



**MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS**

# ¿Qué busca el talento en las empresas?

Estudio sobre las prioridades del talento en función de la edad y nacionalidad

Autor: Pablo Torrecuadrada García  
Tutor: Pedro César Martínez Morán

Trabajo Fin de Máster

Madrid  
Noviembre 2022

## Índice

Resumen .....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	4
¿Qué significa talento? .....	4
Las nuevas habilidades del talento .....	5
Gestión del talento .....	5
Retener y Fidelizar.....	7
Estado de la cuestión .....	9
Objetivo .....	11
Metodología.....	12
Estudio práctico y análisis de datos .....	13
Resultados analizados en base al grupo generacional. ....	14
Compromiso con la sociedad.....	14
Iniciativas medioambientales .....	15
Misión, visión y valores .....	16
Carrera en la misma empresa.....	16
Formación.....	17
Salario competitivo de entrada y a largo plazo.....	18
Teletrabajo .....	20
Trabajo en remoto.....	21
Movilidad nacional e internacional .....	21
Conciliación con vida personal.....	22
Resultados analizados en base a la nacionalidad.....	23
Carrera en la misma empresa.....	23
Percepción de salario en especie .....	24
Discusión .....	24
Conclusiones.....	26

Futuras líneas de investigación.....	27
Referencias Bibliográficas.....	28
Anexos.....	29

## **Resumen**

En este trabajo se realiza un acercamiento al término “talento” y a su gestión en las empresas. Se lleva a cabo un estudio para comprobar si, en función de la edad o la nacionalidad, existen diferencias claras entre lo que el talento busca en las empresas a la hora de elegir una. Los resultados obtenidos confirman que, aunque de manera general se valoren todos los aspectos que rodean la gestión del talento, existen ciertas diferencias generacionales. En el caso de la nacionalidad, se ha comprobado que el talento prioriza los factores estudiados independientemente de su país de origen.

## **Abstract**

This paper approaches the term "talent" and its management in companies. A study is carried out to check whether, depending on age or nationality, there are clear differences between what talent looks for in companies when it comes to choosing one. The results obtained confirm that, although all aspects of talent management are generally valued, there are certain generational differences. In the case of nationality, it was found that talent prioritizes the factors studied regardless of their country of origin.

## **Introducción**

### **¿Qué significa talento?**

A lo largo de la historia se le han atribuido multitud de definiciones al término talento, ya que depende del contexto o entorno en el que se describa. En este trabajo se realizará una aproximación hacia el concepto de talento en el ámbito empresarial.

Pilar Jericó (2001) define el talento como una mezcla de las capacidades, el compromiso, y la acción de las personas dentro de una empresa. Para ella, las personas con talento son aquellas comprometidas con mejorar su desempeño dentro de la organización, así como los resultados de esta.

Por otro lado, existen modelos que definen el talento como una combinación del potencial y el desempeño de un trabajador en una empresa. Por ejemplo, la consultora Korn Ferry propone la “9-box framework of performance and potential”, una tabla en la que se ubica a los trabajadores en función de su potencial y desempeño dentro de la empresa. Es decir, los trabajadores con mayor talento serán aquellos que presenten un mayor potencial y desempeño. Esto no quiere decir que aquellos trabajadores con bajo potencial sean prescindibles. Existen trabajadores que realizan sus funciones de manera excepcional, los cuales han alcanzado su máximo potencial.

Teniendo en cuenta este modelo, es importante diferenciar entre potencial y desempeño. Se entiende potencial como la capacidad para tener éxito en un rol más complejo o en un contexto diferente. El potencial de un trabajador debe presentar un adecuado equilibrio entre su capacidad de aprendizaje, inteligencia emocional, ambición y compromiso con la empresa. El desempeño, en cambio, es la forma en la que un trabajador realiza sus funciones. Si cumple con sus funciones de manera efectiva y eficiente, el desempeño del trabajador será alto.

### **Las nuevas habilidades del talento**

La llegada de la Cuarta Revolución Industrial (también conocida como Industria 4.0) y de la pandemia mundial provocada por el COVID19 ha cambiado la forma de trabajar en las empresas, potenciando lo que se conoce como “teletrabajo”. El teletrabajo lleva practicándose desde mucho tiempo antes de que llegase la pandemia. Jack Nilles (1988), ingeniero de la NASA y considerado como el padre del teletrabajo (*telecommuting*, en inglés), acuñó el término en el año 1973. Aun así, hasta la llegada del teletrabajo no se practicaba de forma tan frecuente, o al menos no era un tema tan presente en el mundo laboral.

El progresivo “regreso a la normalidad” (o también conocida como nueva normalidad) no está suponiendo un cambio en este sentido. Muchos trabajadores consideran el teletrabajo altamente gratificante, ya que este les proporciona diversos beneficios como un horario flexible, un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal, o un mayor ahorro en tiempos de desplazamiento hacia el lugar de trabajo (Pardo-Díaz & Rodríguez-Martín, 2020).

Teniendo esto en cuenta, sería conveniente considerar el contexto actual a la hora de definir el talento. La capacidad de trabajar eficientemente en entornos digitales, las habilidades operativas, y la gestión del tiempo y los recursos (Duque & Villamizar, 2017) deberían ser habilidades tomadas en cuenta a la hora de definir el talento en el contexto actual.

### **Gestión del talento**

Al igual que sucede con el concepto de talento, existen múltiples definiciones y enfoques sobre la gestión del talento.

Actualmente no existe una definición consensuada sobre la gestión del talento. A nivel teórico, diversos autores atribuyen definiciones dispares (pero no excluyentes) a la

gestión del talento. Por ejemplo, Jackson & Schuler (1990) definían la gestión del talento como la capacidad de las empresas de seleccionar y ubicar a los trabajadores que mejor se ajusten para cada puesto. Es decir, relacionaban la gestión del talento con la adecuación persona puesto desde un enfoque a largo plazo y global (se tienen en cuenta diversos factores presentes en el contexto).

Por otro lado, Rothwell (1994) lo describe como las acciones que realiza la empresa para asegurar perfiles líderes en las posiciones clave de la empresa, estableciendo un adecuado plan de sucesión y fomentando el desarrollo y crecimiento profesional.

Cattermole (2019) establece un ciclo de gestión del talento siguiendo el ciclo de vida de los empleados en las empresas. Para el autor, el ciclo se divide en las siguientes fases: atracción y reclutamiento, donde el autor remarca que una de las claves para alargar el ciclo de vida del empleado dentro de la empresa es seleccionar a los trabajadores adecuados; propuesta de valor del empleado, entendido como aquello que el empleado recibe a cambio de trabajar en la organización. El autor destaca que esto no solo consiste en el pago que recibe el trabajador, si no en otros factores que aseguren una óptima experiencia del empleado; onboarding y desarrollo, periodo que abarca desde la entrada del empleado en la empresa hasta el crecimiento profesional de este dentro de la compañía; retención y desvinculación, siendo esta la última etapa del ciclo de vida del empleado dentro de una empresa.

A nivel práctico, cada empresa define su ciclo de gestión del talento en función de factores como la actividad principal de la empresa, el tipo de sector, o la definición de talento propia de cada empresa. Por ejemplo, la empresa LLYC (Llorente y Cuenca, 2018) centra su ciclo de gestión del talento en las etapas anteriores a la incorporación del empleado en la compañía. El tiempo que el empleado se encuentra en la compañía también es incluido, pero se da una elevada importancia a las etapas comprendidas entre el momento en el que el talento se interesa por la compañía hasta el *onboarding* (incorporación del trabajador). Además, emplean el término “*employee advocacy*”, el cual hace referencia a la forma en la que la experiencia del empleado interno (o antiguos empleados de la empresa) beneficia al negocio y a la atracción de talento externo.

