

# Atracción y retención del talento joven: preferencias laborales de los millennials en Asturias

Inés Rodríguez Millán

inesrodriguez97@uoc.edu

30/01/2022

Director/a: Mar Marín Capilla

**Trabajo final de máster**

---

**Curso 2021-22, semestre 1**



## Índice

<b>Resumen/Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
Justificación .....	6
Objetivos y alcance .....	7
<b>1. Marco teórico</b> .....	<b>9</b>
1.1. Generaciones .....	9
1.1.1. Origen y concepto de generación .....	9
1.1.2. Tipos de generaciones y diferencias.....	10
1.2. Talento.....	13
1.2.1. Concepto .....	13
1.2.2. Atracción del talento.....	14
1.2.3. Retención del talento.....	14
1.3. Factores que inciden en la atracción y retención del talento .....	15
1.3.1. El salario.....	16
1.3.2. La conciliación .....	17
1.3.3. Las posibilidades de promoción .....	18
1.3.4. El reconocimiento .....	19
1.3.5. Valoración de estos factores según el género .....	20
1.4. Motivación .....	21
1.4.1. La teoría de Herzberg .....	21
1.4.2. Pirámide de Maslow .....	23
1.5. Compromiso organizacional.....	24
1.6. Rotación de personal .....	25
<b>2. Metodología</b> .....	<b>27</b>
2.1 Procedimiento .....	27
2.2 Participantes.....	28
<b>3. Resultados</b> .....	<b>32</b>
3.1 Motivos de abandono .....	32
3.2 Importancia de la conciliación, la promoción, el prestigio de la empresa y la remuneración .....	33
3.3 Factores que atraen al talento.....	35
3.4 Factores que retienen el talento.....	36
3.5 Motivos para cambiar de empleo .....	38
3.6 Resultados en función del género.....	38
3.7 Resultados en función del año de nacimiento .....	40
<b>4. Discusión</b> .....	<b>43</b>

<b>Conclusiones</b> .....	<b>47</b>
Limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones .....	48
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>49</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>58</b>

## Resumen

La rotación de personal es un problema cada vez más presente en las organizaciones, el cual hay que reducir con el fin de evitar sus consecuencias. Para ello hay que saber cómo atraer y retener el talento, centrándonos especialmente en el talento joven y más concretamente en los millennials, quienes, según la literatura, presentan más tendencia a cambiarse de empresa y no permanecer durante largos periodos. Por ello, el objetivo de esta investigación se centra en conocer las preferencias laborales de los millennials para así saber cómo atraerlos a una empresa y retenerlos durante más tiempo. La metodología empleada consiste en un cuestionario con preguntas sobre los motivos para abandonar un empleo o para decidir trabajar en una empresa, el cual responden 359 personas de entre 21 y 39 años residentes en Asturias. Los resultados muestran que esta generación no le da tanta importancia al prestigio de la empresa y no tiene interés únicamente por el salario, sino que le dan gran importancia también a otros factores como contar con tareas interesantes, sentirse valorados o tener posibilidades de promoción y conciliación. Futuras líneas de investigación podrían estudiar la generación Z, la que sigue a los millennials y la cual se irá adentrando en un futuro en las organizaciones.

**Palabras clave:** rotación de personal, talento, millennials, atracción, retención.

## Abstract

Staff turnover is an increasingly present problem in organizations, which must be reduced in order to avoid its consequences. To do this, we must know how to attract and retain talent, focusing especially on young talent and more specifically on millennials, who, according to the literature, are more likely to change companies and not stay for long periods. Therefore, the objective of this research focuses on knowing the work preferences of millennials in order to know how to attract them to a company and retain them for longer. The methodology used consists of a questionnaire with questions about the reasons for leaving a job or decide work in a company, which is answered by 359 people between 21 and 39 years old residing in Asturias. The results show that this generation does not give so much importance to the prestige of the company and has no interest only in salary, but also give great importance to other factors such as having interesting tasks, feeling valued or having possibilities for promotion and conciliation. Future lines of research could study Generation Z, the one that follows millennials and which will enter organizations in the future.

**Keywords:** staff turnover, talent, millennials, attraction, retention.

## INTRODUCCIÓN

### Justificación

Debido a mi reciente incorporación al departamento de Recursos Humanos de una empresa como estudiante en prácticas, he podido identificar las consecuencias de una alta rotación de personal y lo costoso que, como mencionan Cloutier et al. (2015), resulta el abandono de un trabajador. Por un lado, es costoso en términos económicos, ya que el proceso de contratación de un nuevo empleado conlleva unos gastos derivados de la publicación de ofertas y gastos administrativos y, por otro lado, por el gasto de tiempo y recursos, por no hablar de la disminución en la productividad (Cloutier et al. 2015).

Numerosas investigaciones han confirmado este hecho, los jóvenes no tienen inconvenientes en cambiar de empresa, es más, no se ven durante largos periodos de tiempo en el mismo lugar de trabajo. Por este motivo, es importante conocer qué es lo que buscan y qué es lo que los lleva a cambiar de trabajo, para tratar de reducir la fuga de estos talentos y evitar la alta rotación de personal.

Con frecuencia, los jóvenes pueden encontrarse con ofertas de empleo que no se ajustan a lo que buscan en un puesto de trabajo, pero también podría darse el caso de que una vez incorporados a la empresa, esta no les dé lo que ellos necesitan, lo que puede ser debido a un desconocimiento por parte de las empresas de lo que valora este talento en el trabajo. En concreto, las empresas nunca se habían visto con tal necesidad de cubrir puestos de trabajo con los perfiles requeridos y retenerlos como actualmente, debido a la escasez de talento y la alta rotación de personal ya mencionada (Carter y Walker, 2018).

Además de mi interés profesional para la elección de este tema, también existe un interés personal, ya que pertenezco a esta generación de jóvenes sobre los que aún no se tiene claro qué es lo que más valoran de las organizaciones ni qué es lo que les motiva a cambiar de trabajo, por ello me gustaría que se conocieran estos datos. Creo que es importante tener esto en cuenta y estudiarlo, ya que si se presta atención a las necesidades de esta generación esto se convertirá en una ventaja competitiva, ya que el mercado es altamente competitivo y de ahí surge esa necesidad de reclutar y retener a trabajadores comprometidos.

En las organizaciones conviven varias generaciones y, es importante tener en cuenta que cada una tiene sus características en base a los acontecimientos vividos por cada una y, por tanto, cada generación va a tener una visión diferente del trabajo (Henaó y Mejía, 2021).

Hay una generación que ha preocupado especialmente a las empresas debido a su gran diferencia con sus antecesoras, y esa es la generación Y o Millennial. Son muchos los estudios que existen sobre esta generación, la cual está llamada a ser la principal fuerza laboral en pocos años según un estudio de Deloitte (2015).

También confirma este hecho la oficina estadounidense de estadísticas del trabajo (US Bureau of Labor Statistics, 2012) ya que, según sus datos, en el año 2030 un 75% de la fuerza laboral será millennial.

Según un estudio de KPMG (2016), esta generación y las siguientes son y serán probablemente las más difíciles de retener, ya que piensan y otorgan mayor importancia a otros factores y aspectos que antes no se contemplaban. Por este motivo es importante conocer esos factores y es en lo que se enfocará esta investigación.

## **Objetivos y alcance**

Una vez analizada la bibliografía existente, se puede comprobar que la rotación de personal tiene importantes consecuencias y cada vez es mayor, así como que cada generación valora cosas diferentes. Es especialmente notoria la rotación de la generación Millennial, que se conoce por ser menos fiel a la empresa.

Por este motivo, el objetivo general de esta investigación es identificar qué es lo que más valoran los jóvenes pertenecientes a la generación Millennial a la hora de buscar empleo y permanecer en él, con el fin de tratar de conseguir una ventaja competitiva y una reducción de la rotación de personal.

Por otro lado, se plantean unos objetivos específicos:

- Analizar las preferencias de la generación Millennial respecto al trabajo.
- Establecer si existen diferencias dentro de la misma generación en función de su edad.
- Determinar las principales causas que provocan que abandonen un empleo.

Se proponen también una serie de hipótesis:

Hipótesis 1: Si la empresa no permite un equilibrio entre la vida personal y laboral, los trabajadores no permanecerán en la empresa.

Hipótesis 2: Cuantas más posibilidades de promoción ofrezca la empresa, más probabilidades habrá de que los talentos se sientan atraídos a formar parte de ella.

Hipótesis 3: Si la empresa no ofrece reconocimiento, los trabajadores no permanecerán en ella.

Hipótesis 4: Sí existen diferencias dentro de la misma generación en función de la edad.

