones que conforman la fuerza laboral en la actualidad. Ya que para comprender correctamente a los millennials, resulta imperativo estudiar sus más experimentadas contrapartes. Esto además nos servirá para tratar con posterioridad la diversidad generacional en las fuerzas laborales actuales, sus consecuencias, beneficios y problemáticas.

Tabla1. Diferentes generaciones que conforman la fuerza laboral en la actualidad

Generación	Fecha de Nacimiento
Baby Boom	1946-1964
Generación X	1965-1980
Generación Y	Nacidos después de 1980
Generación Z*	Nacidos entre Enero de 1995 y Diciembre 1999

*\*Mencionamos la generación Z que se tendrá en cuenta según avance el trabajo.*

#### 2.1.1 Baby Boom

Son aquellos nacidos entre 1946 y 1964 y son el grupo generacional más grande de los tres que vamos a exponer, representando aproximadamente 79 millones de personas en Estados Unidos (Rosemberg, 2009).

Tras finalizar la Segunda Guerra Mundial, conflicto militar global que tuvo lugar entre 1939 y 1945, concluían los periodos de servicio de miles y millones de jóvenes varones que volvían a casa formando familias que resultaron en un gran número de bebés, por lo que se denominó a este fenómeno social “Baby Boom”.

Los “baby boomers” nacieron en un momento próspero para las economías a nivel mundial. Eran optimistas que esperaban que el mundo progresara y las guerras terminasen. Después de que algunos de sus iconos fueran asesinados como Martin Luther King o los hermanos Kennedy, esta generación rechazó las normas y valores tradicionales. Además esta generación no creció siendo dependiente de la tecnología, como resultado, veían la tecnología como artefactos producto de la cultura organizacional (Simons, 2010).

Si bien, para comprender a este grupo hay que decir que mantienen rasgos comunes que son compartidos con otras generaciones. Les gusta tener autonomía para poder dedicarse a alguno de sus pasatiempos y la mayor parte de ellos prefieren tener puestos de trabajo flexibles, reconocen la importancia de un balance adecuado entre la vida personal y la profesional y prefieren trabajar a distancia. Además a los “baby boomers” les gusta ofrecerse de voluntarios y contribuir a mantener este planeta limpio (Hewlett et al., 2009). Mientras que esta generación se prepara para jubilarse, la siguiente generación, la generación X irá tomando el control de todos esos puestos de trabajo.

### **2.2.2 Generación X**

De acuerdo con Kane (2012), “La generación X abarca entre 44 y 50 millones de personas nacidas entre 1965 y 1980 en el caso de Estados Unidos”. Esta generación marca un periodo de descenso de la natalidad después del “baby boom” y es significativamente menor que la previa y exitosa generación. La generación X goza de rasgos únicos, por ejemplo, frecuentemente son descritos como “individualistas, tolerantes al riesgo, autónomos, emprendedores, se sienten cómodos con la diversidad en su puesto de trabajo y que valoran un correcto balance entre su vida y su trabajo” (Gentry et al., 2011).

Algunos investigadores han concluido que esta generación puede ser menos formal en ciertas situaciones. Los gerentes pertenecientes a la generación X suelen ser menos formales y con mayor capacidad de adaptación que sus predecesores y tienden a enfocarse más en los resultados que en el propio proceso para obtenerlos (Dols et al.,

2010). Otros investigadores han concluido que en esta generación existe cierta carencia de habilidades en las personas. “Para los managers de la generación X, la característica de independencia, tiene una connotación negativa; como ser impaciente, tener unas habilidades pobres y trabajar desde el cinismo” (Slahuddin, 2010). Como directivos, esta generación emplea un estilo basado en la contingencia, dependiendo de la situación a la que les toque enfrentarse. En un estudio, los directivos de la generación X etiquetaron su estilo de liderazgo como situacional, en contraposición de los “babyboomers” quienes lo describían como liderazgo de servicio (Salahuddin, 2010). Según Gentry (2011), prefieren diseñar ellos su propio camino para alcanzar un objetivo, que un camino predefinido con normas.

La siguiente generación ha demostrado ser una potente fuerza laboral por sus capacitaciones tecnológicas.

### **2.2.3 Generación Y – Millennials**

Los millennialls o generación Y, son aquellas personas nacidas a partir de 1980. Se trata de una generación que ha crecido en una era digital. Muestran una mayor comodidad a la hora de desenvolverse en temas como la comunicación, media y tecnologías digitales. Debido a esta mayor conexión con lo digital gozan de una ventaja competitiva respecto a los demás ya que esta capacitación está considerada como un activo a la hora de trabajar con nuevas tecnologías.

Pero también en ocasiones han sido llamados la “generación trofeo/premio” o “niños trofeo”, este nombre surge de una tendencia creciente en los ámbitos de los deportes y la competición basada en premiar por el mero hecho de participar y no por ganar (Tolbzie, 2008). Es por estas experiencias que han tenido en el pasado por lo que se justifica que rechacen la competición internamente así como una involucración política.

Por otro lado, el hecho de haber visto a sus padres negativamente afectados por la explosión de la burbuja de las dot-com así como haber presenciado una alta tasa de divorcios y separaciones, ha hecho que reaccionen de un modo un tanto escéptico frente a compromisos a largo plazo y que por lo tanto anhelan una mayor flexibilidad en sus carreras. Algo que trataremos de comprobar si es completamente cierto o simplemente una percepción.

Los miembros de esta generación prefieren la acción colectiva, trabajar en equipos, trabajar en aquello que verdaderamente les importa, luchar por los intereses sociales,

mantener una concienciación ecológica, son seguros, tradicionales, optimistas y respetan un código cívico (Hewlett et al., 2009). Un estudio llevado a cabo por Hartman & McCambridge (2011), describe a los millennials como testarudos y con voluntad de ser escuchados.

Una vez conocemos sus rasgos como individuos es el momento de centrarnos en sus rasgos como líderes. Según un estudio llevado a cabo por Gibson, Green y Murphy (2010) el cual se centraba en contrastar las diferencias entre los valores de dirección de managers de diferentes generaciones, muestra que los cinco principales valores de los managers de la Generación Y son: familia, salud, libertad, respeto a uno mismo y la verdadera amistad. Una comparación posterior entre las diferentes generaciones concluyó que estos valores tendían más a parecerse que a diferenciarse. En cuanto a rasgos de los líderes, el estudio de Hartman y McCambridge que hemos mencionado anteriormente muestra que para los managers de esta generación es crítico desarrollar e implementar una estrategia efectiva de comunicación con la que poder trabajar. Estos rasgos mencionados, están directamente relacionados un eficiente y efectivo desarrollo a nivel individual y organizacional.

Para finalizar, aunque los millennials hayan sido comúnmente caracterizados como sofisticados tecnológicamente y capaces de llevar a cabo varias tareas a la vez, tienden a ser deficientes en ciertas parcelas como la oral, la escrita y en las habilidades relacionadas con la comunicación interpersonal. A pesar de estos estudios, sigue siendo necesario indagar más en esta generación que liderará las organizaciones en el futuro.

#### **2.2.4 Generación Z:**

Recientemente se ha acuñado este nuevo término creando lo que de momento trataremos en este trabajo como un subgrupo que por poseer unas características propias ha sido objeto de estudio por si mismo. La generación Z hace referencia a aquellas personas nacidas entre Enero de 1995 y Diciembre de 1999. Todas ellas están estudiando en la actualidad o se han graduado recientemente. Un rasgo identificativo es que más de la tercera parte están trabajando, o a jornada completa (16%) o a media jornada (21%). Una vez hemos identificado, analizado y localizado en un contexto temporal y dinámico a los diferentes grupos generacionales, estamos capacitados para poner la lupa en la generación que va a ser objeto de estudio principal, los Millenials.