La empresa Lukkap (2019) analizó los momentos “principales” de la relación del empleado con la empresa. En dicho análisis se tienen en cuenta diversas etapas comprendidas entre el onboarding y el offboarding, destacando algunas como el día a día

del empleado con el jefe, el acompañamiento profesional y la gestión del cambio. A diferencia del ciclo empleado por LLYC, este ofrece una visión general de la experiencia del empleado a lo largo de toda su carrera dentro de la empresa.

ManpowerGroup (ManpowerGroup España, 2015) utiliza un ciclo de gestión del talento dividido en tres partes principales: atraer talento, la cual consiste en atraer y seleccionar el talento adecuado para cada empresa en función de las necesidades de esta; desarrollar talento, entendido como la fase en la que el empleado crece dentro de la compañía; comprometer talento, enfocado como la creación de un vínculo entre las organizaciones y sus trabajadores. Se pueden apreciar diversas similitudes entre este ciclo de talento y el de la empresa LUKKAP, pero ManpowerGroup España pone el foco sobre la empresa y el empleado a partes iguales.

### **Retener y Fidelizar**

Cuando se habla sobre el proceso de la gestión del talento, normalmente se menciona la retención del talento como una de sus fases. Pero, es importante distinguir entre el concepto de “retención del talento” y “fidelización del talento”, ya que para diversos autores estos dos conceptos tienen significados parecidos, pero no idénticos.

Por un lado, se entiende la retención del talento como el proceso de mantener las competencias laborales de los empleados, manteniéndolos motivados, incentivados y emocionalmente activos (Prieto Bejarano, 2013). Tal y como mencionado previamente, el autor introduce la retención del talento como una de las fases del modelo integral de gestión humana. Este modelo se divide en atraer, retener, motivar, desarrollar, y ubicar adecuadamente el mejor talento.

Por otra parte, Benavides Villena (2015) propone el término de “fidelización del talento” como una manera de conseguir establecer una relación firme con el trabajador, fundamental para conseguir el éxito a largo plazo en el negocio. Según el autor, la fidelización estratégica del talento humano tiene diversas consecuencias positivas, tales como el aumento del compromiso con la organización o la satisfacción de los clientes.

Teniendo en cuenta estos dos enfoques, se podría entender la retención del talento como un proceso que atiende más a la experiencia del empleado dentro de la empresa. Es decir, qué hace la empresa para que el talento se quiera quedar. En cambio, la fidelización del talento parece ser un concepto que se enfoca más en lo personal. Se busca crear una relación de compromiso entre la empresa y el trabajador, obteniendo diversos beneficios

derivados de esta. Por tanto, estos dos conceptos podrían entenderse como diferentes, pero no excluyentes. La retención del talento intentará proporcionar a los trabajadores la mejor experiencia dentro de la empresa. Con el tiempo, si el proceso de retención de talento se realiza de manera adecuada, el compromiso del trabajador con la empresa aumentará, por lo que el empleado también habrá sido fidelizado.

El modelo de gestión de talento que se empleará a la hora de realizar la encuesta constará de las siguientes fases:

**Tabla 1.**

*Fases de la gestión del talento.*

<b>Fase</b>	<b>Definición</b>
Atracción del talento	Se entiende atracción de talento como la capacidad de una empresa de lograr que, personas con las características necesarias para ser consideradas talento, quieran trabajar en su empresa (es importante tener en cuenta que la definición de talento no está consensuada y varía en función de la empresa).
Selección	Es el proceso mediante el cual se selecciona al candidato que mejor se ajuste a la vacante existente. Es decir, se pretende escoger al candidato cuyo perfil se adecue más al perfil descrito para el puesto (habilidades, competencias, experiencia, etc.)
Incorporación u Onboarding	Práctica que busca optimizar la experiencia de incorporación de los empleados a la empresa. Las empresas se encargan de ayudar a los empleados con el fin de procurar su adaptación e introducción en la cultura empresarial.
Formación y Desarrollo	Formación y desarrollo del empleado dentro de la empresa. Cómo la empresa detecta las necesidades del negocio y del puesto concreto, y desarrolla un plan de formación ajustado a ello.
Plan de Carrera	Muy relacionado con lo anterior. Proyecto de formación individual del trabajador. En él se determina el “curso” de su carrera dentro de la empresa. La empresa valora el talento y pretende desarrollarlo internamente.



Plan de compensación	Totalidad de las percepciones que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo en una empresa. Las empresas deben desarrollar planes de compensación teniendo en cuenta las necesidades del negocio y la estrategia de empresa. Un plan de compensación adecuado puede ser un reforzador sólido para que el empleado se quede en la empresa.
Retención y Fidelización	Estrategia de las organizaciones para retener (y/o fidelizar) a sus empleados. Es decir, que, ante posibilidades de trabajo en otras empresas, elijan quedarse.

Fuente: elaboración propia

Las fases mencionadas previamente no constituyen el ciclo completo de la gestión del talento, pero si son las que pueden tener una repercusión mayor sobre el empleado.

Queda claro que, para las empresas, es fundamental poseer una clara definición de talento y una estrategia sólida para la gestión de este. Las empresas tratan de desarrollar las mejores políticas de gestión de talento con la finalidad de retener y fidelizar todo el talento posible.

Pero ¿Qué es lo que busca el talento en las empresas? Además de buscar las mejores prácticas desde la perspectiva organizacional, es importante que las empresas se aproximen a la gestión del talento desde el punto de vista de los propios trabajadores. Es decir, analizar que busca el talento dentro de las empresas y comparar si existen diferencias significativas en función de variables como la edad o la nacionalidad.

### **Estado de la cuestión**

Un estudio global realizado por Deloitte (2022) recoge la opinión de personas pertenecientes a las generaciones conocidas como “Generación Z” (1997 – 2012) y “Millennials” (1981 – 1996) sobre diferentes aspectos relacionados con el mundo laboral. Los resultados de este estudio se extrapolan de una encuesta realizadas a participantes a nivel global. Específicamente, la encuesta se aplicó a un total de 14.808 personas pertenecientes a la Generación Z y 8.412 Millennials alrededor de 46 países.

Los resultados del estudio muestran los temas más relevantes para los jóvenes trabajadores hoy en día, los cuales son: problemas con el coste de vida y problemas económicos; priorización de acciones sostenibles y acciones que ayuden al medioambiente por parte de las empresas; la salud mental de los trabajadores sigue siendo

un desafío para las empresas; la gran resignación como un punto de oportunidad de reinventar nuestra forma de trabajar (Deloitte, 2022).

Una de las principales preocupaciones de ambas generaciones es el coste de vida y problemas económicos. Miedo a no poder llegar a fin de mes, preocupación por no poder llegar a fin de mes, o la creencia de que la brecha de ingresos entre la población más rica y pobre seguirá aumentando son algunas de estas preocupaciones. Estas preocupaciones, más allá de motivar a los trabajadores a buscar trabajos bien remunerados, hacen que los trabajadores recurran al teletrabajo y al trabajo en remoto desde zonas más económicas con la finalidad de ahorrar dinero.

Otro aspecto al que estas generaciones le atribuyen una elevada influencia a la hora de elegir dónde trabajar son sus propios valores personales. Según el estudio de Deloitte, un 56% de los participantes deciden no trabajar para una organización en particular por sus valores.

Por otro lado, 9 de cada 10 participantes afirmaron que consideraban importante que las empresas llevaran a cabo iniciativas para proteger y cuidar el medioambiente. Sin embargo, solamente un 15% consideraba que las compañías estén tomando acciones contra el cambio climático.