Hipótesis 5: No existen diferencias en cuanto al género.

Hipótesis 6: El salario no es suficiente para la retención de este talento.

Para conseguir esos objetivos y contrastar esas hipótesis se realizará un cuestionario con preguntas acerca de las preferencias a la hora de permanecer o elegir un empleo, así como el motivo de abandono en el caso de que se haya dado.

Dicho cuestionario se enviará a personas nacidas entre el año 1982 y el año 2000, es decir, personas entre 21 y 39 años. A pesar de existir varias teorías sobre cuál es el inicio y el fin de la generación millennial, este rango ha sido escogido en base a la clasificación de Howe & Strauss (2000), por ser según Rodríguez y Pelaez (2010), una de las más reconocidas.

Otra característica de la muestra será que cuenten con estudios superiores, ya que es el nivel formativo que más demandan las empresas según un estudio de Adecco Group Institute, en el que se indica que un 33,7% de las ofertas demandan formación universitaria y un 22,7% de las vacantes se dirigen a personas con FP de grado superior.

Por otra parte, aunque el estudio es a nivel nacional, mi investigación se centrará en mi ámbito geográfico, por lo que los participantes serán personas residentes en Asturias.

Posteriormente se analizarán los datos obtenidos para observar qué es lo que prefiere esta generación y si existen algunas diferencias en función de la edad o el género. Por último, se hará una discusión de los resultados y se llegará a unas conclusiones, junto con la explicación de las limitaciones del estudio y las recomendaciones para futuras investigaciones.



## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Generaciones

#### 1.1.1. Origen y concepto de generación

A lo largo de la civilización ha estado presente el término “generación”, desde la *Ilíada*. En la Grecia clásica ya se establecían los 30 años como paso de una generación a la siguiente. Siglos más tarde San Agustín también mencionaba los 30 años, pero en la Edad Moderna, donde continúan mencionándose las generaciones, se pasa de los 30 a los 15 años. A partir del siglo XIX ya no se trata de un concepto biológico, sino científico (Vilanova y Ortega, 2017).

El sociólogo Karl Mannheim introdujo en su trabajo teórico “*Das problema der Generationen*”, en el año 1928, el concepto de generación. Para él es obvio que no es suficiente coincidir en nacer en una fecha determinada para establecer vínculos afectivos: “Resulta fácil probar que el hecho de la contemporaneidad cronológica no basta para constituir posiciones generacionalmente afines. Nadie querría sostener que la juventud china y la alemana se encontraran en afinidad de posición en torno a 1800. Sólo se puede hablar, por lo tanto, de la afinidad de posición de una generación inserta en un mismo período de tiempo cuando, y en medida en que, se trata de una potencial participación en sucesos y vivencias comunes y vinculados” (Santillán y González, 2016; Mannheim, 1993).

Por otra parte, el filósofo español Ortega y Gasset establece en su teoría de las generaciones que, el desarrollo de los conocimientos y de los cambios de paradigmas con el tiempo se establecen rasgos diferenciadores entre generaciones, además es importante entender cada generación y, también indica que cada una posee el deber moral de transmitir valores a las siguientes generaciones. Además, al hablar de generaciones no se refiere al aspecto biológico, como si lo hace la escuela positivista de Leopold Von Rake, sino al aspecto social (Martín, 2008).

Bajo el enfoque positivista no existe acuerdo en la definición del concepto de generación. Unos autores lo vinculan con conjuntos de personas que gobiernan procesos de cambio en la sociedad, mientras que otros lo relacionan con personas que comparten el mismo período biológico, así como también existen autores que lo vinculan a una etapa de la vida concreta y otros a grupos influidos por los mismos acontecimientos de la historia. A pesar de estas diferencias en su definición, el interés por este concepto es común, además de ser conscientes de la importancia que tiene en la evolución y el progreso de la sociedad (Díaz-Sarmiento, et al. 2017).

Aun así, podemos encontrar algunas definiciones como la de la Real Academia Española (RAE, s.f.) que define a una generación de la siguiente manera: “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

Por su parte, Smola & Sutton (2002) definen el término generación como “un grupo identificable de población que comparte años de nacimiento y significativos eventos de la vida en críticas etapas de desarrollo”. Definición similar a la de Pilcher (1994) que define el término como un conjunto de personas de edad parecida que participa en circunstancias históricas y sociales iguales.

### *1.1.2. Tipos de generaciones y diferencias*

Las generaciones del pasado, del presente y del futuro comparten algo: la juventud. La diferencia reside en que cada una nació en momentos diferentes, con eventos y situaciones (económicas, sociales, históricas) que poco tienen que ver y que han conformado sus gustos y forma de ser, tanto en la vida como en el trabajo (Vilanova y Ortega, 2017).

Actualmente conviven cuatro generaciones en el mercado laboral (North y Fiske, 2015): los Baby Boomers, la generación X, la generación Y o Millennials y la generación Z o Centennials. No existe un acuerdo generalizado en cuanto al límite entre una generación y otra, si observamos la bibliografía existente podemos encontrarnos con intervalos diferentes dependiendo del autor.

Si tenemos en cuenta a Zemke et al. (2013), la clasificación sería la siguiente:

- Nacidos entre 1943-1960: Baby Boomers
- Nacidos entre 1960-1980: Generación X
- Nacidos entre 1980-2004: Generación Y
- Nacidos desde el 2004: Generación Z

En cambio, según The Center for Generational Kinetics (2016) lo nacidos a mediados de los 90, desde 1996, forman parte de la generación Z. Mientras que Vilanova y Ortega (2017) establecen el comienzo de la generación Z en el 1994.

En cuanto a las características de cada generación:

Los Baby Boomers han nacido en una época de progreso y optimismo, después de la Segunda Guerra Mundial. Caracterizados por ser apasionados del trabajo (Zemke et al. 2013) e independientes, son los primeros que conciben el trabajo como forma de ser y esperan del trabajo algo estable y a largo plazo. En la actualidad se encuentran en sus 50, 60 y 70 años y todavía están presentes en las organizaciones, especialmente en puestos de responsabilidad, aunque se encuentran cerca del retiro del mercado laboral (Juergensmeyer y Anheier, 2012). También se caracterizan por ser preocupados del estatus, la lealtad y la calidad de vida y, pese a no haber crecido con Internet, han tenido flexibilidad y diligencia a la hora de aprovechar sus beneficios (Díaz-Sarmiento, et al. 2017).

Los pertenecientes a la generación X se encuentra en medio de los baby boomers y de las nuevas generaciones y son conocidos por ser ingeniosos y estar acostumbrados a hacer las cosas por sí mismos. Esta generación es la que consolida a la mujer en el mercado laboral. Gran parte de esta generación vivió su adolescencia en la década de los 80, bajo eventos como el VIH, la expansión de internet, la caída del muro de Berlín y otros eventos que han definido su forma de ser (Zemke et al., 2013). A diferencia de sus predecesores, esta generación no tiene esa visión del trabajo en base a la fidelidad a una compañía para siempre y ya no ven el trabajo como el eje principal de su vida (Marshall, 2004). Otra característica es que están tecnológicamente preparados para afrontar los retos laborales y para ellos el triunfo en el trabajo se calcula en función de la flexibilidad que se les otorgue (Zuñiga et al. 2019) y prefieren entornos donde puedan tener relaciones saludables y estables (Palomino et al. 2016).

La generación Y o Millennials es sobre la que más características se encuentran en la bibliografía, ya que es la más estudiada, ha adoptado diversos nombres y comprende en su mayoría a los descendientes de los baby boomers (Mitta, 2019). Entre los acontecimientos que delimitan esta generación se encuentran el surgimiento de los ordenadores e Internet, el calentamiento global, el boom económico de los noventa y el terrorismo (Chirinos, 2009). Otros eventos importantes con los que ha crecido esta generación son la caída del muro de Berlín, el surgimiento de Facebook y los smartphones y, todas esas situaciones han definido su forma de comportarse, siendo también importante destacar que se trata de la generación más diversa y educada según US American Chamber of Commerce (2012).