## **2.2 Valoración de las organizaciones y sus líderes según la opinión de los millennials.**

### **2.2.1 Descripción de la encuesta y muestra.**

Para continuar con nuestro análisis, ejerciendo un mayor zoom sobre la generación que nos acontece, vamos a emplear una encuesta realizada por la consultora Deloitte. Dicha organización lleva ya años recopilando información y estructurándola de modo que sea posible estar actualizados en las tendencias que presentan los millennials en cuanto al mundo laboral. Este seguimiento en el tiempo convierte a estas encuestas en ideales para el trabajo de investigación que estamos desarrollando ya que congenia perfectamente con uno de los enfoques que pretendemos dar, el de evolutivo. Ya que al variar las circunstancias que rodean laboral y socialmente a los millennials, cambian los escenarios en los que se desarrollan y por tanto sus posicionamientos y respuestas a esos escenarios cambiantes.

Los datos recopilados por la Deloitte Millennial Survey 2018 corresponden a una muestra de 10455 millennials encuestados y pertenecientes a 36 países diferentes. Los Millennials incluidos en esa encuesta nacieron entre Enero de 1983 y Diciembre de 1994. Además de tener en común su fecha de nacimiento comprendida dentro de esa franja establecida, se escogieron perfiles con posesión de un título universitario y con trabajo a jornada completa, además de que ese trabajo fuera desarrollado predominantemente en grandes empresas de tipo privado.

Además en los años más recientes, se ha acuñado el término para designar una nueva generación con características propias. Por ello en la encuesta de 2018 se incluyeron por primera vez respuestas pertenecientes a una muestra de 1844 individuos de la Generación Z, de Australia, Canada, China, India, Reino Unido y Estados Unidos. Dichos individuos nacieron entre Enero de 1995 y Diciembre de 1999, como anticipábamos en la Tabla 1.

## 2.2.2 Valoración de las empresas y sus líderes

Un indicador primordial al que debemos prestar atención cuando tratamos de estudiar a los millenials que forman parte de una organización, es su grado de motivación y de agrado en que resulta para ellos la orientación ética. En 2014 estos indicadores gozaban de unos resultados positivos que fueron mejorando durante los dos años siguientes. Sin embargo en los años más recientes se han visto disminuidos considerablemente llegando a ser los actuales, mínimos de los últimos 4 años.

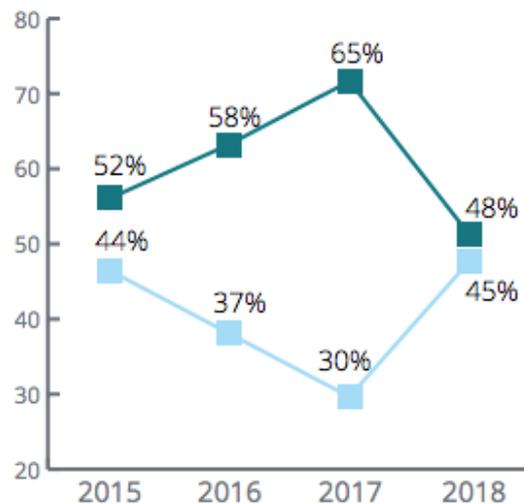
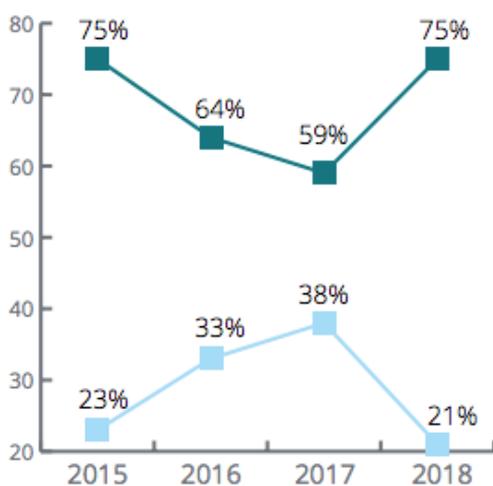
Para comprender estos indicadores, a continuación mostramos las gráficas que muestran dichos resultados y la forma en que han sido medidos o preguntados a la muestra. Para ello se muestra el porcentaje de millennials que afirman que su organización: Presta mayor atención internamente, descuidando al resto de la sociedad, tiene un comportamiento ético, sus líderes están comprometidos con la sociedad en general, no tiene otra ambición aparte de ganar dinero.

Gráfico 1. Valoración de las empresas y sus líderes

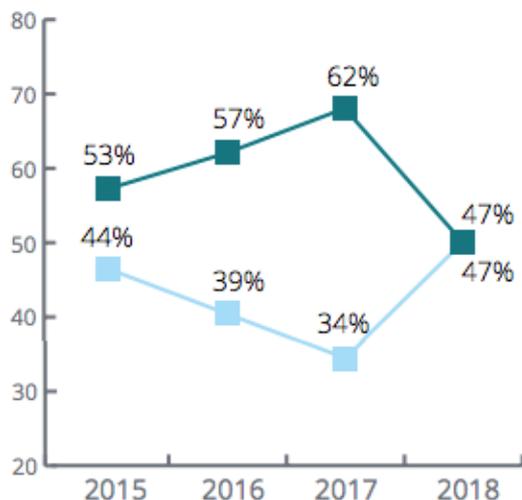
- ¿Que debería alcanzar la organización de la que formas parte según tú?
- ¿Qué prioriza realmente tu organización?

Se enfoca más en sus agendas personales que considerando a la mayoría de la sociedad.

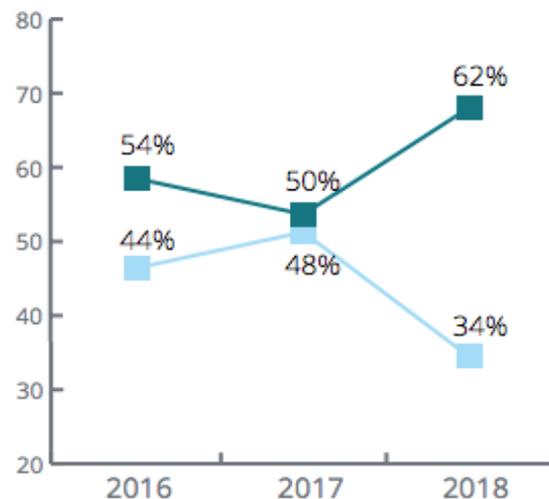
Tienen un comportamiento ético.



Sus líderes están comprometidos con ayudar a mejorar a la sociedad.



Se carece de otra ambición que no sea ganar dinero.



Tan solo una minoría (el 48% en contra del 65% del pasado año) cree que las organizaciones tienen un comportamiento ético y que sus líderes están comprometidos con ayudar a la sociedad a mejorar (el 47% respecto al 62% de 2017). Además tres cuartas partes de la generación millennial admite que en sus organizaciones se centran en sus propias agendas en vez de considerar a la vez al resto de la sociedad, dato que supone un incremento de un 16% desde el pasado año. Por otro lado, cerca de dos tercios de la muestra afirma que sus empresas no tienen otra ambición más allá de ganar dinero, mientras que en 2017 era solo la mitad. Si sólo tenemos en cuenta a economías maduras y desarrolladas, esta cifra aumenta incluso hasta un 67%.

Una vez que conocemos la situación actual, es el momento de estudiar las posibles causas de este cambio tan grande en un periodo de tiempo tan pequeño de tan sólo un año.