Adicionalmente, un 53% de los encuestados afirman sentir ansiedad/estrés la mayor parte del tiempo, gran parte provocado-directa o indirectamente por su trabajo. A consecuencia de esto, consideraban que su empresa debería fomentar un entorno de salud mental en el lugar de trabajo.

Un estudio realizado por Hays (2020) recoge diferentes aspectos para tener en cuenta a la hora de contratar trabajadores de diferentes grupos generacionales. Por ejemplo, que las personas pertenecientes a la Generación X valoran especialmente la innovación tecnológica en la empresa. Además, esta generación da mucha importancia al equilibrio entre su vida personal y laboral, hasta el punto de estar dispuestos a negociar su salario si se les ofrecen otro tipo de beneficios sociales (horario flexible, vacaciones, o la posibilidad de teletrabajar).

En el mismo artículo, se menciona que los Millennials priorizan la oportunidad de desarrollo de su carrera, las oportunidades de formación y de trabajar fuera, y las recompensas. Esto es reforzado por un artículo escrito por Nilda Chirinos (2009), en el

cual se afirma que la mejor forma de motivar a los trabajadores Millennials es a través de la recompensa (salarios competitivos), retos (oportunidad de formarse y crecer profesionalmente) y de una actitud transparente por parte de sus jefes.

En otro estudio realizado por Hays en 2019, los resultados muestran que el salario y el reconocimiento no son una prioridad para la Generación Z. Pero, por otro lado, la oportunidad de poder subir un nivel en la empresa, así como la formación y las oportunidades de desarrollo, son elementos muy prioritarios para esta generación (Hays, 2019).

Por otro lado, son escasos los artículos que hablan sobre las posibles diferencias en función de la nacionalidad que se pueden dar a la hora de elegir empresa. Un estudio realizado por el grupo Adecco (2021) recoge respuestas de participantes pertenecientes a 25 países a preguntas relacionadas con aspectos del entorno laboral. Se realizan preguntas relativas a temas como la conciliación del trabajo con la vida personal o la importancia atribuida al teletrabajo y al trabajo en remoto. En los resultados del estudio se puede observar que la nacionalidad no es un factor que establezca diferencias entre lo que los trabajadores consideran como relevante en una empresa.

### **Objetivo**

El mundo evoluciona constantemente y, junto con él, las personas. Los factores que hacen que un trabajador elija una empresa en la que trabajar pueden variar mucho en función de la persona. Pero, por lo general, existen ciertos factores comunes entre los trabajadores que pueden variar entre generaciones. Mientras que para unas generaciones los factores más relevantes pueden ser una elevada remuneración o la posibilidad de desarrollar toda su carrera profesional dentro de la misma empresa, para otras pueden ser factores cómo la posibilidad de teletrabajar, un plan de formación ajustado a su perfil, o una elevada concienciación con la sostenibilidad medioambiental por parte de la empresa.

La información recogida a través del análisis bibliográfico presenta ciertas discrepancias, ya que los distintos autores no llegan a una conclusión sólida y común. Ante esta situación, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las principales diferencias generacionales? Es decir, ¿Existen diferencias claras entre lo que priorizan las diferentes generaciones a la hora de elegir la empresa en la que trabajar?

- ¿Existen diferencias claras entre lo que priorizan los trabajadores en su búsqueda de empresa en función de su nacionalidad?

Las hipótesis previas a realizar este estudio son las siguientes:

- **Hipótesis 1:** Van a existir diferencias claras en lo que buscan los trabajadores en función del grupo generacional.
- **Hipótesis 2:** Las generaciones más jóvenes buscarán en las empresas factores como oportunidades de formación,
- **Hipótesis 3:** Las generaciones más mayores buscarán en las empresas factores como la oportunidad de teletrabajar, conciliación con la vida personal o la oportunidad de trabajar en remoto.
- **Hipótesis 4:** La nacionalidad no será un factor influyente en lo que el talento busca en las empresas.

El objetivo del presente trabajo será contrastar los resultados de la encuesta con la teoría recogida y poder contestar a las preguntas formuladas anteriormente. Es decir, analizar si la generación y la nacionalidad de los trabajadores son factores influyentes en la priorización de factores a la hora de elegir empresa.

### **Metodología**

La metodología seleccionada para el desarrollo de este trabajo se divide en dos partes principales:

Por un lado, se ha realizado una aproximación al concepto “talento” y su gestión a través de una revisión bibliográfica. Esta se centra en aspectos relacionados con la gestión y fidelización del talento. Es decir, aquellos factores que se consideran determinantes o influyentes para el talento a la hora de desarrollar su carrera profesional en una empresa u otra, y cómo una empresa puede contribuir a la fidelización de los trabajadores a través de la gestión del talento. Posteriormente, se ha sintetizado información de diferentes artículos que recogen lo que los diferentes grupos generacionales (Generación X, Millennials y Generación Z) buscan a la hora de elegir empresa, así como las diferencias en lo que busca el talento en función de su nacionalidad.

Por otro lado, se ha construido una encuesta para contrastar la veracidad de las hipótesis planteadas. Esta está dotada de preguntas relacionadas con factores que los trabajadores pueden considerar (o no) relevantes en las empresas. Las preguntas no han sido enfocadas

hacia lo que hacen las empresas para fidelizar el talento, si no hacia lo que el talento busca para quedarse en una empresa. Por tanto, esta encuesta ha sido aplicada a un público amplio dentro del ámbito empresarial, sin un rango de edad definido. Las preguntas están relacionadas con diversos aspectos de la relación trabajador – empresa (compensación, plan de carrera, formación, etc.) los cuales pueden resultar determinantes para los trabajadores a la hora de quedarse en una empresa o no.

Es cierto que, teniendo en cuenta la definición del talento (potencial y desempeño), lo ideal sería ajustar la encuesta a un público relativamente joven. Pero, lanzar la encuesta hacia un público formado por edades muy heterogéneas puede proporcionar información sobre las diferencias entre el talento de antes y el talento de ahora. Es decir, identificar y comparar lo que busca el talento de ahora en una empresa con lo que buscaba el talento hace unos años.

En adición, se ha aplicado la encuesta a personas de diferentes nacionalidades, lo que permite realizar una comparativa entre lo que el talento busca en España frente a lo que el talento busca en otros países.

Finalmente, se ha realizado una comparativa entre la información recogida en la revisión bibliográfica y los resultados obtenidos en las encuestas. Se han analizado aspectos relacionados y discrepancias, además de comprobar si las hipótesis planteadas previamente a la realización de este trabajo eran correctas.

### **Estudio práctico y análisis de datos**

Se elaboró una encuesta orientada a recoger la información necesaria para el desarrollo de este trabajo. La encuesta es anónima y consta de 30 preguntas, 4 relacionadas con datos demográficos de los participantes (sexo, edad y nacionalidad), y 26 preguntas diseñadas para recoger la información objetivo (información relacionada con lo que busca el talento en las empresas).

Las 26 últimas preguntas hacen referencia a la importancia que le da el encuestado a la presencia de esas características en su empresa o trabajo deseado. Las preguntas se contestaban mediante una escala lineal del 1 al 4, siendo 1 “nada relevante” y 4 “muy relevante”. Estas preguntas incluyen aspectos relacionados con la gestión del talento (plan de carrera, remuneración, Onboarding, planes de fidelización, movilidad internacional..., etc.) y con factores que los trabajadores pueden buscar en las empresas a la hora de elegir dónde trabajar (compromiso de la empresa con la sociedad y el medio

ambiente, teletrabajo y trabajo en remoto, conciliación con la vida personal o familiar..., etc.).