Es una de las generaciones más inteligentes, normalmente son optimistas, multitaskers, curiosos y sin duda, expertos de la tecnología (Zemke et al. 2013), también son portadores de nuevos valores y preferencias diferentes a las de las generaciones anteriores, especialmente por su afán en conseguir una conciliación entre la vida personal y laboral (Golik, 2013). Son idealistas y van en busca de la felicidad, se encuentran conectados todo el día y a todas horas y según Caraher (2016) los millennials son precursores de la conexión virtual. Por otra parte, en cuanto al trabajo, los millennials no soportan una estructura de trabajo rígida, les agrada trabajar en equipo, son persistentes, no temen a la hora de decir lo que piensan y quieren cambiar las cosas (Karsh & Templin, 2013). Esta generación se diferencia del resto debido a los avances en tecnología, entre los que se encuentran los dispositivos de comunicación electrónicos como la televisión o los ordenadores y también el desarrollo de la informática (redes sociales, compras online, etc.). Además, han contado con una gran cantidad de recursos y están educados mediante corrientes en las que se fomenta la utilización de los recursos naturales, el respeto a los derechos humanos, entre otros (de la Garza, Soria y López, 2019).

Otra característica de los millennials según Marston (2009) es el egoísmo y la falta de ética y son tratados así muchas veces por los “boomers” (Raines, 2002). Arsenault (2004) indica que las empresas serán menos competitivas si no consiguen beneficiarse de la diversidad de generaciones en el entorno laboral, la cual da lugar a problemas a causa de una alta rotación y una disminución de la productividad (Yang y Guy, 2006).

A causa de la globalización y la aparición de empresas virtuales, los millennials se encuentran con una ventaja a la hora de usar las TIC (de la Garza et al. 2019). Por otra parte, algo que también valoran los millennials es la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), esto se comprueba gracias a una investigación de Klimkiewicz & Oltra (2017). Entendiendo la RSC como la manera en la que los responsables de las organizaciones llevan a cabo acciones vinculadas con los stakeholders y su relación con el bienestar de la sociedad, el estudio de los citados autores establece que los millennials se sienten atraídos hacia las marcas que se involucran con el entorno. Esto constituye una ventaja competitiva para las compañías y añaden valor a sus empleados (de la Garza et al. 2019). Por tanto, según Catano y Morrow-Hines (2016), si se añaden políticas de RSC se incrementará el atractivo de la empresa para los millennials (las políticas de género también están incluidas como prácticas de RSC, ya que posibilitan oportunidades igualitarias entre hombres y mujeres).

Como se ha mencionado anteriormente, el año exacto de comienzo y fin de la generación cambia según los autores, por ejemplo, consultoras como PWC (2011) o Deloitte (2014) establecen que los nacidos entre 1980 y 2000 conforman esta generación. Mientras que para De Hauw y De Vos (2010) sería entre 1980 y 1994. Cabe señalar que, debido a la globalización, las características de esta generación son muy semejantes en todos los países a diferencia de las otras generaciones (Stein, 2013).

Por último, la generación Z se caracteriza principalmente por ser los tan conocidos nativos digitales y haber crecido con Internet y, aunque no están todavía muy presentes en el mundo laboral por su temprana edad, forman el futuro próximo (Zuñiga et al. 2019). El hecho de haber nacido y crecido con Internet les otorga algunos beneficios como la creatividad o la innovación, pero también algunas desventajas como la no tan desarrollada habilidad de comunicación o el deseo de inmediatez (Mascó, 2013).

Aunque como ya se ha mencionado son pocos los pertenecientes a esta generación que están trabajando, los que trabajan evidencian su capacidad de proceder en un entorno multicultural y global, cuentan con un pensamiento flexible y para ellos la formación es clave en su desarrollo (Álvarez, 2016).

Existen evidencias, por tanto, de que las generaciones se distinguen en cuanto a perspectivas, actitudes, valores, características y comportamientos (Earle, 2003). Es por este motivo por el que desde el área de recursos humanos surge la necesidad de ofrecer estrategias que den valía al trabajo en función de las necesidades de cada generación, para de esta forma incrementar su desarrollo y satisfacción (Hernaus y Vokic, 2014; Kyles, 2005).

Hay que tener en cuenta que la mitad de los Baby Boomers, así como la mitad de los Centennials no se encuentran trabajando (INE, 2018). Aun así, para los Baby Boomers que se encuentran en activo es importante conocer las características y los valores de esta nueva generación que se está adentrando en el mundo laboral.

## **1.2. Talento**

### *1.2.1. Concepto*

La gestión del talento se hace cada vez más importante debido a un contexto en el que hay una “guerra por talento”, al buscar a los mejores profesionales (Brousset, 2020). Pero ¿qué es exactamente el talento? Borisova et al., (2017) establecen que el talento cuenta con varias definiciones, y por este motivo es complicado enunciar una definición exacta, ya que hay distintas tendencias en la definición.

Si observamos esas definiciones de talento nos encontramos algunas como la de Grau (2016) que define el talento humano como “la capacidad de la persona de realizar determinadas acciones, como consecuencia de las aptitudes o habilidades que tenga y el conocimiento y experiencia que haya ido adquiriendo a lo largo de su vida”.

Por otra parte, el talento según Moreno y Godoy (2012) es un capital intangible que otorga valor a las organizaciones, debido a que constituye la parte principal de las empresas y pone en marcha la actividad de estas. Los mismos autores también se refieren al talento como individual y variado, pudiendo manifestarse en forma de conocimiento o habilidad.

En cuanto a la RAE (s.f.), lo define simplemente como “persona inteligente o apta para determinada ocupación”.

El proceso de atracción y retención del talento dentro de la gestión de los recursos humanos es un tema de interés desde la década de los 80, suponiendo una gran importancia estratégica (Ames, 2017). Debido a que la gente es lo más importante en una organización (Münch, 2005), si pretenden seguir siendo competitivas tienen que centrar sus esfuerzos en estas estrategias de atracción y retención para poder incluir y conservar en sus equipos al mejor talento.

### *1.2.2. Atracción del talento*

La atracción del talento se basa en políticas realizadas por las compañías para aumentar su fuerza laboral mediante actividades de Recursos Humanos (Tarique y Schuler, 2010). El objetivo de dichas políticas es incrementar la cantidad de personas que solicitan el puesto de trabajo o tratar de vincular a los trabajadores con las habilidades que se necesitan (Aiman-Smith et al., 2001). Además, Tarique y Schuler (2010) también señalan que las políticas de atracción normalmente se utilizan para conseguir que la empresa sea más atractiva.

Conocer los factores del proceso de atracción del talento más valorados puede beneficiar a la empresa, ya que mejora el compromiso y, las personas que entren a formar parte de la organización lo harán más motivadas y fidelizadas, por lo que es una ventaja competitiva (Ames, 2017).

Según las investigaciones, los factores de atracción dependen de la edad de las personas, así como de la experiencia laboral (Ames, 2017). Por este motivo también es importante conocer lo que valora cada generación, especialmente las que se están incorporando en la actualidad.

### *1.2.3. Retención del talento*

La gestión del talento implica tanto la atracción del talento como la retención de este y si se quiere conseguir un equipo efectivo y unido es crucial asegurarse de una atracción y compromiso del talento (Prieto, 2013). Por este motivo, lo primero es contar con estrategias de atracción efectivas para conseguir al mejor talento, pero después hay que conseguir retenerlo, capacidad considerada de mayor importancia, especialmente debido a su impacto negativo si no se gestiona adecuadamente. Es importante considerar que hay variables sociodemográficas que pueden influir a la hora de que un empleado decida quedarse o no en la empresa (Brousset, 2020).

Si una organización quiere ser sostenible y exitosa a largo plazo, la retención es clave. Una pequeña rotación de personal puede ser beneficiosa debido a la incorporación de gente nueva que puede aportar ideas y enfoques novedosos, pero toda organización tiene que contar con una estrategia de retención de empleados talentosos que le otorguen una ventaja competitiva (Moreno, 2017).

La retención del talento se enfoca en las políticas que se orientan a disminuir la tasa de rotación y a aumentar el compromiso organizacional (Tarique y Schuler, 2010). El objetivo de las técnicas de retención es aumentar la satisfacción laboral y la fidelidad de los empleados (Valdebenito y Ugarte, 2016). En el caso de que no se preste la suficiente atención a la retención, las organizaciones podrían sufrir las consecuencias: escasez de personal o empleados ineficientes, lo que supondría una menor competitividad, sostenibilidad o éxito de la organización (Johennese y Chou, 2017).

Las principales estrategias de retención del talento presentes en las empresas se vinculan con aspectos económicos, quitando importancia a otros factores (Meneses, 2019). Si se analizan los diferentes estudios se puede ver que la retención supone uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones actualmente (Ames, 2017).

Según Cloutier et al., (2015) la retención es imprescindible para que una organización se mantenga estable. Esto pueden lograrlo mediante cuatro estrategias: comunicación efectiva, diversidad de la fuerza laboral; incorporar personas con habilidades adecuadas y ofrecer programas de desarrollo.