Tal y como dice Susan Sobott, presidente de Pagos Comerciales Globales de American Express y apoyado por un artículo publicado por Forbes, los millennials no miden su éxito únicamente a través de su desempeño financiero sino en algo más; como la posibilidad de tener un desarrollo laboral, confianza o flexibilidad. Esta visión es también compartida por la Generación Z en un 80% frente al 83% de la Generación Y o millennials.

Esto no quiere decir que los millennials sean ingenuos, saben que los beneficios son necesarios y prioritarios para las empresas. Pero para ellos las organizaciones deben establecer unos objetivos más variados entre los que se incluya:

- Provocar un impacto positivo en la sociedad y en el medioambiente.
- Crear ideas, servicios y productos que sean innovadores.
- Crear puestos de trabajo, desarrollo profesional y mejorar la vida de las personas.
- Dotar con una mayor importancia a la inclusión y a la diversidad en el puesto de trabajo.

### **2.3 Diferencias en las prioridades de millennials y la empresa**

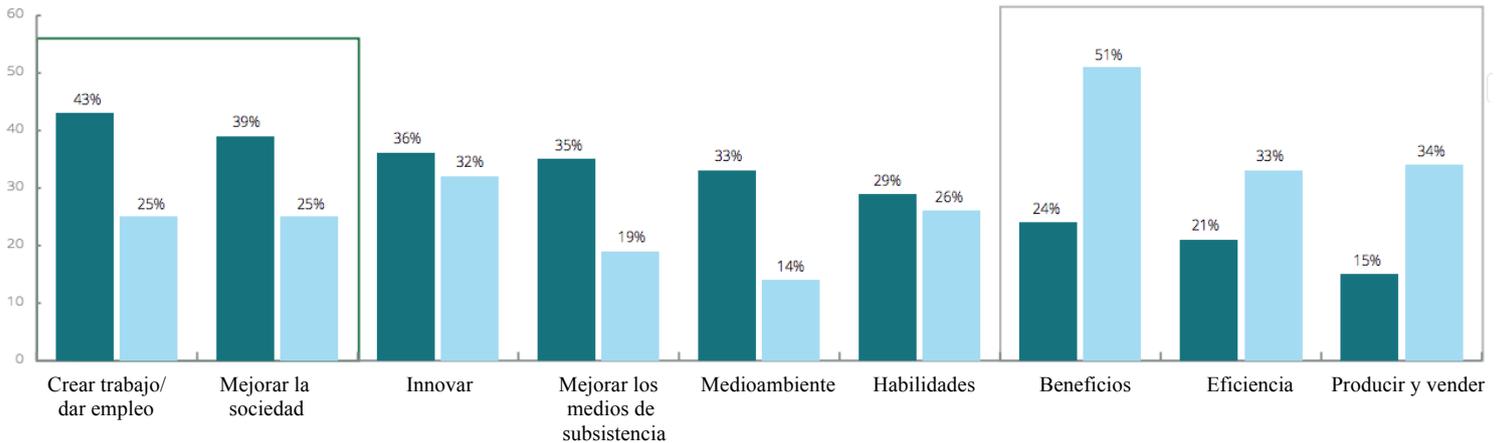
Sin embargo, y de un modo colectivo, las organizaciones se encuentran fuera de sintonía con las demandas de los millennials. A la hora de comparar lo que los millennials piensan que sus organizaciones “*deberían alcanzar*” y lo que sus propias organizaciones “*tratan de priorizar*” se origina una gran brecha. Esto ocurre al menos en 7 de las 9 áreas que han sido objeto de estudio y que mostramos a continuación.

Estas son las áreas de estudio (de izquierda a derecha): Generar nuevos puestos de trabajo y proveer de empleo a las personas, luchar por mejorar la sociedad, educando, informando, promoviendo la salud y el bienestar..., innovar, desarrollando nuevos productos y servicios, generando nuevas ideas..., mejorar los medios de subsistencia de sus empleados, mejorar y proteger el medioambiente, mejorar las habilidades de sus trabajadores, generar beneficios, lograr la eficiencia y encontrar métodos mejores y más rápidos para hacer las cosas y por último producir y vender bienes y servicios.

En el siguiente gráfico de barras se muestran las franjas que determinan la diferencia de prioridades que existen entre millennials y organizaciones.

Gráfico 2. Diferencia de prioridades entre empresa y millennials

- ¿Que debería alcanzar la organización de la que formas parte según tú?
- ¿Qué prioriza realmente tu organización?



Esta brecha que comentábamos se hace notable a observar la gráfica expuesta. De hecho, tres de los enfoques que las empresas priorizan mayormente, generar trabajo, lograr la eficiencia y producir y vender bienes y servicios, son los que los millennials consideran que deberían tener una menor importancia. Generando una brecha de un 27%, 12% y 19% respectivamente. Mientras que es la capacidad de crear y dar trabajo y contribuir a mejorar la sociedad lo que los millennials consideran que debería ser un objetivo fundamental de las empresas.

Incluso en las capas de mayor rango de edad y perfiles más “senior” de empleados millennials encuestados existe la visión de que las organizaciones podrían tratar de lograr un mejor balance entre la búsqueda de los resultados financieros y otros de menos importancia. Por ejemplo, el 44% de millennials que ocupan puestos “senior” en equipos de dirección o en la Junta Directiva afirman que los beneficios son priorizados pero al mismo tiempo, solamente el 27% piensa que dichos beneficios deberían ser el principal objetivo de la empresa. Los millennials más “senior” que ostentan poder ejecutivo también afirman que las empresas deben proteger el medioambiente, contribuir a mejorar la sociedad e innovar más de lo que lo hacen en la actualidad.

En definitiva, los últimos datos muestran que las organizaciones no priorizan aquellas cuestiones por las que los millennials muestran mayor interés.

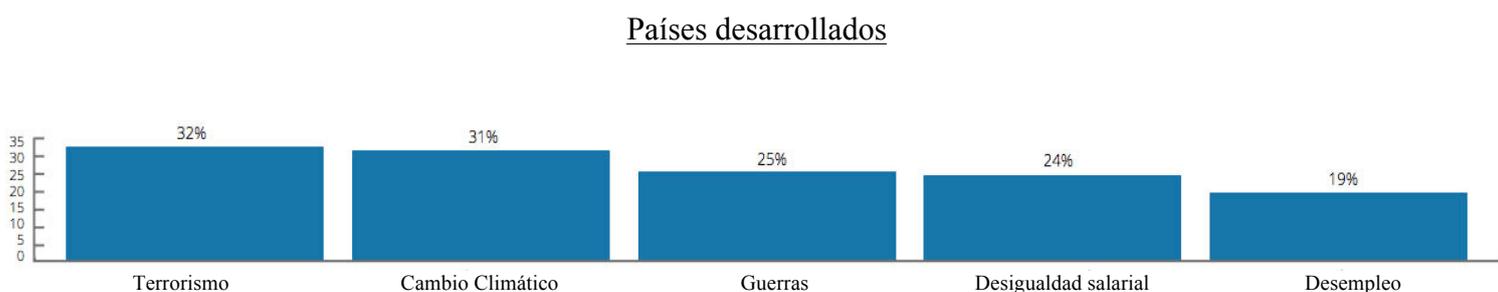
## 2.4 Principales preocupaciones de los millennials

En los últimos años esta generación de jóvenes trabajadores han mostrado confianza en el gran potencial de la corporaciones multinacionales para ayudar a solventar los desafíos económicos, medioambientales y sociales de las sociedades de hoy en día. Estos jóvenes piensan que dichas organizaciones podrían ser particularmente eficientes en las áreas de educación, formación y habilidades, sostenibilidad de tipo económico y ciberseguridad. Mientras que se encuentran menos optimistas con la capacidad de las empresas para influir en otros ámbitos como por ejemplo el cambio climático.