La encuesta se distribuyó de forma online, a través de diferentes plataformas como LinkedIn o WhatsApp. Se recogieron un total de 103 respuestas de participantes con diferentes edades, sexo, y nacionalidades. Una vez cerrada la encuesta, los datos fueron extraídos en formato xlsx (Excel) y convertidos en una base de datos.

Para la obtención de un análisis completo y detallado, se ha hecho uso de dos herramientas principales: RStudio y Power BI. Para asegurar una mayor claridad en el análisis de los datos, se ha realizado una diferenciación generacional de los participantes en función de su edad, distribuyéndolos en los siguientes grupos: Generación X (1964 – 1980); Millennials (1981 – 1995); y Generación Z (1996 –).

A través de la herramienta RStudio se han obtenido las medias de las puntuaciones de cada pregunta. También se ha realizado una distinción de estas medias en función de los grupos generacionales y de la nacionalidad con la finalidad de facilitar el análisis e interpretación de los datos.

Una vez se limpiaron y organizaron los datos, se procedió al análisis de estos.

### **Resultados analizados en base al grupo generacional.**

Tras analizar los resultados, se ha podido observar que no existen características a las que los encuestados les atribuyan una baja relevancia. Todas las preguntas han tenido una puntuación media de respuestas por encima de 3, salvo la pregunta relacionada con la posibilidad de desarrollar toda la carrera profesional en la misma empresa, la cual ha obtenido una puntuación media de 2.62.

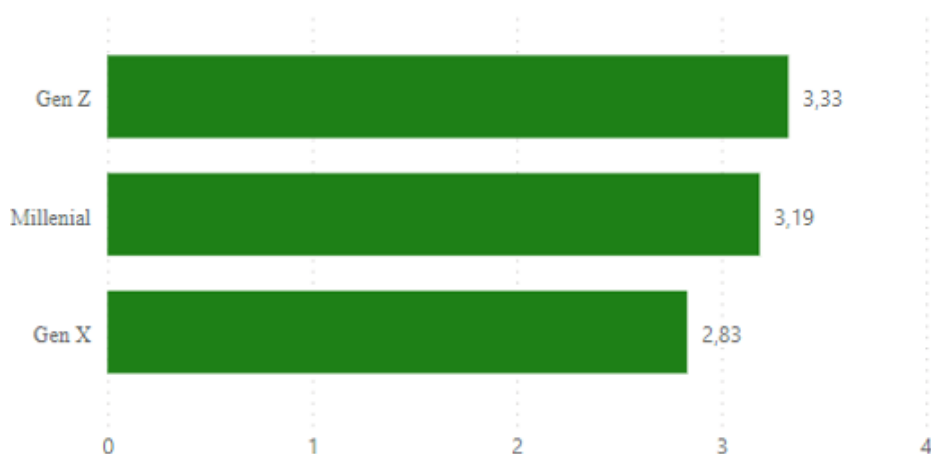
En la tabla 2 (ver anexo) se muestran las medias de las respuestas de los diferentes grupos de edad en comparación a la media general. Tras observar los resultados, se analizan a continuación los que se han considerado más relevantes para esta investigación:

#### Compromiso con la sociedad

La pregunta 3 hace referencia a la importancia que los participantes le dan a que su empresa esté comprometida con la sociedad.

### **Gráfico 1.**

*Media de la importancia atribuida al compromiso con la sociedad en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

Si bien es cierto que la media general ha sido bastante elevada (3,23), la media de los diferentes grupos ha variado entre sí. Los participantes pertenecientes a la Generación Z son los que poseen una mayor media de puntuaciones (3,33), mientras que los participantes de la Generación X son los que presentan una menor media (2,83).

Iniciativas medioambientales

**Gráfico 2.**

*Media de la importancia atribuida a las iniciativas y compromiso con el medioambiente en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

Mientras que en la pregunta anterior ha habido una ligera diferencia entre las puntuaciones de los diferentes grupos generacionales, en la pregunta “mi empresa se debe involucrar en iniciativas relacionadas con la sostenibilidad social y medioambiental” la diferencia ha sido mínima. Los tres grupos le atribuyen una elevada importancia a este factor, ya que las puntuaciones han sido bastante elevadas. La media de puntuaciones es 3.10, Generación Z 3,10, Millennials 3,06 y Generación X 3,08.

Misión, visión y valores

### Gráfico 3.

*Media de la importancia atribuida a la misión, visión y valores de la empresa en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico, las puntuaciones medias de cada grupo generacional han sido elevadas. La puntuación media más alta la presenta la Generación X (3,42), seguido de la Generación Z (3,21) y de los Millennials (3,19). Las tres puntuaciones son muy elevadas por lo que se puede entender que, entre los encuestados, este es un factor al que se le atribuye una elevada importancia a la hora de elegir la empresa dónde trabajar.

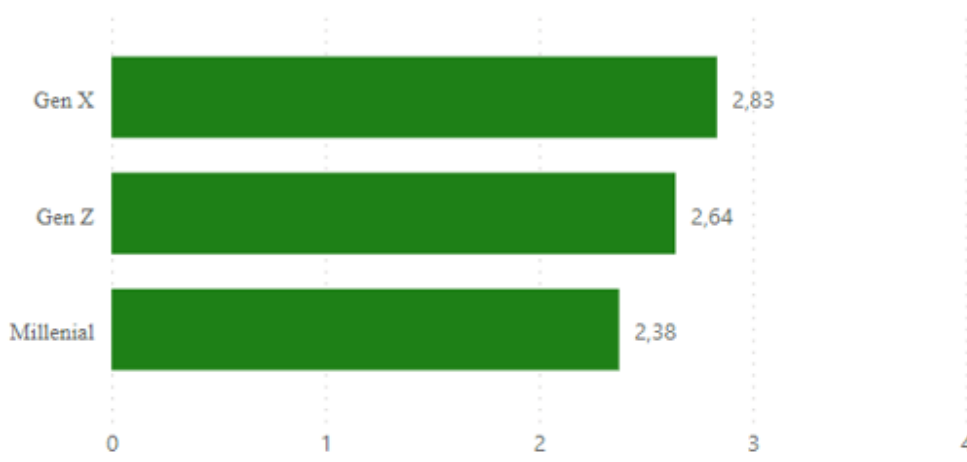
Carrera en la misma empresa

Cómo se menciona previamente, la pregunta con la media de puntuación más baja es la pregunta 11 (debería poder desarrollar toda mi carrera profesional en la misma empresa).



#### **Gráfico 4.**

*Media de la importancia atribuida a poder desarrollar toda la carrera en la misma empresa en función del grupo generacional.*



Fuente: elaboración propia

En el gráfico se puede observar cómo varía la media de las puntuaciones en función del grupo generacional. La media más alta es la de los participantes pertenecientes a la Generación X (2,83), seguidos de la Generación Z (2,64) por muy poca diferencia. Por otro lado, los Millennials (2,38) son los que han presentado una media más baja. Tanto la media general como las medias de cada grupo generacional son las más reducidas en comparación al resto. Son la única puntuación que baja de 3, aunque estas sigan estando por encima de la puntuación media posible (2). Aunque sean las puntuaciones reducidas en comparación al resto, estas siguen siendo altas.

Formación

#### **Gráfico 5.**

*Media de la importancia atribuida a las oportunidades de formación en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

La puntuación media ha sido de 3,53, por lo que se entiende que es algo muy relevante para todos los encuestados. La diferencia de puntuaciones medias entre generaciones no ha sido muy significativa, siendo 3,62 la de la Generación Z, 3,33 la de la Generación X, y 3,31 la de los Millennials.