Por otra parte, existen dos modelos de retención del talento según Ames (2017):

El modelo de Martha Alles (2009) quien menciona el camino que suelen seguir los trabajadores en la empresa y explica que mediante ese camino se puede conseguir retener el talento, ya que está vinculada a los Recursos Humanos. La compañía comienza captando y atrayendo el talento dependiendo del puesto, para después conocer cómo se puede desarrollar esa persona dentro de la compañía. Así, Martha Alles sugiere un modelo en el que se le dé importancia a las competencias, experiencias y adecuación al puesto, así como a los planes de desarrollo.

El segundo modelo es el de Albert Jovell, quien en 2007 expone en su libro “All you need is Love” las cuatro estrategias imprescindibles para conseguir una buena gestión del talento: Socialización, compromiso, actitud y mentoring.

Por último, el modelo de Michaels, E., Handfield-Jones, H. y Axelroad, B. (2001) se basa en dos principios: seleccionar personas con capacidades y potencial de acción y formar un entorno de valor para el trabajador que le provoque motivación y ganas de permanecer en la compañía.

Según Gutiérrez (2018) hay una vinculación directa entre la retención de personal y la motivación que tienen, debido a que, a más motivación, menos posibilidad de que abandonen el empleo. Esta motivación constituye un elemento importante a considerar para eliminar la rotación de personal (Abad, 2011).

### **1.3. Factores que inciden en la atracción y retención del talento**

Según Soro (2019) son dos los tipos de factores que influyen a la hora de que un trabajador decida permanecer en una empresa: los motivos tangibles, como el salario y el crecimiento laboral y, por otro lado, los motivos relacionados con lo emocional, por ejemplo, el clima laboral o la cultura y valores de la organización.



### 1.3.1. El salario

Los factores primarios como el salario tienen un valor diferente en función de la generación a la que pertenezca cada trabajador, ya que por ejemplo para las personas que hayan vivido crisis económicas será más importante el salario (Martín-Buro, 2018). La generación millennial considera que hay más factores a valorar que un alto salario y, por este motivo, dan menos importancia a las recompensas extrínsecas, aunque el precio de los estudios superiores conlleva que por otra parte busquen trabajos con buenas recompensas extrínsecas (Twenge et al. 2010).

Algo que caracteriza a los millennials y que más mencionan los autores es que el salario ya no es lo único que les atrae de un empleo, aunque eso no quiere decir que no tenga importancia (Gutiérrez, 2018).

Es conocido que una vez que están satisfechas las necesidades básicas la mayoría de la gente prefiere otro tipo de retribuciones que no sean monetarias, como por ejemplo planes de formación, jornadas reducidas o teletrabajo (González, 2010).

También Paz et al. (2016) señalan que esta generación no prioriza el dinero ni tampoco permanecer siempre en la misma empresa, sino que su prioridad se encuentra en la calidad de vida y el equilibrio entre la vida personal y profesional, al igual que Madero (2019) quien obtuvo en su estudio que el salario no constituye un factor clave en la retención del talento joven. Ahora bien, según Soro (2019) uno de los factores que esta generación más valora es el salario que, aunque no sea una prioridad, supone un gran valor, al igual que Gutiérrez et al. (2019) quienes en sus resultados obtuvieron que el factor de mayor importancia para un 90% de los millennials encuestados es el salario. Por lo que como se puede observar hay varias posturas acerca de la importancia del salario para la generación millennial. Aunque un estudio de Manpower en 2016 indica que el dinero es la principal prioridad de los millennials, lo que también coincide con otro estudio de Deloitte (2018) y por este motivo el salario podría considerarse un factor importante, pero más bien como algo básico a la hora de elegir trabajo (Brousset, 2020).

Por su parte, Ames (2017) señala que los factores de atracción cambian dependiendo del rango de edad, siendo el salario lo que más atrae al grupo de 20-29 años y la reputación al de 30-39. Por otra parte, también señala que la experiencia laboral influye en estos factores, siendo el salario más atrayente para los que cuentan con menos experiencia. Prada (2019) también coincide en que la importancia que se le otorga al salario depende de la experiencia y también del nivel formativo, ya que un 58,03% no cree que el salario sea adecuado para su experiencia y formación.



### 1.3.2. La conciliación

En palabras de Ronda (2019), las políticas de flexibilidad y conciliación suponen un gran beneficio que las organizaciones pueden otorgar a sus trabajadores, ya que tienen un papel transversal que provoca una gran satisfacción del empleado en cuanto a la gestión del tiempo. Las empresas también saldrían beneficiadas al facilitar esa conciliación, ya que pueden conseguir una serie de valores como el valor social gracias a que las personas van a poder ver cómo la empresa se interesa por ellas y, por otro lado, también un valor de desarrollo a causa de que los trabajadores podrán llevar a cabo sus compromisos personales consiguiendo de esta manera una autorrealización tanto en el trabajo como en la vida personal. Otro valor es el ético, debido a que la preocupación por el trabajador es valorada positivamente por la sociedad y forma parte de la responsabilidad social corporativa. Por último, algunas políticas de conciliación pueden crear un valor económico ya que conllevan un ahorro, como por ejemplo vales de guardería.

En las últimas décadas se han incrementado estas prácticas en la mayoría de los países de Europa (Jokinen y Kuronen, 2011), las cuales tienen un efecto positivo en la satisfacción laboral y disminuyen de manera significativa el conflicto común entre el trabajo y la vida personal. De acuerdo con Glass y Finley (2002) estas prácticas pueden dividirse en tres:

Las prácticas de apoyo familiar: las constituyen los servicios ofrecidos por las empresas destinados a que los empleados puedan llevar a cabo sus responsabilidades en la empresa a la vez que también realizan sus compromisos familiares.

Las prácticas de flexibilidad horaria: se trata de las prácticas que otorgan a los empleados más autonomía a la hora de gestionar el tiempo. Ejemplos de estas prácticas son la flexibilidad a la hora de entrar y salir del trabajo, la opción de poder irse del trabajo durante unas horas por motivos personales o también el poder trabajar desde casa ocasionalmente. Según Ibáñez (2016) los millennials le dan mucho valor a la posibilidad de contar con flexibilidad horaria y sería algo a considerar a la hora de atraerles.

Las prácticas de permiso parental permiten disminuir las horas de trabajo para que el trabajador pueda tener tiempo extra con el fin de atender a su familia. Por ejemplo, la baja por maternidad o paternidad y la reducción de jornada.

La coordinación adecuada de todas esas prácticas causaría un adecuado equilibrio entre la vida personal y laboral que facilitaría a los empleados el llevar a cabo las responsabilidades que puedan aparecer (Clark, 2000). En un estudio de Glass y Finley de 2002 se observa que la incorporación de estas prácticas supone un incremento en la satisfacción de los trabajadores, especialmente aquellos que son padres y, también una disminución de la rotación de personal.

Según Alonso-Almeida & Llach (2018) los millennials muestran diferentes posturas a las previas generaciones en cuanto al trabajo, y es que los primeros le dan más importancia al tiempo libre y a contar con una conciliación entre la vida personal y la profesional, y más que vivir para el trabajo, quieren el trabajo para vivir. Es más, según Henao y Mejía (2021), esta generación cree en un 81,8% que permanecería durante más tiempo en una empresa si esta le permite conseguir ese equilibrio, mientras que tan solo un 8% indicó que lo haría en función de la remuneración y los beneficios. También Myrden y Kelloway (2015) indican que para los millennials el salario tiene menos importancia que para las generaciones previas y en cambio aprecian más otros beneficios más vinculados al ocio.

En base a resultados del estudio de Prada (2019), un 64,51% de los millennials consideran de gran importancia contar con un horario flexible, lo que significaría que las empresas deberían incorporar políticas de conciliación. Según este autor se tiene que prestar atención no únicamente al dinero sino también a estrategias que permitan ese equilibrio entre la vida familiar y laboral, porque no se les está prestando tanta atención y esto ha provocado que muchos millennials abandonen las empresas. También Henao y Mejía (2021) resaltan que los millennials necesitan contar con ese equilibrio y flexibilidad, ya que no cuentan con renunciar a la vida social y familiar.

### *1.3.3. Las posibilidades de promoción*

El hecho de conseguir promocionar en el trabajo implica una serie de beneficios, como el aumento del estatus, el ser reconocido en el trabajo, un mayor salario, el incremento de autonomía y la oportunidad de llevar a cabo tareas más interesantes (Ames, 2017). Además, las posibilidades de promoción constituyen un determinante del compromiso organizacional según Álvarez (2008) y, según Socorro (2011), una de las principales razones por las que un empleado piensa en abandonar un empleo es la poca o inexistente posibilidad de promoción en la empresa.