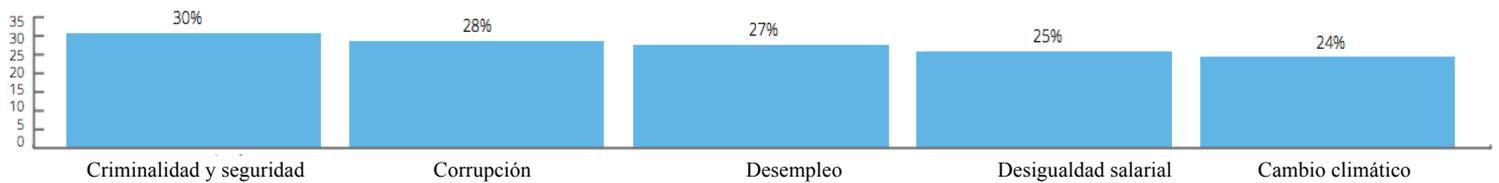
Quizás es por ello que recientemente ha surgido un cambio en la manera y orden de concebir la amenaza o grado de preocupación que supone el cambio climático para los millennials. Pasando de estar entre los aspectos que consideraban de menor importancia en años pasados en países desarrollados, a acabar prácticamente enfrentado estadísticamente con el que les resulta de mayor preocupación, el terrorismo. Siendo, el porcentaje de millennials en países desarrollados preocupados por el terrorismo un 32% y un 31% los preocupados por el cambio climático. Esta preocupación no solo está presente en los países más desarrollados sino que también se encuentra entre las 5 mayores preocupaciones de los millennials pertenecientes a países en desarrollo.

A continuación se muestra el porcentaje de millennials personalmente preocupados por los siguientes retos y problemas. Mostrando las diferencias entre países desarrollados como en países en desarrollo o emergentes.

Grafico 3. Principales preocupaciones de los millennials



### Países emergentes



Como podemos apreciar, la desigualdad salarial así como la tasa de desempleo causan una alta preocupación en ambos tipos de países o mercados. Tal y como hemos visto podríamos afirmar que a pesar de que los millennials piensan que las empresas gozan del potencial para atajar retos sociales de gran importancia, sus líderes no se están centrando en aquellos problemas que son de mayor importancia para ellos.

Si profundizamos más y unimos estas últimas gráficas con con la opinión general sobre las organizaciones que existe entre los millennials (gráfica 3 con gráfica 1), podemos identificar claramente una correlación directa entre la preocupación por los problemas medioambientales y la actitud general que se tiene hacia las organizaciones. Entre aquellos que tienen una opinión general negativa acerca de la actitud de las empresas, casi la mitad (el 46%) también están preocupados por aspectos como el cambio climático o la escasez de recursos, en comparación con el 34% que muestra una opinión global favorable. Como consecuencia de la existencia directa de esta correlación, podríamos deducir que toda aquella actividad corporativa dirigida a mejorar y proteger el medioambiente, así como minimizar el despilfarro de recursos, podría tener un impacto directo que ayudase significativamente a mejorar la visión global sobre las organizaciones que tienen los millennials en la actualidad.

## **2.5 La importancia de la diversidad**

Otros de los aspectos destacables cuando hablamos sobre las preferencias de esta generación son el desarrollo profesional y la diversidad laboral. Los millennials no son puramente críticos con lo que ellos consideran el mal hacer de algunas empresas y lo cortas que estas se quedan respecto a sus expectativas. También son capaces de identificar y apreciar que características de las empresas causan en ellos una impresión positiva.

Cuando se les pregunta qué empresas están teniendo un impacto positivo en ellos en particular y en el mundo en general, estos expresan especial admiración a aquellas empresas que tratan de adaptarse y avanzar en la industria 4.0 así como desarrollar y potenciar las habilidades de sus trabajadores para que sean capaces de tener éxito en un ambiente laboral tan cambiante y evolucionado.

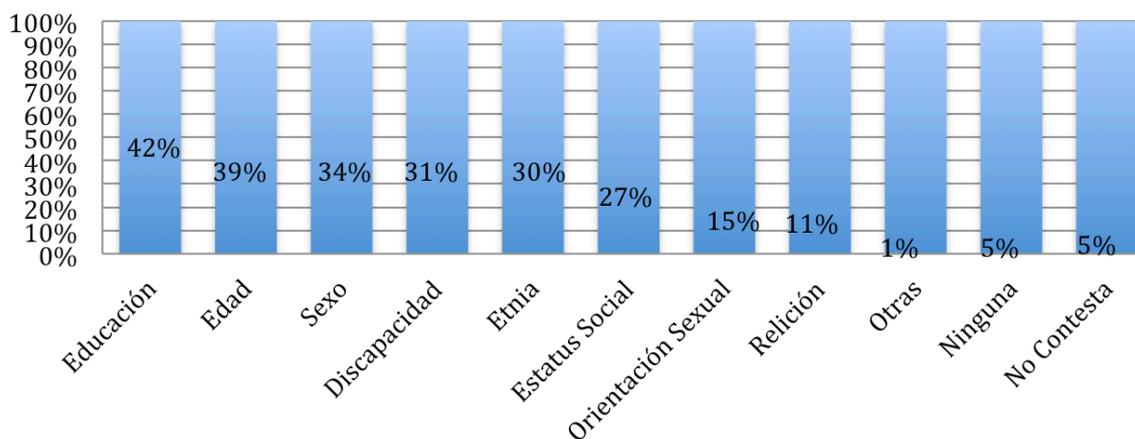
Además, las empresas que apoyan la diversidad y que cuentan con equipos directivos plurales y diversos también gozan de una percepción positiva por parte de los millennials. Cuando hablamos de la diversidad en la fuerza laboral nos referimos a todas aquellas diferencias y similitudes de tipo étnico, de raza, género, edad, religión, orientación sexual o cultural, etc. Pero en mi opinión también recientemente se está asentando una nueva concepción de la diversidad dentro de la fuerza laboral de una determinada organización. Se trata de incorporar empleados con perfiles diferentes especializados en campos dispares de modo que se introduzcan capacidades y habilidades que abarquen una franja más extensa. De esta manera esas habilidades pueden solaparse dando lugar a sinergias que en resumen significan un mejor rendimiento de la organización y de los propios empleados.

Sin embargo también debemos prestar atención a lo que tanto millennials con individuos de la Generación Z consideran como diversidad, de modo que podamos comprender con claridad cuales son sus demandas cuando se abarca este concepto tan amplio. Tan solo el 17% de los millennials y el 24% de la Generación Z relaciona la diversidad laboral como un aspecto demográfico, relacionado con un estilo de vida particular o con una creencia determinada. Para ellos guarda mas bien relación con:

- La tolerancia, inclusión y una mentalidad abierta, con un 18% para los millennials y un 19% para la Generación Z.
- Respeto y saber reconocer y admitir a cada individuo, con un 17% y un 19%.
- Diferente aportación de ideas y formas de pensar, con un 14% para ambos grupos.

Ahora bien, si preguntamos a los millennials cual de todas las interpretaciones de la diversidad deben tratar de atraer las empresas nos damos cuenta de que en cierto modo, lo que antes mencionaba a nivel particular como una opinión, se confirma. Quizás, en parte intuido por formar parte de esta generación. Para confirmarlo exponemos la siguiente gráfica en la que se determina el porcentaje de millennials (sobre un 100%) que consideran que sus empresas deberían luchar por atraer las siguientes áreas de diversidad:

Gráfico 4. ¿Qué consideran los millennials como diversidad?