#### Salario competitivo de entrada y a largo plazo

Se han incluido en la encuesta diversas preguntas relacionadas con el salario, las cuales hacen referencia a aspectos como el salario de entrada o la posibilidad de percibir salario en especie. La pregunta 18 hace referencia a las expectativas que tienen los participantes sobre el salario de entrada.

Las medias de los diferentes grupos se pueden observar en el siguiente gráfico:

#### **Gráfico 6.**

*Media de la importancia atribuida al salario de entrada en función del grupo generacional*

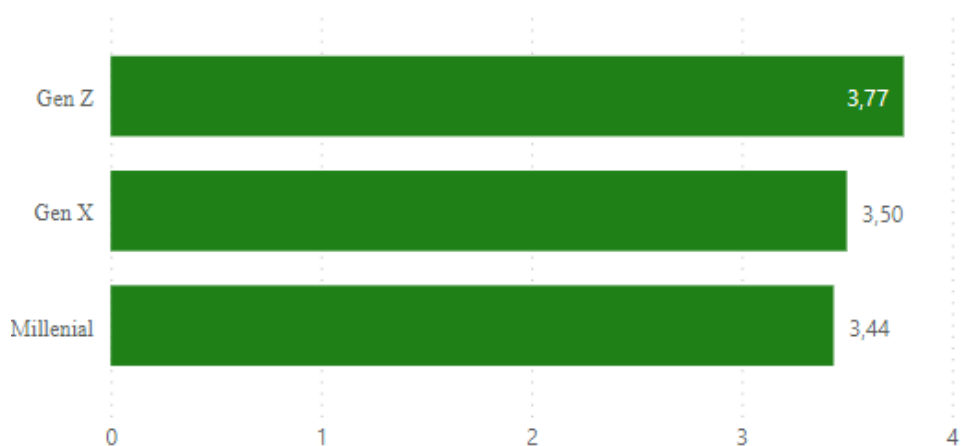


Fuente: elaboración propia

Las medias de respuesta de los tres grupos de edad indican que un salario de entrada competitivo es un aspecto relevante para todos los encuestados, independientemente de la edad. La diferencia de puntuación entre los tres grupos generacionales es muy reducida (0,25 entre la puntuación más alta y la más baja), lo que indica que los participantes, de forma generalizada, atribuyen una elevada relevancia al salario que pueden percibir al entrar en la empresa.

### Gráfico 7.

*Media de la importancia atribuida a la oportunidad de llegar a percibir un salario competitivo en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

Este gráfico refleja la importancia que los participantes le dan a poder llegar a percibir un salario competitivo dentro de su empresa. Al igual que en el gráfico mostrado

anteriormente, se observa que la remuneración es un aspecto de elevada relevancia para los participantes a la hora de decidir la empresa o puesto de trabajo.

En este caso, es la Generación Z la que presenta una mayor media de puntuaciones (3,77), seguido de Generación X y Millennials por una diferencia muy poco significativa (0,33). Las puntuaciones medias, de forma generalizada, reafirman la idea de que el salario es uno de los aspectos más valorados a la hora de elegir empresa.

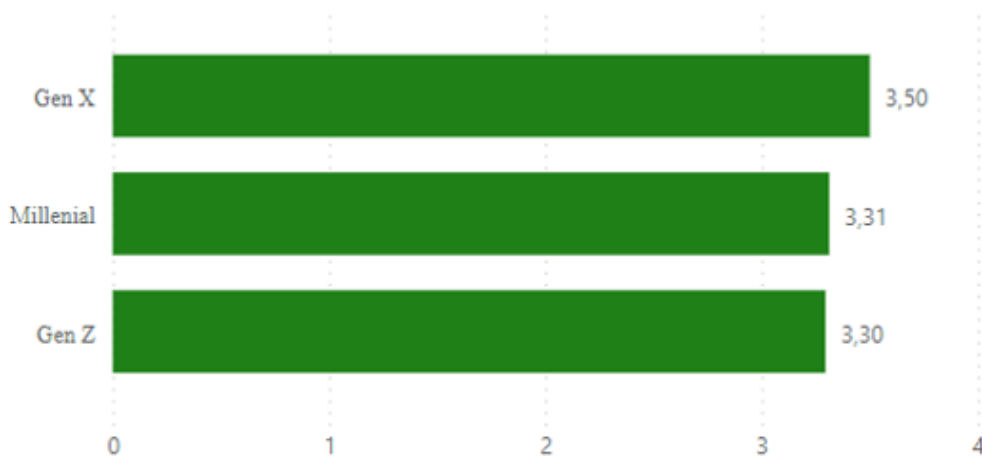
#### Teletrabajo

Tal y como se comenta al comienzo de este trabajo, el teletrabajo es un aspecto de las empresas muy demandado entre los trabajadores. Desde la pandemia causada por el COVID19, el teletrabajo se ha convertido en un recurso ofrecido por las empresas que, para algunas personas, supone una enorme ventaja.

En el siguiente gráfico se muestran las medias de puntuación de los diferentes grupos generacionales:

#### Gráfico 8.

*Media de la importancia atribuida a la posibilidad de teletrabajar en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

Las tres puntuaciones medias están por encima de 3, siendo Generación X los que mayor media presentan (3,50) y Generación Z los que menos (3,30) con una diferencia muy baja entre una y otra (0,20). En línea con el resto de las preguntas, las puntuaciones medias de cada grupo generacional son muy elevadas y presentan una diferencia muy baja entre

unas y otras, reflejando la elevada importancia que los participantes de esta encuesta le dan a que su empresa les ofrezca la posibilidad de teletrabajar.

Trabajo en remoto

### **Gráfico 8.**

*Media de la importancia atribuida a la posibilidad de trabajar en remoto en función del grupo generacional*



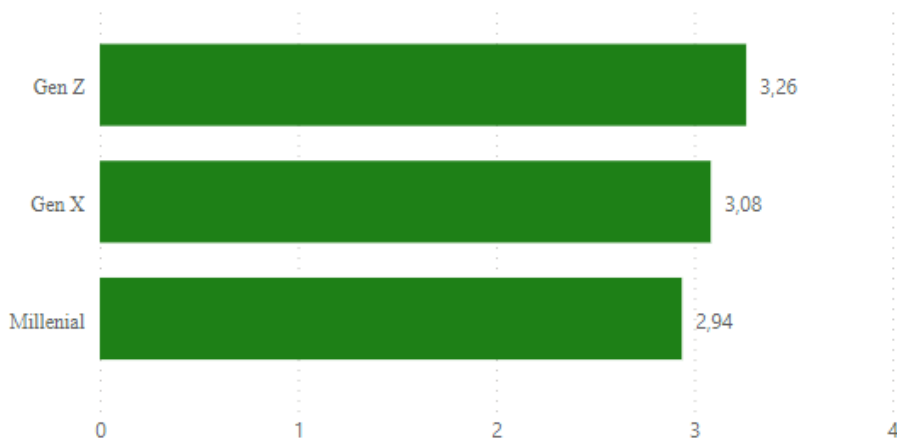
Fuente: elaboración propia

La puntuación media de esta pregunta ha sido un 3,38 indicando que los participantes consideran un aspecto importante que su empresa les ofrezca la posibilidad de trabajar en remoto. La puntuación media más alta ha sido la de la Generación X (3,5), seguida de los participantes de la Generación Z (3,39) y de los Millennials (3,25). Al igual que sucede con el resto de las preguntas, la diferencia entre puntuaciones medias es muy reducida, lo cual no indica una diferencia significativa. Además, todas las puntuaciones están por encima de 3.