Soro (2019) indica que los millennials cambian de empresa cada tres años de media y uno de los motivos es que no se les da la oportunidad de crecer, siendo esas posibilidades de promoción una de las razones más importantes que lleva a estos jóvenes a continuar en un empleo. Por otra parte, Baiyun et al. (2017) señalan que los millennials no quieren únicamente trabajos importantes, también necesitan que les otorguen la posibilidad de continuar aprendiendo mientras se desarrolla su carrera laboral.

De acuerdo con Sanz (2020), se puede extraer de la teoría de las necesidades de Maslow una serie de motivadores primordiales y uno de ellos es el desarrollo profesional. Indica que las empresas que prioricen este desarrollo es más probable que cuenten con empleados más motivados y su absentismo se reduzca. Este desarrollo profesional es un factor que a las organizaciones no les supone un gran coste, ya que únicamente tienen que informar a los trabajadores de que pueden llegar a promocionar.

Además, también según Sanz (2020) la generación millennial requiere políticas de retención que se basen entre otras cosas en la definición de un plan de carrera, ya que no buscan un trabajo para siempre, sino que desean continuar su aprendizaje y progresar, por lo que dan mucha importancia a las posibilidades de promoción y les atraen las empresas en las que se puedan desarrollar.

Terjesen et al. (2007) también indican que la promoción es un factor de importancia que las empresas usan para atraer y retener personal, ya que tiene un gran valor para las personas al sentir que cuentan con posibilidades de desarrollo profesional y de acuerdo con los resultados de Ng et al. (2010) el factor más importante para los millennials es la oportunidad de ascenso. Uno de los motivos de que esta generación tenga esa necesidad de promoción es debido a que se han desarrollado en un entorno que siempre les ha prestado mucha atención, por lo que en el trabajo esa necesidad de feedback y promoción también está presente (Díaz-Sarmiento et al. 2017).

#### *1.3.4. El reconocimiento*

De acuerdo con Soro (2019) el reconocimiento es un factor primordial en el trabajo, ya que mediante este los trabajadores pueden saber de qué manera y hacia qué lugar va su desempeño y conocer si tienen que realizar algún cambio en sus tareas o las están haciendo de manera adecuada. Además, también indica que ese reconocimiento mantiene a los empleados motivados al saber si están haciendo las cosas correctamente y al sentir que su trabajo es valorado.

Además, en un estudio de Zimmerman y Frank (2006) pudo verse como un elevado número de trabajadores que no se sentían valorados ni sentían reconocimiento por su trabajo presentaban poco compromiso afectivo, al no sentir que son tenidos en cuenta ni recibir reconocimientos provoca que no tengan un sentido de pertenencia por la empresa, mientras que estos autores señalan que por el contrario el apoyo de la empresa es un factor importante a la hora de conseguir crear un vínculo y un compromiso organizacional.

Los millennials, según Vergara (2019), quieren ser reconocidos y percibir que son valiosos para la empresa en la que están trabajando y que lo que hacen tiene un impacto y ayuda a conseguir los objetivos. Existe un problema en la actualidad y es que hay un choque entre generaciones en algunas empresas donde los millennials pueden no percibir ese reconocimiento, ya que las generaciones anteriores como la del Baby Boom o la generación X consideran que eso se logra mediante esfuerzo y mucha experiencia, pero esta generación de jóvenes no opina igual (León, 2017).

Por su parte, Hobart y Sendek (2014) indican que a los millennials les provoca motivación ese reconocimiento individual y tiene un impacto en ellos, algo que también corrobora Brousset (2020) quien señala que los reconocimientos no monetarios serían de gran ayuda para aumentar la motivación de los trabajadores, ya que como señala uno de sus entrevistados “mejoraría las celebraciones de los pequeños triunfos y logros/reconocimientos... realmente no existen espacios de reconocimiento y creo que eso es una gran fuente de motivación”.

Uno de estos reconocimientos puede ser los llamados “quick wins”, a través de los cuales se otorga valor al trabajo diario de los trabajadores dando un reconocimiento continuado que tenga un impacto positivo en su motivación o, también mediante tarjetas de reconocimiento virtual con las que poder felicitar por el trabajo bien hecho (Brousset, 2020). Por tanto, el reconocimiento se puede considerar una buena estrategia para retener talento gracias a que aumenta la satisfacción y motivación de los trabajadores y conlleva una mayor productividad (Pandita y Ray, 2018).

Esta generación necesita recibir ese reconocimiento debido entre otras cosas por las experiencias con las que han crecido, ya que en su mayoría han tenido unos padres sobreprotectores que les reconocían las cosas buenas que hacían, lo que ha producido que también esperen recibir ese reconocimiento constante por parte de sus jefes (Gutiérrez, 2018). Es más, en una investigación de Robert Walters sobre los millennials, se obtuvo que un 91% querría tener feedback de sus superiores una vez cada seis meses, mientras que un 60% lo querría cada menos tiempo (Robert Walters, 2017).

### *1.3.5. Valoración de estos factores según el género*

Según Smith (2010) las diferencias entre géneros ya no están presentes en cuanto al balance entre la vida personal y laboral, ya que para todos tiene la misma importancia, al igual que Gutiérrez (2018), quien menciona que la flexibilidad laboral no es solo un asunto de las madres que trabajan, sino que cada vez más lo es de ambos géneros. Ahora bien, según los resultados de la investigación de Martín-Buro (2018) existe una diferencia en cuanto a que los hombres le otorgan más valor a factores relacionados con el éxito laboral, por ejemplo, la oportunidad de promoción, mientras que las mujeres no le dan la misma importancia a esa oportunidad y valoran más el clima laboral y las relaciones interpersonales.

Por otra parte, Durán-Seguel et al. (2020) concluyen en su estudio que las mujeres valoran más las empresas que otorgan reconocimiento y confianza y por su parte los hombres valoran más un trabajo dinámico, innovador y competitivo, que dé pie a la creatividad.

## 1.4. Motivación

Es conveniente considerar la motivación y el compromiso de los trabajadores a la hora de continuar o irse de la empresa, ya que se trata del componente primordial para el desempeño y la productividad, siendo la motivación uno de los factores intrínsecos a los que más hay que atender (Santacruz, 2011). Según Ryan y Deci (2000), existen dos tipos de motivaciones, por una parte, las intrínsecas, que se trata de deseos intrínsecos que llevan a hacer algo en concreto, o las motivaciones extrínsecas que no tienen por qué tener relación con lo que se va a hacer. Según Baeza (2018) generalmente la generación Millennial no es fiel a la empresa, pero sí al trabajo. Por este motivo, sus motivaciones serían más bien intrínsecas.

Por otra parte, Maertz y Griffeth (2004) proponen la existencia de “fuerzas motivadoras” que llevan a tomar la decisión de permanecer o abandonar. Estas fuerzas pueden ser afectivas, normativas, calculadoras o contractuales, siendo estas últimas lo que considera el trabajador que tiene que darle la empresa y lo que él tiene que dar, también conocido como “contrato psicológico” (De Vos & Meganck, 2009).

El contrato psicológico es según Rousseau (1995) “el conjunto de creencias individuales que, mediante el intercambio entre una persona y una organización, establece una serie de deberes y obligaciones a las que ambas partes se han comprometido en el contexto de esa relación laboral”. Si por algo se caracteriza ese contrato es por el hecho de que cuando se rompe no se puede reparar fácilmente (García y Forero, 2017).

Un desafío importante dentro del departamento de Recursos Humanos es comprobar que las expectativas del trabajador y de la empresa sean realistas y coherentes. Por este motivo, es crucial definir de manera adecuada el contrato psicológico y conservarlo, a través del diseño realista de las tareas y la recompensa (Boada, s.f.).

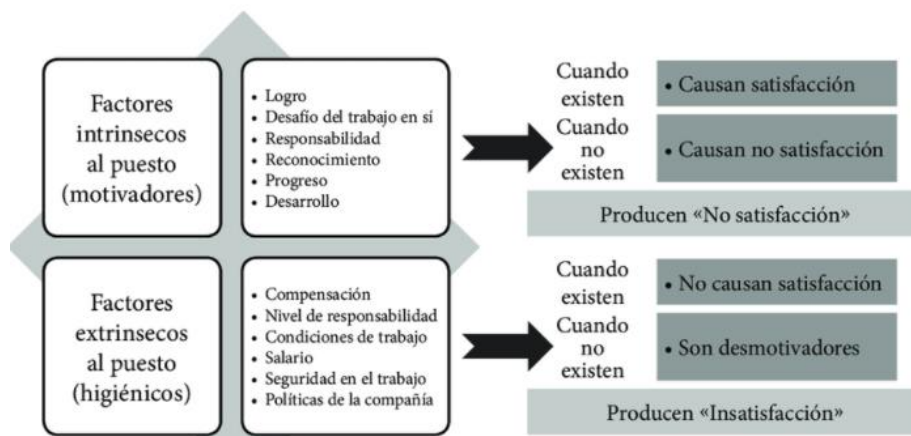
Según Guest y Conway (1997) el contrato psicológico se relaciona de manera positiva con la satisfacción, laboral, el compromiso organizacional, la motivación y la evaluación positiva de las relaciones de empleo, y de manera negativa con la tendencia al abandono.