En el gráfico de barras expuesto, mostramos que aspectos de la diversidad laboral han de ser tenidos en cuenta y promovidos por y para la sociedad en general, las organizaciones y sus propios empleadores según los millennials. Algunas de estas áreas como la edad, género, la discapacidad o la etnia tienen un peso importante como era de esperar pero en primer lugar se encuentra la diversidad concebida como diferentes perfiles educacionales. Esta necesidad de atraer miembros a las organizaciones con formación en diferentes campos es más demandada en países emergentes (52%) que en países con economías ya desarrolladas (33%). Este hecho se acentúa en China con un 77%, Filipinas, 65%, Turquía, 64%, Perú, Indonesia o Corea del Sur.

Junto con la edad y la diversidad de género, la diversidad en conocimientos, que se refiere a diferentes empleados y directivos con formación en diversos campos, provenientes de diferentes universidades y con títulos universitarios variados, es una de las áreas que los millennials consideran que se debería potenciar más. Sin embargo, menos de dos décimas partes, un 16%, afirma que sus organizaciones gozan de diversidad y son un fiel reflejo de la sociedad en general.

Es por ello también que, tanto los millennials como los individuos de la Generación Z piensan que la mayoría de los líderes de sus organizaciones no están verdaderamente comprometidos con crear culturas corporativas de carácter inclusivo. Es más, casi dos tercios de los miembros de estas generaciones no sólo piensan que sus líderes muestran poca sinceridad en sus palabras cuando tratan temas como la diversidad o la inclusión sino que creen que la única manera de afrontar este problema y lograr que avance la diversidad en el lugar de trabajo es mediante el establecimiento de una legislación laboral formal.

Los millennials y la generación Z correlacionan la diversidad con una visión de futuro y la ven como una herramienta para potenciar el rendimiento y funcionamiento empresarial y profesional, especialmente cuando esta diversidad se encuentra asentada en los equipos de dirección más “senior”.

Aquellos millennials que perciben sus organizaciones y equipos directivos como diversos afirman que sus jefes o empleadores son capaces de colaborar más con sus empleados para que estos estén más sincronizados con la ética de la empresa, para que sean más creativos, desarrollen sus talentos, sean más eficientes y alimenten su inteligencia emocional.

En los siguientes diagramas circulares se muestran los porcentajes de millennials que afirman que sus líderes están provocando un impacto positivo en el mundo, dependiendo de los diferentes escenarios que se representan.

Gráfico 5. Diversidad e impacto positivo en la sociedad



Por todo lo mencionado con anterioridad, no resulta sorprendente que el 69% de empleados que afirman que en los equipos directivos más “senior” está presente la diversidad, perciban sus puestos de trabajo con una mayor motivación y como estimulantes para su desarrollo. Frente a un 43% de jóvenes trabajadores que no percibe como diversos a sus equipos de liderazgo.

Además, la presencia de diversidad corporativa es un arma de doble filo ya que es beneficiosa a nivel personal para cada trabajador como hemos visto pero también resulta beneficioso a nivel global para la empresa. Esto lo explica el que el 78% de millennials que confirman la existencia de diversidad en los equipos directivos, afirmen que sus

organizaciones gozan de una capacidad extraordinaria para generar beneficios. Lo que se resume en 13 puntos más en generación de beneficios que aquellas organizaciones donde sus equipos de líderes no cuentan con un reflejo equiparable con las sociedades donde estas operan.

## **2.6 Fidelidad y rotación laboral. Retención de talento.**

### **2.6.1 Introducción**

Una vez hemos estudiado en profundidad aquellos aspectos más relevantes de las organizaciones que determinan directamente la actitud que los millennials frente a ellas, estamos en condiciones de avanzar en nuestro estudio.

Para ello, en este apartado, nos vamos a enfocar en las consecuencias que está teniendo el diseño existente en las empresas de hoy en día en los millennials, según los parámetros que ya hemos estudiado, como diversidad, ética o prioridades.

Nos vamos a basar en dos variables fundamentales, la lealtad y la rotación laboral.

Ambos conceptos parejos que a pesar de presentar similitudes, también muestran diferencias. Consideramos estos dos conceptos importantes para ser incluidos en nuestro estudio por dos motivos fundamentales. El primero es que ambos dos son medibles por lo que podemos obtener conclusiones contundentes. El segundo motivo, reside en la importancia de comprender a la generación millennial en cuanto a la retención de talento, algo de sumo interés para las organizaciones.

Pero antes de ello, definamos ambos conceptos dotándolos del enfoque con el nos vamos a referir a ellos.

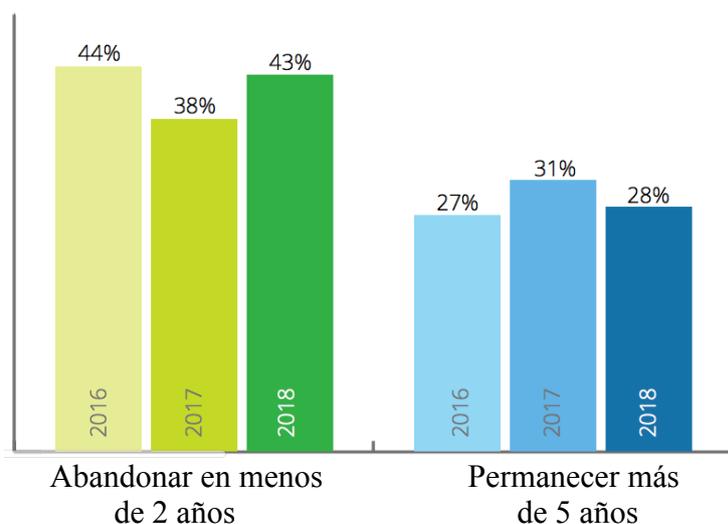
Con lealtad laboral nos referimos a las fuerzas de atracción o de reciprocidad que existen entre la empresa y los empleados. De algún modo también se puede entender como el factor que mide la compatibilidad que existe entre ellos, como resultado de la existencia o inexistencia en la organización de aquellos factores que hemos estudiado previamente.

En cuanto a la rotación laboral nos referimos a aquella medida que determina cuanto tiempo permanece un empleado en una empresa determinada y cada cuanto ha de ser reemplazado. Entender esta medida en los millennials es de sumo interés para la retención del empleado. Según un estudio realizado por Daniel Farrell y Caryl E. Rusbult del Franklin and Marshall College en Estados Unidos, está determinada enormemente por

la satisfacción del empleado pero sobre todo con el compromiso, por lo que va de la mano con la lealtad de la que hablábamos antes.

Pero como hemos visto para que existan estas respuestas positivas de los millennials hacia las empresas, se necesitan acciones por parte las mismas empresas que se adecuen a lo que los millennials demandan. Y esto en numerosas ocasiones no sucede. Sin embargo está demostrado que las acciones y valores con los que funciona una organización, tiene una fuerte influencia en el tiempo que los millennials permanecen con sus empleadores. Antes de profundizar en los factores que resultan determinantes en la creación de lealtad a la empresa, es importante conocer que los niveles de esta, han vuelto a atrás, a donde se encontraban hace dos años. En el siguiente gráfico se muestra la evolución en los tres últimos años del porcentaje de millennials que espera abandonar su puesto de trabajo antes de que pasen dos años y el porcentaje de aquellos que esperan permanecer más de cinco años.

Gráfico 6. Fidelidad Laboral



Entre los millennials, el 43 % prevee abandonar sus trabajos en menos de dos años, mientras que solo el 28% busca permanecer más de cinco años. En el caso particular de los miembros de la generación Z, muestran incluso una menor lealtad, con un 61% que dice que abandonará su trabajo antes de dos años.