Movilidad nacional e internacional

### **Gráfico 9.**

*Media de la importancia atribuida a movilidad nacional e internacional en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

Esta pregunta hace referencia a las oportunidades de movilidad que la empresa les ofrece a sus trabajadores. Tal y como se puede observar en los resultados, los participantes de la Generación Z son los que le atribuyen una mayor importancia a este aspecto (3,26 de puntuación media), aunque la diferencia con la Generación X y los Millennials no es muy elevada (3,08 y 2,94 respectivamente).

Conciliación con vida personal

**Gráfico 10.**

*Media de la importancia atribuida a la conciliación con la vida personal en función del grupo generacional*



Fuente: elaboración propia

Todas las preguntas presentan medias de puntuaciones muy elevadas, pero esta pregunta es la más alta de todas (3,82). Todos los participantes pertenecientes a los tres grupos generacionales consideran fundamental que la empresa en la que trabajen les permita mantener un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal.

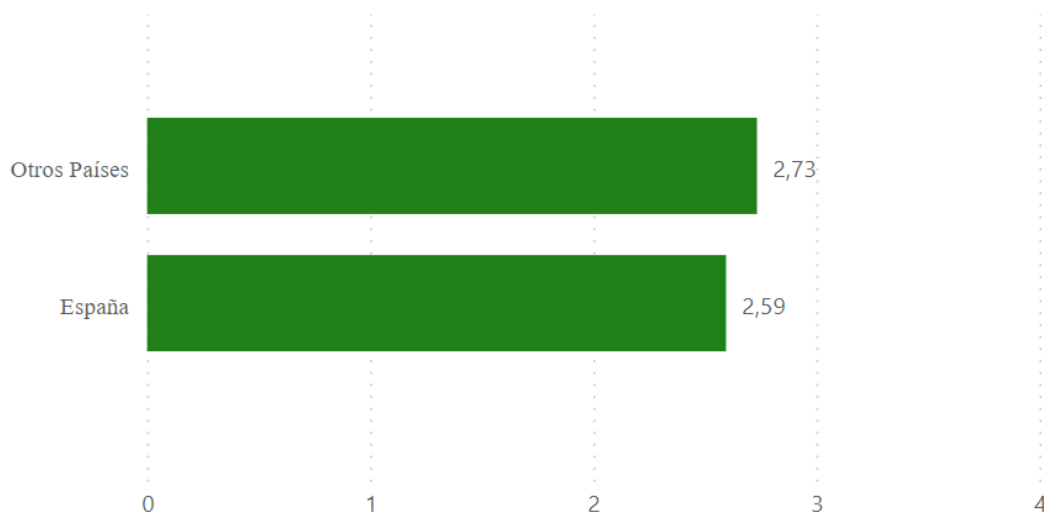
### **Resultados analizados en base a la nacionalidad.**

Tal y como se puede observar en la Tabla 3 (ver en referencias de tablas), no existe ninguna diferencia significativa entre las puntuaciones medias de las preguntas de los participantes españoles y los del resto de los países. Aun así, se analizan a continuación algunos datos que pueden resultar relevantes:

Carrera en la misma empresa

#### **Gráfico 11.**

*Media de la importancia atribuida a poder desarrollar toda la carrera en la misma empresa en función de la nacionalidad.*



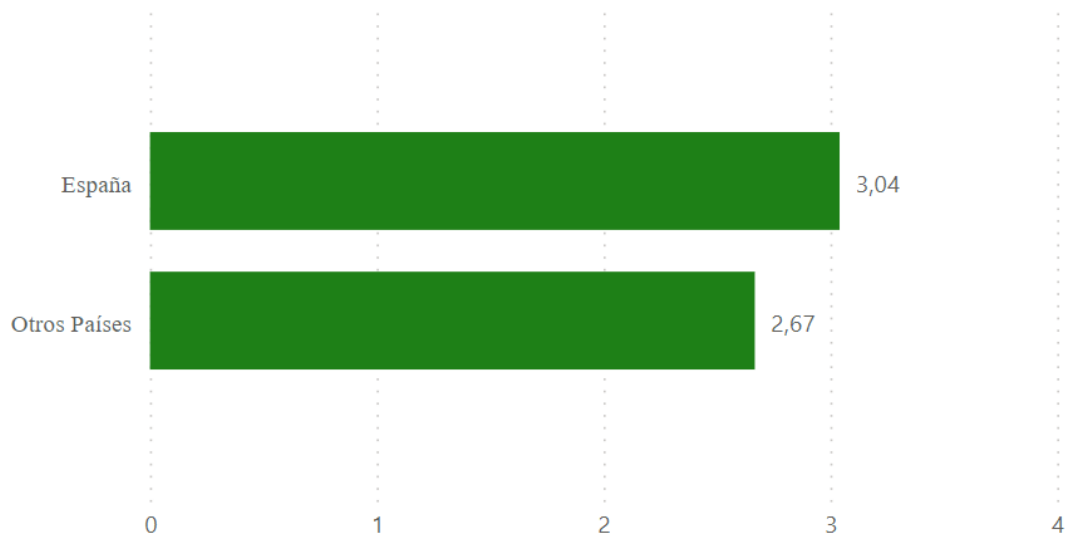
Fuente: elaboración propia

En el gráfico se puede observar como la diferencia entre España y el resto de los países es muy poco significativa. De la misma forma que sucede con los grupos generacionales, las puntuaciones de esta pregunta son reducidas en comparación con el resto. Esto indica que, independientemente de la edad y la nacionalidad, una de las cosas que menos prioriza el talento es la posibilidad de desarrollar toda su carrera profesional dentro de la misma empresa.

Percepción de salario en especie

**Gráfico 12.**

*Media de la importancia atribuida a la posibilidad de percibir salario en especie en función de la nacionalidad.*



Esta es la diferencia más notable de la comparación de puntuaciones en función de la nacionalidad. Como se puede observar, ambas puntuaciones son elevadas, pero en España se le atribuye un poco más de relevancia que en el resto de los países encuestados.

**Discusión**

Tras extraer y analizar los resultados obtenidos en la encuesta, se han obtenido resultados que coinciden y respaldan la información compilada en el marco teórico.

En primer lugar, en el estudio realizado por Deloitte en el año 2022 se afirma que el 90% de los participantes (Generación Z y Millennials de diferentes nacionalidades) consideraban importante el hecho de que las empresas lleven a cabo iniciativas para promover el cuidado medioambiental. Esto se ve reforzado por la información obtenida a través de la encuesta, dónde los participantes pertenecientes a la Generación Z y Millennials atribuyen una elevada importancia a este aspecto. Además, cabe destacar que los participantes de la Generación X también consideran este factor como una característica relevante a la hora de elegir empresa en la que trabajar.



En este mismo estudio se menciona que una de las principales preocupaciones de las dos generaciones es el coste de vida. Esto hace que los trabajadores busquen trabajos bien remunerados, así como la oportunidad de teletrabajar y trabajar en remoto con el fin de ahorrar más. El estudio realizado por Hays en 2020 corrobora que uno de los factores motivacionales para los Millennials es una adecuada remuneración, mientras que la Generación Z tiene otras prioridades. Los resultados obtenidos en la encuesta corroboran el estudio de Deloitte ya que los participantes de la Generación Z presentan puntuaciones medias más altas que los Millennials en factores relacionados con el salario. Aun así, es importante mencionar que la diferencia es poco significativa y ambas puntuaciones son muy elevadas. Esto difiere con el estudio de Hays, en el que se afirma que la remuneración no suele ser una prioridad para la Generación Z.