### 1.4.1. La teoría de Herzberg

Esta teoría, también llamada teoría de la motivación e higiene o teoría de los dos factores, defiende que son dos los factores que se deben tener en cuenta y que influyen en el puesto de trabajo y en el trabajador debido a la motivación e insatisfacción: los factores de higiene o de mantenimiento, que son extrínsecos, están relacionados con el entorno y si están presentes no producen motivación, pero su falta sí causa insatisfacción (Madero, 2019). Son conocidos como higiénicos debido a que se trata de las condiciones mínimas y son aquellos como el salario o la seguridad laboral.

Por otra parte, están los factores motivadores o de satisfacción, que surgen de condiciones intrínsecas al trabajo, si estos faltan no causan insatisfacción, pero si están presentes pueden provocar una gran motivación, por ejemplo, el logro y el reconocimiento (Griffin y Moorhead, 2010).

**Fig. 1. Factores de Herzberg**



Fuente: Teoría bifactorial de Herzberg. Adaptada de Hellriegel, Jackson y Slocum, 2005.

Herzberg dice que el dinero no provoca motivación, pero con eso no quiere decir que el dinero no cause movimiento, sino que no provoca un resultado intenso a largo plazo, especialmente en trabajadores de nivel medio o alto (Madero, 2019). Según Ollo, Bayo y Larraza (2016) el salario no se considera en la actualidad lo más importante, por el contrario, se debería prestar más atención a otros factores intrínsecos.

Es posible igualar el salario e incluso aumentarlo, pero hay otros aspectos que marcan la diferencia a la hora de quedarse o irse de una empresa. Las compañías que sean capaces de ofrecer lo que buscan los trabajadores y sobresalgan entre el resto tendrán más capacidad de atraer y retener y a largo plazo comprometer a las personas con su filosofía, ya que la gente no es leal a la empresa sino a lo que esta representa y los valores que puede ofrecerles (Guerci et al. 2018).

Esta teoría como se puede observar está muy relacionada con la retención de talento y es importante conocerla y aplicarla, pero antes la empresa tiene que darse cuenta de que existe un problema con la retención, ya que pocas lo hacen (Chambers et al. 2007). Especialmente importante es fijarse en la fuerza laboral que representa el futuro de la organización (Brousset, 2020) y ofrecerles esos factores motivadores que los lleven a continuar en la empresa y sentirse satisfechos.

Relacionando esta teoría con los factores que inciden en la atracción y retención del talento nos encontramos con que normalmente las empresas se centran en los factores extrínsecos o higiénicos como el salario, debido a que son los que les han atraído a las anteriores generaciones, pero los millennials según X tienen preferencia por los factores intrínsecos o motivadores según Mitta (2019), pero según los resultados de su estudio la retención de los millennials se consigue cuando ambos factores están satisfechos.

#### 1.4.2. Pirámide de Maslow

Abraham Maslow fue uno de los pioneros de las teorías de la motivación y uno de sus hallazgos fue que las necesidades humanas no cuentan con la misma capacidad de ser cubiertas por igual (Cifuentes, 2017).

Por ese motivo describe una pirámide de necesidades, también conocida como pirámide de Maslow, que se trata de una teoría psicológica que sostiene que las personas buscan la satisfacción de una serie de necesidades. Se empieza por unas necesidades básicas las cuales cuando se cumplen ya no motivan, por lo que aparecen otras más grandes (Hamra, 2019).

Como sucede con las personas, las organizaciones también presentan una serie de necesidades que pueden ser ordenadas en una jerarquía y, aunque los peldaños son distintos, los mismos supuestos pueden ser aplicados en la jerarquía de las organizaciones (Hamra, 2019).

**Fig. 2. Pirámide de Maslow. Jerarquía de las necesidades.**



Fuente: Maslow, A (1997). *Motivation and Personality*

De acuerdo con la pirámide de Maslow, existen cinco grupos de necesidades, empezando por la más básica (Sanz, 2020):

1. Necesidades fisiológicas: son aquellas relacionadas con la supervivencia (respirar, alimentarse...). En el caso de la empresa podrían ser necesidades fisiológicas contar con un trabajo y tener un salario.



2. Necesidades de seguridad: las que tienen que ver con la estabilidad (seguridad física, familiar, de salud, de recursos...). En cuanto a las organizaciones dentro de estas necesidades podrían encontrarse la estabilidad laboral y la seguridad e higiene en el trabajo.

3. Necesidades sociales: como por ejemplo el afecto, que en la empresa se correspondería con sentirse parte del equipo.

4. Necesidades de estima: como son la confianza o el respeto, que en el entorno empresarial podrían corresponderse con la sensación de formar parte de un grupo y el reconocimiento ya mencionado como factor que favorece la retención del talento.

5. Necesidades de autorrealización: las relacionadas con el desarrollo de potencial.

Con el fin de cumplir las necesidades se precisa del ambiente externo y del interno, por tanto, a nivel organizacional, las necesidades que más efecto tienen en las personas son las más altas (la autorrealización y la estima) (Cifuentes, 2017).

Esta teoría puede vincularse con la retención del talento, ya que los trabajadores se mantienen en un puesto de trabajo y en una empresa en la cual se sienten autorrealizados y con sus necesidades cubiertas, por lo que es primordial conocer las necesidades de cada generación, porque estas serán diferentes (Quiñones, 2019).

Muy comúnmente los trabajadores no están contentos en la empresa ya que sus expectativas superan a la realidad, por lo que es importante que la empresa y el trabajador sepan quiénes son y en qué lugar están trabajando. También es primordial saber que no todas las organizaciones quieren conseguir llegar al punto más alto de la pirámide, por lo que las personas deben observar en qué punto está la empresa para poder tener unas expectativas acordes a la realidad (Hamra, 2019).

## **1.5. Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional se puede definir según Boada (s.f.) como “el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización y no abandonarla, a causa de la motivación implícita del empleado”.

El compromiso con la compañía es relevante, debido a que hay varias investigaciones que han demostrado que cuando el compromiso se incrementa, las probabilidades de abandonar la empresa se reducen y, uno de los motivos por los que los Millennials van de un trabajo a otro es debido a que presentan un bajo compromiso y únicamente el 29% de ellos está comprometido con su trabajo (Brousset, 2020).



Conocer los factores del proceso de atracción del talento es importante, ya que esto puede incrementar el compromiso y provocar que la persona se incorpore motivada y comprometida con la compañía. Actualmente ese compromiso es relevante, ya que puede servir para comprobar la fidelidad de los trabajadores, por lo que cobra especial importancia saber el tipo y el nivel de compromiso existente (Ames, 2017).

Los estudios acerca del compromiso organizacional establecen que es multidimensional y son dos los modelos que mejor definen el concepto (Boada, s.f.):

El modelo de O'Reilly y Chatman (1986) señala que el compromiso muestra "el vínculo psicológico" entre el trabajador y la empresa, pero ese vínculo puede contar con tres maneras diferentes: la conformidad, la identificación y la interiorización.

Por otra parte, el modelo de Meyer y Allen (1984) resalta que el compromiso cuenta con tres elementos: el emocional/afectivo, el de pertenencia/continuidad y el normativo.

Según un estudio de Álvarez (2008) los factores que determinan el compromiso organizacional se pueden clasificar en tres categorías: las características sociodemográficas; las características del puesto y condiciones laborales y, las experiencias laborales. En el citado estudio se pueden encontrar argumentos de que algunas empresas señalan que las personas con una mayor responsabilidad familiar son más comprometidas.

## **1.6. Rotación de personal**

Son numerosas las investigaciones en las que se evidencian los importantes y negativos impactos que tiene la rotación en las empresas, tanto a nivel productivo como económico, por no hablar del tiempo que conlleva la nueva búsqueda de personal. Pero ¿qué se entiende por rotación? Según Price (1997) en términos cuantitativos representa la proporción del número de personas de la empresa que se han ido en el tiempo considerado, dividido por la media de trabajadores de esa empresa. Desde el punto de vista cualitativo se entiende como que cada vez que se vacíe un puesto, tanto de manera voluntaria como involuntaria, hay que contratar y formar a una nueva persona (Woods, 1995).