Los trabajadores más jóvenes necesitan razones que causen en ellos un impacto positivo para quedarse con sus empleadores. Necesitan que se les de una perspectiva realista que

les ofrezca en el largo plazo estar mejor materialmente y como individuos, poder desarrollarse de un modo más rápido y completo que si dejaran sus puestos de trabajo. A continuación vamos a profundizar en los factores que resultan determinantes en la generación de lealtad a la empresa en millennials. Como ya hemos visto con anterioridad, las motivaciones que muestran las organizaciones no se encuentran alineadas con las prioridades de los millennials lo cual se refleja en el grado de fidelidad de estos últimos. Por ejemplo aquellas organizaciones que se percibían como enfocadas en los beneficios, no eran generadoras de fidelidad.

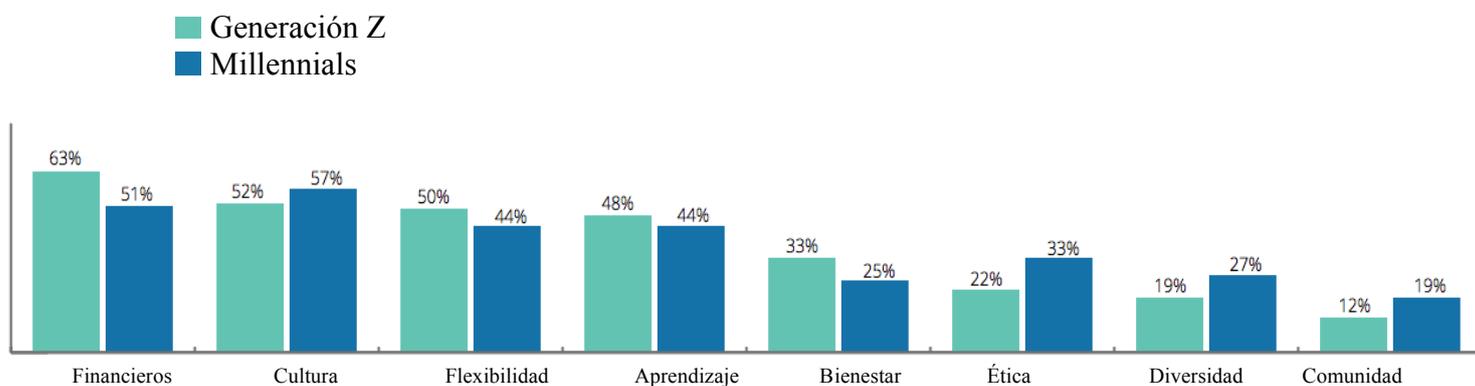
En general, el 51% de los millennials dicen que sus empresas están meramente enfocadas en la generación de beneficios. Esta percepción es significativamente mayor entre aquellos millennials que preveen dejar su puesto de trabajo en menos de dos años (57%) que entre los que piensan permanecer más de cinco (42%).

Si nos fijamos en factores que resultan prioritarios para los jóvenes, nos damos cuenta de que la innovación (35%) o las mejoras sociales (31%) son percibidas más fuertemente por millennials fieles (los que preveen permanecer más de cinco años) con un 28% que por aquellos que piensan abandonar pronto su puesto de trabajo, con un 21%.

### **2.6.2 Factores generadores de fidelidad**

Sin tener en cuenta factores de tipo filosófico o acuerdos entre el empleado y la empresa. Existen rasgos comunes y tangibles en millennials y miembros de la generación Z, que crean fidelidad hacia sus empleadores. Según el despacho de estadísticas laborales de Estados Unidos, los factores más determinantes son: Las recompensas y beneficios financieros, una cultura positiva en el puesto de trabajo, flexibilidad en cuanto a lugares y horarios, oportunidades para tener un aprendizaje continuo, programas de bienestar e incentivos, que la empresa tenga reputación por su comportamiento ético, diversidad e inclusión y la oportunidad de tener un impacto positivo en la comunidad. A continuación se muestra el porcentaje de millennials e individuos de la generación Z que considera muy importante cada uno de los factores a la hora de elegir una determinada empresa en la que trabajar.

Gráfico 6. Generadores de fidelidad a la empresa



De acuerdo con el gráfico mostrado, el generador de fidelidad hacia la empresa número uno, es el de las recompensas y los beneficios financieros. En un principio y habiendo visto a lo largo del estudio que estamos conduciendo, cual es la reacción de los millennials frente a aquellas empresas meramente enfocadas en la generación de beneficios. Puede parecer hipócrita el hecho de que los beneficios financieros sea el primer generador de fidelidad. Sin embargo es consistente con la idea que tienen de que los empleadores, deben compartir la riqueza, ofertar buenos puestos de trabajo y mejorar el nivel de vida de los empleados. Otra explicación que puede tener este hecho, es que los estratos más maduros y adultos de la generación millennial puede estar ahorrando para los estudios superiores de sus hijos. También puede que se deba a la dificultad que tienen estos para adquirir artículos caros como puede resultar la compra de una casa o el pago de una hipoteca que ha superado la capacidad salarial en la mayor parte del mundo. Para los individuos de la generación Z, que por su edad tienen menos obligaciones financieras, estos beneficios monetarios están en segundo lugar, justo por detrás del hecho de formar parte de una cultura positiva en su puesto de trabajo. Ambos grupos consideran la flexibilidad laboral y la oportunidad de aprender continuamente como factores de gran importancia.

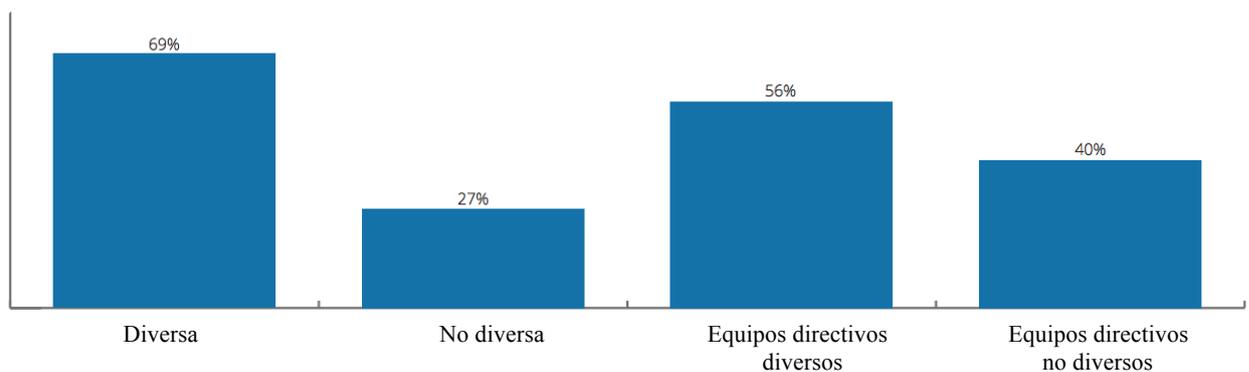
Parece interesante la franja que resulta de la diferencias que presentan ambos grupos en cuanto a la relevancia que otorgan al comportamiento ético de la empresa, la diversidad e

inclusión y la voluntad de aportar a la comunidad. Algo que propondremos más adelante como futura línea de estudio.