En cuanto al teletrabajo y al trabajo en remoto, en los resultados de la encuesta se corrobora la información que aparecen en los estudios de Hays y de Deloitte. Por un lado, las puntuaciones de la Generación Z y de los Millennials es muy elevada en ambos casos, lo cual coincide con lo afirmado en el estudio de Deloitte. No se especifica que el motivo sea el mismo, pero queda claro que son factores prioritarios para ellos a la hora de elegir empresa. En el caso de la Generación X, estos presentan las puntuaciones medias más altas en ambas preguntas, lo que coincide con lo mencionado en el estudio de Hays.

La elevada puntuación de la Generación X en la relevancia del trabajo en remoto y del teletrabajo puede coincidir con la importancia que le da esta generación a la conciliación de la vida familiar y personal, lo cual se menciona en el estudio de Hays. Los resultados de la encuesta lo respaldan, ya que la media de puntuación de la Generación Z casi llega a la puntuación máxima.

Chirinos y Hays mencionan que unos factores motivadores para los Millennials y la Generación Z son las oportunidades de formación y de crecer profesionalmente. Esto se ve respaldado por los resultados de la encuesta, en los que se puede observar cómo las puntuaciones de ambas generaciones son muy elevadas.

Es importante destacar la relevancia que tienen los valores de la empresa para los trabajadores. En el estudio de Deloitte se menciona que esto es un factor muy importante para las generaciones Z y Millennials al hora de elegir empresa. En los resultados de la encuesta se respalda esto, ya que las puntuaciones medias de los grupos generacionales son muy elevadas.

Por último, se ha observado que la puntuación en la pregunta 11 (“Debería poder desarrollar toda mi carrera profesional dentro de la misma empresa”) es la más baja independientemente del grupo generacional o de la nacionalidad. Es el aspecto menos priorizado por el talento.

### **Conclusiones**

El término “talento” es un concepto que ha ido evolucionando entre las empresas a lo largo de los años, y con ello la forma de gestionarlo. Además del concepto y su gestión, con el paso del tiempo también cambia lo que el talento busca y prioriza en las empresas. Si las empresas quieren atraer, retener y fidelizar talento, es importante que sean conscientes de que es lo que el talento prioriza.

Tal y como se hipotetizó antes de realizar la encuesta, la nacionalidad no es un factor influyente en lo que el talento busca en las empresas. La información obtenida en la revisión bibliográfica ha sido respaldada con los resultados de la encuesta, en los que no se pueden apreciar diferencias significativas entre las puntuaciones de los dos grupos.

En cuanto a las diferencias generacionales, de los resultados de la encuesta no se han extraído diferencias claras entre lo que las diferentes generaciones priorizan, ya que las puntuaciones medias son altas y las diferencias entre grupos muy poco significativas. Se han obtenido resultados que coinciden con lo hipotetizado antes de realizar el trabajo, pero también resultados que pueden diferir un poco de lo esperado.

En cuanto a la Generación Z, se esperaba que gran parte de los encuestados pertenecientes a esta generación priorizaran aspectos como las oportunidades de formación, la conciencia social e iniciativas medioambientales, o la movilidad nacional e internacional. En cambio, se esperaba que aspectos como el poder percibir un salario de entrada competitivo o la conciliación con la vida personal fuesen factores menos relevantes para ellos. Este planteamiento viene motivado por la situación actual, en la que encontrar trabajo no es algo fácil y los trabajadores más jóvenes priorizan aspectos como el crecimiento profesional o las oportunidades de aprender por encima de otros factores como el salario. Los resultados coinciden con lo esperado, pero también muestran que esta generación no deja de darle relevancia a la posibilidad de percibir un salario competitivo o al poder conciliar adecuadamente su trabajo con su vida personal.

En cuanto a los Millennials, se esperaba que los participantes de esta generación buscaran en sus empresas factores como la oportunidad de hacer carrera en la misma empresa o la

oportunidad de llegar a percibir salarios competitivos. Esto se ha visto confirmado por los resultados de la encuesta, pero también se ha visto que esta generación busca aspectos como la posibilidad de teletrabajar, trabajar en remoto, y la posibilidad de tener oportunidades de formación.

Por último, considero importante destacar que no solo las generaciones más jóvenes (Millennials y Generación Z) le atribuyen una elevada relevancia al compromiso de su empresa con la sociedad y el cuidado medioambiental. Los participantes de la Generación X, de forma general, también consideran este aspecto como algo relevante en sus empresas. Esto era algo esperable ya que todo el mundo está cada vez más concienciado con aspectos como el cuidado medioambiental. Además, tal y como se esperaba, esta generación busca en las empresas la oportunidad de trabajar en remoto y de conciliar su vida personal con su vida laboral. El trabajo en remoto o el teletrabajo pueden ser buenos recursos para lograr una adecuada conciliación, y es esperable que las generaciones más experimentadas busquen trabajos que les permitan dedicar más tiempo a su vida personal.

### **Futuras líneas de investigación**

Durante la realización y conclusión de este trabajo, diversos temas se han considerado importantes de cara a futuras investigaciones relacionadas con el talento.

Por un lado, es importante tener en cuenta la forma de recopilar la información en futuras investigaciones. En la encuesta empleada para este trabajo se daba la posibilidad a los participantes de atribuir un nivel de relevancia a diversos aspectos. De cara a obtener resultados más específicos, considero que sería mejor elaborar las preguntas de tal forma que los encuestados tengan que priorizar unos aspectos sobre otros. Todo el mundo quiere que su empresa presente la mayoría de los aspectos mencionados en la encuesta, pero, si se les hiciera elegir entre estos aspectos, seguramente se obtendrían resultados más fiables.

Por otro lado, la salud mental y la flexibilidad horaria son dos aspectos que cada vez tienen más relevancia entre los trabajadores y las empresas. Incluir estos factores en futuras investigaciones relacionadas con lo que el talento busca en las empresas puede añadir valor y conclusiones útiles a la hora de analizar los datos.

Por último, considero fundamental realizar encuestas o estudios relacionados con lo que busca el talento de manera más frecuente. La forma de trabajar en las empresas cambia a una velocidad exponencial, y con ello lo que el talento busca en las empresas. Es

importante que las empresas se mantengan actualizadas acerca de estos aspectos con el fin de atraer, retener y fidelizar al mejor talento.

### Referencias Bibliográficas

Benavides Villena, J. (2015). Gestión del talento humano y fidelización del colaborador en la Empresa Financiera Confianza S.A.A. del distrito de Trujillo. Recuperado de <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/2064>.

Cattermole, G. Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strat. HR Rev.* 2019, 18, 258–262, doi:10.1108/shr-05-2019- 0042.

Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral revista venezolana*, 2(4), 6.

Deloitte. (2022). The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey.

Duque, A. P. G., & Villamizar, C. A. A. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. In *Forum Empresarial*.

Hays (2020). *Cómo atraer a las generaciones X, Y, Z a tu negocio*. Obtenido de Hays: <https://www.hays.es/blog/insights/como-atraer-a-las-generaciones-x-y-z-a-tu-negocio>.

Hays (2019). Ciclo de vida laboral-What Workers Want Report 2019.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American psychologist*, 45(2), 223.

Jericó, P. (2001). Gestión del talento. Madrid: Prentice Hall.

LLYC. (2018, marzo 7). El ciclo del Talento en la era digital [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=qOEn1F9MMaQ>

Lukkap. (2021). III Índice de Medición de la Experiencia de Empleado.

ManpowerGroup España. (2015, octubre 28). El ciclo del talento ManpowerGroup. [Vídeo]. Youtube. [https://www.youtube.com/watch?v=LBh\\_bDeFCHA](https://www.youtube.com/watch?v=LBh_bDeFCHA)

Nilles, J.M. Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transp. Res. Part A Gen.* 1988, 22, 301–317.