La rotación voluntaria es la que interesa paliar, ya que es la que depende de la empresa y la que más le perjudica, debido a que la decisión no es de la empresa sino del trabajador. Las causas de esta rotación son muy diversas y, como ya se ha mencionado, también dependen de la generación a la que pertenezca cada persona, ya que cada una otorga más importancia a unos aspectos del trabajo que a otros.

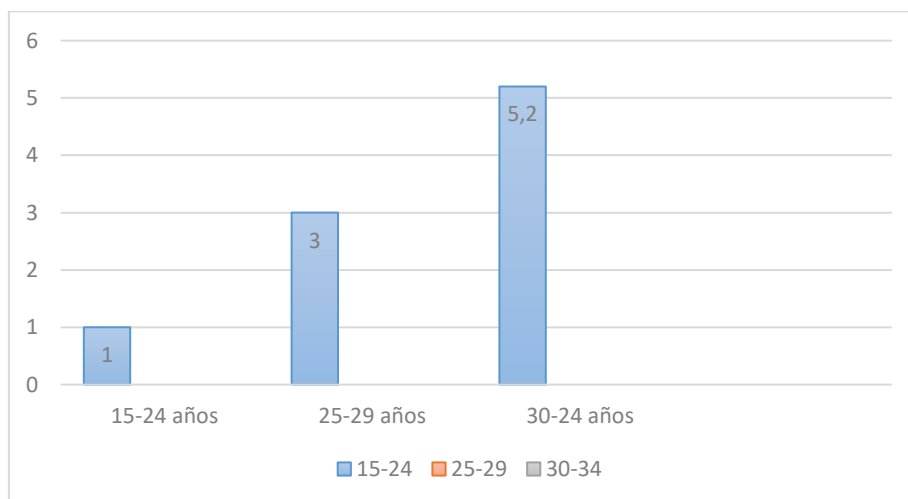
Esos costes de la rotación ya mencionados se pueden clasificar en tres (Antoñanzas, 2019):

- Los costes primarios: son los relacionados con el abandono y la sustitución de un trabajador por otro. Esta sustitución puede realizarse de manera interna, con una persona que ya está trabajando en la empresa o, puede ser externa, con los costes que eso conlleva.
- Los costes secundarios: son los que perjudican a la empresa de manera indirecta.
- Los costes terciarios: son los relacionados con todo lo invertido en el empleado que ha abandona su puesto.

Según Sinseles (2019) en base a lo observado en el periódico The Independent, el 43% de los Millennials piensa en cambiar de empleo en pocos años, únicamente un 28% cuenta con continuar en el mismo trabajo por un periodo superior a dos años y, aunque el salario se considera importante al momento de cambiar de trabajo, indican que el motivo es no sentirse identificados con los valores de la empresa.

Debido a sus características, esta generación cree que el tiempo para permanecer en un empleo es entre tres y cinco años y esto no quiere decir que no sean comprometidos, sino que quieren desarrollarse y conseguir nuevos aprendizajes a través de nuevas oportunidades (Soro, 2019).

**Fig. 3. Permanencia media en un mismo empleo de millennials y generación Z en España en 2017**



Fuente: Elaboración propia a partir del gráfico de Statista (2019)

También según Alonso-Almeida y Llach (2018) a esta generación le atraen las empresas sostenibles, debido a que se han desarrollado en un mundo globalizado en el que la tecnología, la diversidad, el cambio climático, entre otros, forman parte de sus vidas. Es posible que las empresas que no le dan importancia a los millennials pierdan su potencial, ya que estos crean ventajas competitivas al ser los líderes del futuro (Alonso-Almeida y Llach, 2018).

## 2. METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se ha empleado una metodología cuantitativa con el fin de obtener datos precisos del objeto de estudio. Además, este tipo de metodología también nos permite predecir y generalizar los resultados a partir de una muestra representativa de la población que nos interesa. Por otra parte, hace más fácil la realización de comparaciones entre variables o con investigaciones parecidas.

Dentro de la metodología cuantitativa se ha elegido la encuesta por encima de otras técnicas, debido a que al tratarse de un cuestionario autoadministrado evitamos el sesgo que puede causar nuestra presencia. Otro de los motivos de la elección es el ahorro de tiempo y dinero que supone, y especialmente, la facilidad que ofrece a la hora de acceder a un mayor número de personas mediante diferentes vías. También permite obtener los resultados de forma rápida y sencilla, así como un anonimato en las respuestas que permite una mayor sinceridad por parte de los participantes, quienes además no se ven presionados a la hora de contestar, por lo que pueden tomarse su tiempo en pensar las respuestas.

### 2.1 Procedimiento

Para la obtención de los datos que han permitido conseguir los objetivos mencionados y contrastar las hipótesis planteadas, se ha realizado un estudio descriptivo utilizando la herramienta de formularios de Google (Google Forms). El motivo de la elección de este tipo de cuestionario se debe a la facilidad y rapidez con la que permite su construcción y también la facilidad para distribuirlo, contestarlo y analizarlo.

Dicho cuestionario ha estado compuesto de preguntas acerca de los motivos por los que permanecerían en una empresa o la abandonarían, así como preguntas sociodemográficas como el género, la edad y el nivel de estudios. Por otra parte, también se ha preguntado sobre la experiencia y sobre los motivos que los han llevado a abandonar un empleo en los casos en los que se haya producido dicho abandono.

El cuestionario ha estado destinado a personas nacidas entre el año 1982 y el año 2000, residentes en Asturias y con estudios superiores. A estas personas se les ha hecho llegar el cuestionario mediante diferentes vías: Whatsapp, Twitter y LinkedIn.

En el caso de LinkedIn es donde más participantes se han conseguido, debido en parte gracias a las recomendaciones de los contactos, que a su vez hacían llegar el cuestionario a sus contactos y así sucesivamente, al igual que sucedió con Whatsapp y Twitter.

El periodo de recogida de las respuestas se produjo desde el día 10 de diciembre hasta el día 20 del mismo mes, comenzando el mismo día 10 a distribuirse vía Whatsapp, seguido de Twitter el día 11 y de LinkedIn el día 13.

## 2.2 Participantes

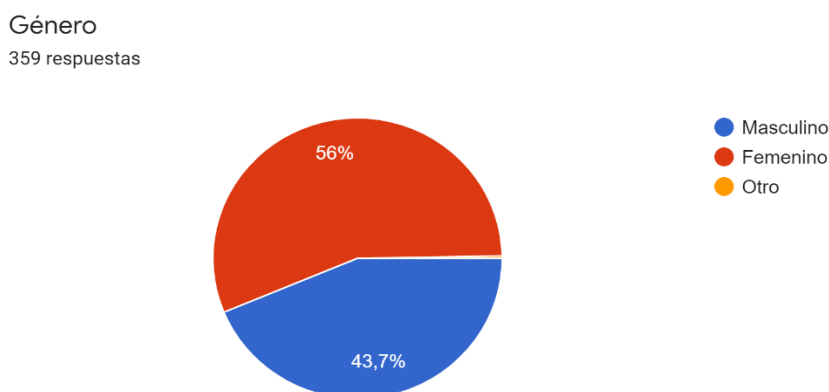
Para la obtención de la muestra se ha utilizado un muestreo no probabilístico de bola de nieve, ya que las personas a las que les llegaba el cuestionario a su vez se lo hacían llegar a sus contactos y así sucesivamente tal y como ya se ha comentado.

El número total de personas que respondieron la encuesta fue de 359 (N=359), quienes respondieron de forma voluntaria y siendo conscientes del anonimato de sus respuestas. Una vez finalizado el periodo de respuesta, se pudo observar que las características fueron las siguientes:

Concretamente 201 participantes fueron mujeres, 157 hombres y solamente 1 participante no se identificó con ninguno de los dos géneros.

Como se puede observar en el siguiente gráfico esa cifra corresponde a un 56% de mujeres y un 43,7% de hombres, mientras que el porcentaje que el participante que ha indicado "otro" es el 0,3%.