### 2.6.3 Diversidad y fidelidad

Aunque según el gráfico presentado, la diversidad y la inclusión no parecen suponer una prioridad para los millennials ni para la generación Z, si analizamos la diversidad nos damos cuenta de que resulta fundamental para retener el talento de los más jóvenes en las empresas. Por ello a continuación mostramos el porcentaje de millennials que contempla permanecer en su empresa más de cinco años. Dependiendo de cómo considera que es el papel que desempeña la diversidad en su organización.

Gráfico 7. Fidelidad a la empresa y diversidad laboral



Como podemos observar, existe una gran diferencia en cuanto a lealtad a la empresa dependiendo de la diversidad con la que se perciban a las organizaciones y a los equipos directivos. Siendo mayor esta franja en el caso de la percepción de las organizaciones a nivel global. Dentro de las organizaciones consideradas diversas, el 69 % de los millennials prevé quedarse más de 5 años. Lo que denota un 42% más de fidelidad, que en aquellas organizaciones no consideradas como diversas. Un dato muy relevante en nuestra opinión ya que estamos hablando de retener o dejar marchar un 42% de jóvenes con talento y que aportan renovación en las empresas.

La franja, es algo menos notable cuando los equipos directivos cuentan con perfiles más diversos frente a cuando no lo son, con un 56% de permanencia a largo plazo frente a un 40%.

## **2.6.4 Flexibilidad laboral y fidelidad**

Uno de los factores que los millennials consideraban como “muy importantes” para elegir una u otra organización era el de la flexibilidad. Un factor que cada día parece adquirir más valor. Por ello tiene sentido que el número de individuos de la generación Z que lo consideran importante (50%), sea algo mayor que el de los millennials (44%). Esto nos muestra que es una demanda generalizada pero que se busca con mayor intensidad en las generaciones más jóvenes. Se trata sin duda de un concepto que ha ido evolucionando ya que quizás, poco tenga que ver con la flexibilidad de la que hablaba Lewis and Cooper en 1987, cuando se comenzaba a tratar este concepto. Por aquel entonces se limitaba prácticamente a una flexibilidad que, tras haberse incorporado la mujer al mundo laboral de manera generalizada, lograrse compatibilizar la vida profesional con las labores de los padres al cuidado de los hijos.

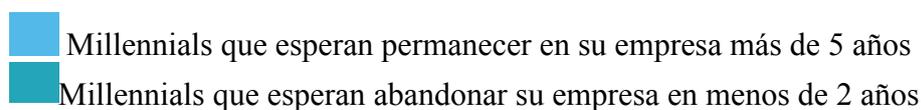
No hace falta decir que son casi nulos los hijos de los miembros de la generación Z y escasos los de los millennials, por las tendencias sociales. Por ello decimos que las necesidades con las que se demanda la flexibilidad laboral, no son las mismas que en el pasado.

Lo que está claro, independientemente de las necesidades con las que exige, es que un alto nivel de flexibilidad, tiene como resultado directo una mayor lealtad del empleado hacia la empresa.

Pero los millennials no solo valoran no estar atados a unas normas estrictas en cuanto a horarios y lugares de trabajo, sino que también aprecian la confianza con la que sus empleadores les conceden esa flexibilidad.

Para ver que relación guarda la flexibilidad con la retención de la talento en las empresas plantearemos tres niveles de flexibilidad diferentes y las consecuencias que tienen en los millennials a la hora de quedarse o abandonar la empresa en la que se encuentran. Para el planteamiento de los escenarios se tendrá en cuenta la percepción de flexibilidad en la actualidad respecto a los últimos 3 años en cuanto a las opciones de horarios y lugares de trabajo propuestos.

Gráfico 8. Flexibilidad y retención de millennials



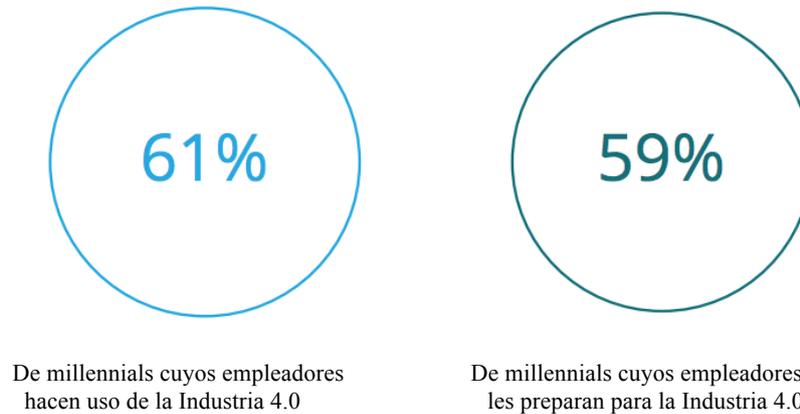
Del grupo de millennials más fieles, es decir aquellos que esperan permanecer trabajando para sus empleadores más de cinco años, el 55% afirma que gozan ahora de una mayor flexibilidad en sus puestos de trabajo con respecto a los tres últimos años. Entre los que desean marcharse en los próximos 2 años, solo el 35% afirma lo mismo.

Dentro de este grupo que considera que tienen una mayor flexibilidad hoy con respecto a los tres últimos años, los millennials afirman que sus empleadores están obteniendo más beneficios ya que se generan ambientes de trabajo que son más estimulantes, sanos y agradables. Algo que debe tenerse en cuenta y a la que las empresas deben comenzar a prestar mayor atención es como está distribuida esa flexibilidad. Es decir mientras que el 69% de los puestos directivos de mayor antigüedad informa que tiene una mayor flexibilidad, esto no ocurre igual en el resto de capas de empleados. Ya que, tan solo el 36% de perfiles más “junior” y el 40% de los puestos intermedios admite tener una mayor flexibilidad. Por ello se puede decir que al menos a día de hoy la flexibilidad laboral no se está distribuyendo de forma equitativa.

## 2.7 Desarrollo de talento y la Industria 4.0

En el siguiente gráfico se muestra la importancia el porcentaje de millennials que afirman que sus líderes están teniendo un impacto positivo en el mundo.

Grafico 9. Repercusión de la Industria 4.0



Otro aspecto que ya mencionábamos anteriormente es el interés que muestran los millennials cuando hablamos de la Industria 4.0. Con ello nos referimos a aquellas tecnologías de reciente aparición que han cobrado gran relevancia en un corto periodo de tiempo, como por ejemplo Big data, impresión 3D, el internet de las cosas, la computación en la nube (cloud computing)... Sin embargo a pesar del interés que muestran, según los gráficos expuestos, también admiten sentirse desprevenidos, posiblemente por lo repentino de la llegada de dichas tecnologías y por la rapidez en su propagación; e insuficientemente preparados, seguramente por la falta de preparación en ciertos campos cuya relevancia en un pasado reciente era menor.

Por todo ello los millennials muestran poca confianza en tener éxito en el nuevo ambiente generado por la Industria 4.0. Por eso buscan unirse y formar parte de aquellas organizaciones que les ayuden a desarrollar las capacidades necesarias incluyendo las denominadas “soft skills” o habilidades blandas que necesitaran según vayan evolucionando los trabajos. Con habilidades blandas nos referimos a todas aquellas relacionadas con la inteligencia emocional, que engloba un conjunto de rasgos de habilidades sociales, comunicación, lenguaje, hábitos personales, optimismo, amistad, personalidad y en definitiva todos aquellos rasgos que intervienen en las relaciones con otras personas.

# Capítulo III

## Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

### 3.1 Conclusiones

Una vez hemos desarrollado el tema que tratamos en este estudio, es el momento de establecer las conclusiones. Gracias a los objetivos secundarios que nos marcábamos al comienzo de este trabajo, ahora tenemos toda la información necesaria y analizada para poder establecer cual ha sido el resultado de nuestra investigación.