Pardo-Díaz, M. P., & Rodríguez-Martín, D. C. (2020). El teletrabajo en tiempos de COVID-19.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).

Rothwell, W. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Amacom.

The Adecco Group (2021). *Resetting Normal: Defining the New Era of Work*.

## Anexos

**Tabla 2.**

*Media de las respuestas en función de la edad.*

<b>Pregunta</b>	<b>Media General</b>	<b>Media Generación X</b>	<b>Media Millennials</b>	<b>Media Generación Z</b>
1. Mi empresa debe ofrecer salarios competitivos con el fin de atraer al mejor talento.	3.53	3.17	3.63	3.57
2. Mi empresa debe trabajar en mejorar y cuidar su employer branding (marca empleadora).	3.33	3.42	3.56	3.25
3. Mi empresa tiene que estar altamente comprometida con la sociedad.	3.23	2.83	3.19	3.33
4. Mi empresa se debe involucrar en iniciativas relacionadas con la sostenibilidad social y medioambiental.	3.10	3.08	3.06	3.10
5. Mi empresa tiene que realizar procesos de	3.40	3.08	3.31	3.48

onboarding ante nuevas incorporaciones.				
6. El proceso de onboarding debe ser completo, enfocado a la integración entre los compañeros y a la introducción de los nuevos empleados en la cultura empresarial.	3.48	3.00	3.31	3.62
7. Mi empresa debe analizar periódicamente las necesidades formativas de los trabajadores.	3.66	3.5	3.44	3.75
8. Mi empresa tiene que diseñar planes formativos con el fin de resolver las necesidades y carencias formativas de los trabajadores.	3.53	3.58	3.38	3.56
9. Mi empresa debería proporcionarme oportunidades de formación útiles para mi desempeño y crecimiento profesional.	3.53	3.33	3.31	3.62
10. Mi empresa tiene que ofrecer un plan de carrera individualizado y ajustado al perfil de cada trabajador.	3.19	3.33	3.25	3.15
11. Debería poder desarrollar toda mi carrera profesional dentro de la misma empresa.	2.62	2.83	2.38	2.63

12. Mi empresa debería ofrecer movilidad nacional e internacional.	3.18	3.08	2.94	3.26
13. La misión, visión, y valores de mi empresa se tienen que ajustar a mis valores personales.	3.24	3.42	3.19	3.21
14. Mi empresa debe fomentar el trabajo en equipo.	3.27	3.5	3.19	3.25
15. Mi plan de compensación se debe ajustar adecuadamente a mi rol y funciones dentro de mi puesto de trabajo.	3.51	3.5	3.56	3.49
16. Mi empresa debe ofrecer la posibilidad de percibir diferentes tipos de remuneración además de la salarial.	3.42	3.42	3.5	3.39
17. Mi empresa tiene que ofrecer diferentes facilidades/plataformas para la percepción de salario en especie.	2.98	3.0	2.94	2.98
18. Mi salario de entrada debe ser competitivo.	3.34	3.5	3.25	3.33
19. Mi empresa me debe ofrecer la posibilidad de llegar a percibir un sueldo competitivo a largo plazo.	3.67	3.50	3.44	3.77
20. Mi empresa debe desarrollar planes de	3.20	3.42	3.25	3.15

fidelización con el fin de reducir la tasa de rotación.				
21. Mi horario laboral se debe ajustar a lo establecido en el contrato (no quedarme haciendo más horas de las que me corresponden).	3.45	3.5	3.25	3.49
22. Mi empresa debe ofrecerme la posibilidad de teletrabajar.	3.33	3.5	3.31	3.30
23. Mi empresa debe dar la posibilidad de trabajar en remoto.	3.38	3.5	3.25	3.39
24. Mi empresa me debe permitir conciliar mi vida laboral y mi vida personal.	3.82	3.75	3.75	3.85
25. Dentro de mi empresa busco un clima laboral favorable.	3.80	3.58	3.63	3.89
26. Mi empresa debería realizar iniciativas a nivel interno para promover un clima laboral favorable.	3.55	3.25	3.44	3.64
Fuente: elaboración propia				

**Tabla 3.**

*Media de las respuestas en función de la nacionalidad.*

<b>Pregunta</b>	<b>Media General</b>	<b>Media España</b>	<b>Media Otros Países</b>
-----------------	----------------------	---------------------	---------------------------



1. Mi empresa debe ofrecer salarios competitivos con el fin de atraer al mejor talento.	3.53	3.49	3.73
2. Mi empresa debe trabajar en mejorar y cuidar su employer branding (marca empleadora).	3.33	3.32	3.33
3. Mi empresa tiene que estar altamente comprometida con la sociedad.	3.23	3.24	3.20
4. Mi empresa se debe involucrar en iniciativas relacionadas con la sostenibilidad social y medioambiental.	3.10	3.01	3.47
5. Mi empresa tiene que realizar procesos de onboarding ante nuevas incorporaciones.	3.40	3.38	3.47
6. El proceso de onboarding debe ser completo, enfocado a la integración entre los compañeros y a la introducción de los nuevos empleados en la cultura empresarial.	3.48	3.47	3.53
7. Mi empresa debe analizar periódicamente las necesidades formativas de los trabajadores.	3.66	3.65	3.73
8. Mi empresa tiene que diseñar planes formativos con el fin de resolver las necesidades y carencias formativas de los trabajadores.	3.53	3.55	3.40
9. Mi empresa debería proporcionarme oportunidades de formación útiles para mi desempeño y crecimiento profesional.	3.53	3.54	3.47
10. Mi empresa tiene que ofrecer un plan de carrera individualizado y ajustado al perfil de cada trabajador.	3.19	3.22	3.07
11. Debería poder desarrollar toda mi carrera profesional dentro de la misma empresa.	2.62	2.60	2.73
12. Mi empresa debería ofrecer movilidad nacional e internacional.	3.18	3.18	3.20
13. La misión, visión, y valores de mi empresa se tienen que ajustar a mis valores personales.	3.24	3.19	3.47

14. Mi empresa debe fomentar el trabajo en equipo.	3.27	3.30	3.13
15. Mi plan de compensación se debe ajustar adecuadamente a mi rol y funciones dentro de mi puesto de trabajo.	3.51	3.49	3.60
16. Mi empresa debe ofrecer la posibilidad de percibir diferentes tipos de remuneración además de la salarial.	3.42	3.45	3.27
17. Mi empresa tiene que ofrecer diferentes facilidades/plataformas para la percepción de salario en especie.	2.98	3.04	2.67
18. Mi salario de entrada debe ser competitivo.	3.34	3.34	3.33
19. Mi empresa me debe ofrecer la posibilidad de llegar a percibir un sueldo competitivo a largo plazo.	3.67	3.68	3.67
20. Mi empresa debe desarrollar planes de fidelización con el fin de reducir la tasa de rotación.	3.20	3.19	3.27
21. Mi horario laboral se debe ajustar a lo establecido en el contrato (no quedarme haciendo más horas de las que me corresponden).	3.45	3.45	3.47
22. Mi empresa debe ofrecerme la posibilidad de teletrabajar.	3.33	3.35	3.20
23. Mi empresa debe dar la posibilidad de trabajar en remoto.	3.38	3.41	3.27
24. Mi empresa me debe permitir conciliar mi vida laboral y mi vida personal.	3.82	3.78	4.00
25. Dentro de mi empresa busco un clima laboral favorable.	3.80	3.76	4.00
26. Mi empresa debería realizar iniciativas a nivel interno para promover un clima laboral favorable.	3.55	3.50	3.80

Fuente: elaboración propia