Al comienzo del trabajo establecíamos que nuestro interés estaba en determinar los factores más importantes para que las empresas logren atraer, potenciar y retener el talento millennial.

Según el análisis que hemos conducido nos hemos dado cuenta de que los millennials muestran unas características propias que les hacen tener una visión diferente sobre el mundo laboral.

Hemos podido ver que existe una franja considerable entre lo que ellos buscan y lo que buscan las organizaciones. Lo millennials buscan formar parte de empresas cuyos líderes estén comprometidos con colaborar con la sociedad para mejorar, que tengan un comportamiento ético y en las que se tengan en cuenta más aspectos que el que resulta de mayor importancia para las empresas., generar beneficio. De algún modo podemos decir que son partidarios de potenciar la responsabilidad social corporativa de las empresas.

Los millennials creen que las empresas deberían dar prioridad a la creación de puestos de trabajo, a la lucha por crear una sociedad mejor y a la innovación. Mientras que a día de hoy lo más importante para las empresas es la creación de beneficios, la búsqueda de eficiencias y la producción y venta de productos y servicios. En cuanto a sus preocupaciones hemos observado que el cambio climático, la desigualdad salarial y el desempleo son los factores que más les mantienen preocupados tanto en países desarrollados como en los emergentes.

Por otro lado nos hemos dado cuenta de que las empresas deben potenciar la diversidad y la inclusión para lograr atraer a los millennials y que estos se sientan mas cómodos. En concreto hemos llegado a la conclusión de que son los perfiles con conocimientos más variados lo que buscan sin darle tanta importancia a otros rasgos como la etnia o el género. También hemos

descubierto que esa diversidad tiene una implicación en la retención de talento de modo que a mayor diversidad, los millennials pretenden pasar mayor tiempo en una determinada empresa. A pesar de que veíamos que los millennials no pensaban que las empresa debían enfocarse meramente en los beneficios, los factores financieros como sus salarios, siguen siendo el factor más determinante a la hora de captarles y retenerles en una empresa. Pero el hecho de que ese factor vaya acompañado de una cultura en la que se sienta cómodo hace que se potencie la capacidad de la empresa para atraer su talento.

Otro factor que resulta de gran importancia para los millennials y en especial para los más jóvenes es la flexibilidad laboral, que juega un papel fundamental en la fidelidad del millennial a la empresa.

Por último, analizando últimas tendencias que han causado un gran impacto en el mercado laboral, nos hemos dado cuenta de que el desarrollo y la potenciación de talento es algo que ha pasado de ser una necesidad para las empresas a ser una demanda de los millennials, debido a la necesidad que tienen de formarse en las nuevas tecnologías.

Si logramos incorporar en las empresas todos aquellos factores y demandas que resultan prioritarios para los millennials. Conseguiremos tener en las empresas ese talento. Como consecuencia tendremos organizaciones más eficientes y por lo tanto con una mayor capacidad de generar beneficios.

### **3.2 Limitaciones:**

Para el desarrollo de este trabajo de fin de grado, la principal herramienta de trabajo que hemos utilizado ha consistido de las distintas fuentes bibliográficas reunidas para la investigación. Estas fuentes de información que se recogen a lo largo del texto y en la bibliografía presentan una información altamente dispersa con respecto al enfoque y al objetivo que hemos querido dar a este trabajo de fin de grado. Ya que en nuestro trabajo queríamos abarcar los principales factores y sus dinámicas que intervienen en que un millennial se sienta atraído por una empresa así como en su posterior desarrollo y permanencia.

La mayor parte de las fuentes consultadas hacen referencia tan solo a uno o alguno de los factores que hemos abarcado en nuestro estudio siendo necesario acudir a numerosos recursos bibliográficos. Por ello ha sido necesario hacer un gran trabajo síntesis con el que poder recopilar y estructurar la enorme información existente.

También debido al enfoque evolutivo que queríamos dar al trabajo, ha sido necesario acudir a las fuentes más nuevas, con las que poder vislumbrar las tendencias más recientes. Esto nos ha hecho darnos cuenta de que algunos autores, no todos, comienzan a mencionar la generación Z. Es por ello que al hablar de los millennials hemos decidido incorporarla como un subgrupo, con el fin de que este estudio esté lo más actualizado posible para ser coherentes con el enfoque dinámico y no estático del que le queríamos dotar.

### **3.3 Recomendación y futuras líneas de estudio.**

Tras haber realizado este estudio sobre los millennials, hemos sido capaces de apreciar que existen trabajos de gran trascendencia que abarcan alguno de los factores que hemos investigado nosotros de un modo más profundo. Sin embargo no son tantos los estudios como el nuestro que trata de poner en conjunto todos los datos y conocimientos de modo que se pueda obtener una visión global que tenga como centro a este grupo generacional. Por otro lado, el hecho de que la generación Z, es decir los más jóvenes que comienzan su andadura por el mercado laboral, den menor importancia al comportamiento ético de las empresas así como a la diversidad y la inclusión o a la voluntad de tener un impacto positivo en la comunidad, nos resulta preocupante. Por ello creemos que se debe establecer un seguimiento a los más jóvenes para ver si esa carencia de valores se sigue acentuando en el futuro. Ya que como dijo Peter Brabeck-Letmathe en la VI asamblea del Instituto Internacional San Telmo las empresas tienen que ser más humanas para poder subsistir en el largo plazo.

Por último, aunque nosotros hemos hecho un recopilatorio de las últimas transformaciones del mercado laboral de acuerdo con las nuevas tecnologías que se incorporan y como influyen en los Millennials, consideramos que se debe seguir con el estudio de estas innovaciones y sus dinámicas que resultan tan disruptivas y por lo tanto sobre las que existe menos información.

## Bibliografía:

Chen, P., & Choi, Y. (2007). Generational differences in work values: A study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1982). An approach to the attribution of aging, period, and cohort effects. *Psychological Bulletin*

Angus Maddison (2001): Amillennial perspective.

Davis, J. B., Pawlowski, S. D., & Houston, A. (2006). Work commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT profession: Generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*

The Deloitte Millennial Survey 2017: *Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*

Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *Human Resource Planning*

Dols et al., (2010), p. 69

Deloitte. 2018 Millennial survey.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*

Simons (2010), p. 31

Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.

Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 857–861.

Neumark, D., Polsky, D., & Hanson, D. (1999). Has job stability declined yet? New evidence for the 1990s. *Journal of Labor Economics*, 17, S29–S64.

Hewlett et al., 2009, p. 73

Safer, M. (2007). *60 Minutes: The “Millennials” are coming [television broadcast]*. New York: CBS Corporation.

Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.

Twenge, J. M. (2000). The age of anxiety? Birth cohort change in anxiety and neuroticism, 1952–1993. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 1007–1021.

Gentry et al., 2011, p. 39

Salahuddin, 2010, p. 5

*The Little Black Book of Billionaire Secrets*, 11 de Diciembre, 2017.

Anne Field; *Millennials Want Companies Mixing Mission And Money*

### **The Work-Family Challenge: Rethinking Employment**

editado por Suzan Lewis, Jeremy Lewis

*Keeping the millennials* Dr. Joanne G. Sujansky, CSP / Dr. Jan Ferri-Reed

RAND National Security Research Division

*The Global Technology Revolution 2020, Executive Summary: Bio/Nano/Information Trends, Drivers, Barriers, and Social Implications* Richard Silberglitt, Philip S. Anton, David R. Howell, Anny Wong.

Tolbie 2008 p. 12

Daniel Farrel, Caryl E Rusbult (1981), *Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, costs alternatives and investment.*

VI Asamblea del Instituto Internacional San Telmo (2016).