### Gráf. 1. Género de los participantes



Fuente: Google Forms

En cuanto al año de nacimiento:

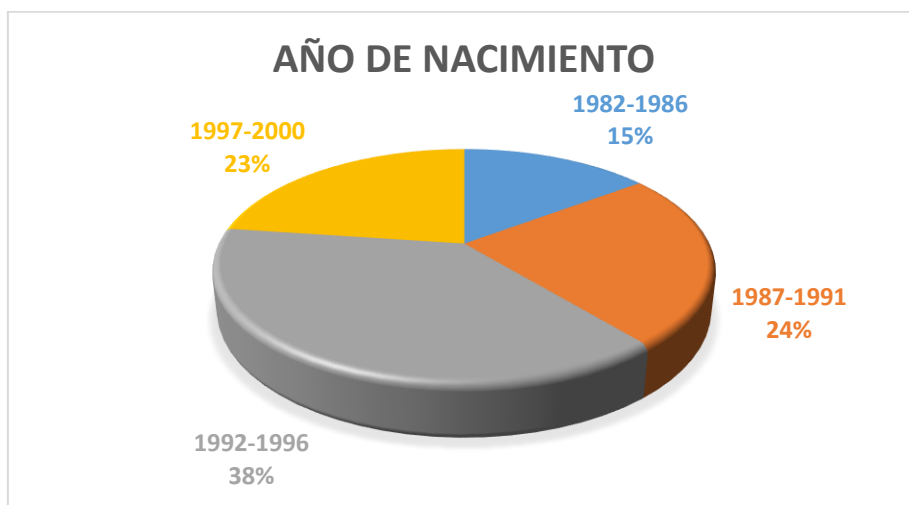
1982-1986 → 53 personas

1987-1991 → 87 personas

1992-1996 → 137 personas

1997-2000 → 82 personas

### Gráf. 2. Año de nacimiento de los participantes

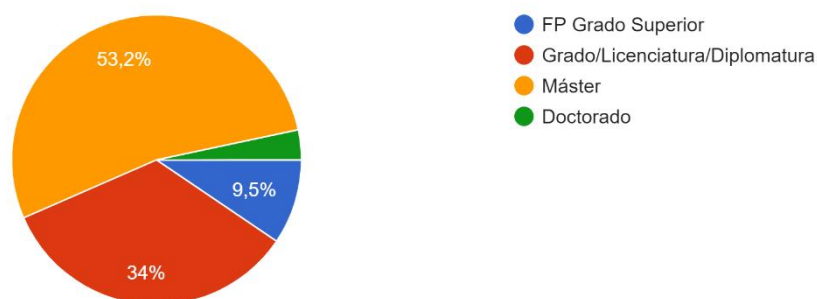


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3 se observa el porcentaje de participantes en cuanto al nivel de estudios, los participantes que cuentan con FP de Grado Superior fueron 34, en cuanto al grado/licenciatura/diplomatura fueron 122, por su parte los participantes con estudios de Máster fueron mayoría, concretamente 191 y, por último, las personas con doctorado fueron 12.

### Gráf. 3. Nivel de estudios de los participantes

Nivel de estudios  
359 respuestas

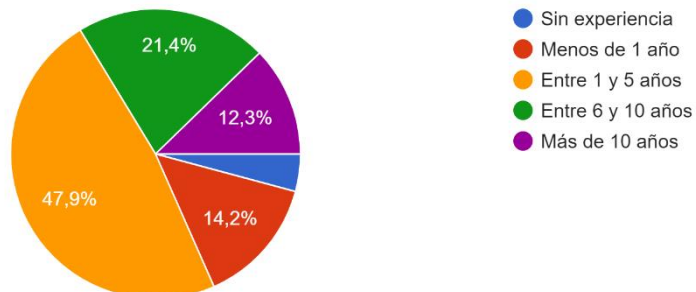


Fuente: Google Forms

Por último, en cuanto a la experiencia laboral, se puede observar en el gráfico 4 como los participantes sin experiencia fueron tan solo 15, mientras que el mayor número de participantes cuenta con entre 1 y 5 años de experiencia. Por otra parte, las personas con entre 6 y 10 años fueron 77, mientras que las personas con menos de 1 año de experiencia fueron 51. Por último, las personas con más de 10 años de experiencia fueron 44.

#### Gráf. 4. Experiencia laboral de los participantes

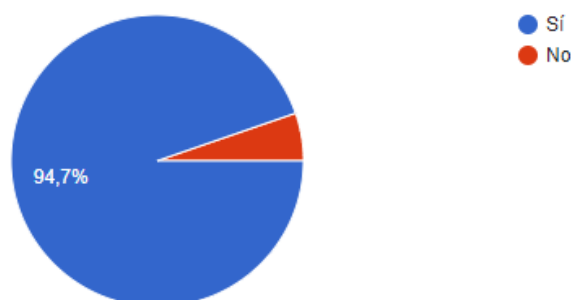
Experiencia laboral  
359 respuestas



Fuente: Google Forms

Por otra parte, se preguntó si trabajaban o habían trabajado alguna vez y como se puede observar en el siguiente gráfico un 94,7% indicó estar trabajando o haber trabajado alguna vez (n=340), mientras que únicamente 19 personas indicaron que no.

#### Gráf. 5. ¿ Trabajas actualmente o has trabajado con anterioridad?



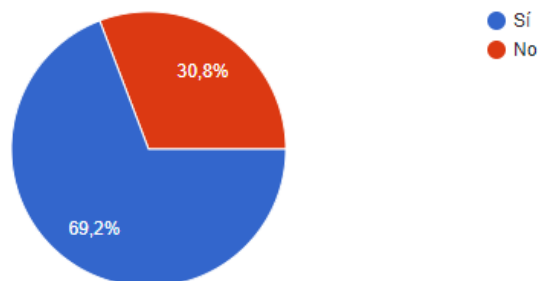
Fuente: Google Forms

Por último, se quiso conocer si, en el caso de trabajar o haber trabajado, habían abandonado alguna vez dicho puesto por voluntad propia. A dicha pregunta y como se puede ver en el gráfico 6, más de la mitad respondió que sí, concretamente un 69,2% (n=236). A estos participantes se les preguntó posteriormente el/los motivo/s, los cuales serán comentados posteriormente.

### Gráf. 6. Porcentaje de participantes según si han dejado o se han cambiado de trabajo voluntariamente

2. En el caso de que la pregunta anterior sea afirmativa, ¿has dejado algún puesto de trabajo o te has cambiado de empresa por voluntad propia?

341 respuestas



Fuente: Google Forms

### 3. RESULTADOS

A continuación, y tras exponer el tipo de participantes que forman parte de la investigación, se procede a analizar los resultados a las cuestiones planteadas en la encuesta.

#### 3.1 Motivos de abandono

En primer lugar, se preguntaron los motivos por los que decidieron dejar un puesto de trabajo con el fin de cumplir con el objetivo específico de determinar las principales causas que provocan que abandonen un empleo, y las opciones eran las siguientes: bajo salario; sentirme poco reconocido/a; poca posibilidad de promoción; tareas y funciones poco interesantes; poca flexibilidad horaria; otro.

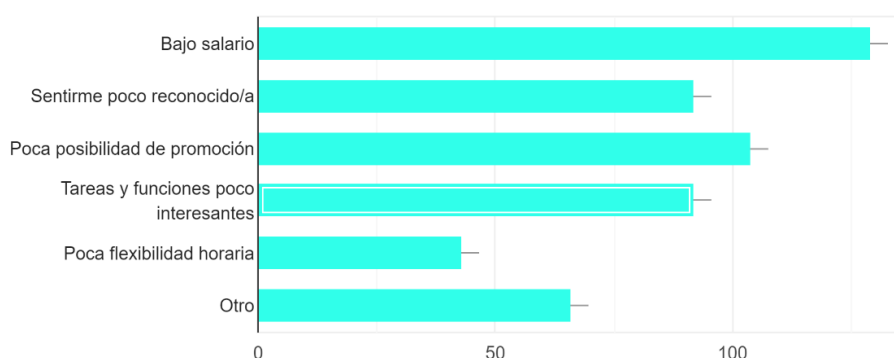
Como se puede observar en el gráfico 7, 129 participantes seleccionaron la opción de un bajo salario (54,7%), seguido de la poca posibilidad de promoción (44,1%). Por otro lado, el sentimiento de poco reconocimiento y contar con tareas y funciones poco interesantes tuvo el mismo porcentaje, concretamente un 39%. Por último, un 28% indicó que abandonó por otros motivos, mientras que un 18,2% por tener poca flexibilidad horaria.

Cabe destacar que en esta pregunta se tenía la oportunidad de seleccionar varias opciones y que, pese a que la opción de bajo salario haya sido seleccionada 129 veces, únicamente 22 participantes la seleccionaron exclusivamente. El resto tuvo más motivos además del bajo salario para abandonar, como sentirse poco reconocido/a o tener poca posibilidad de promoción.

#### Gráf. 7. Motivos de abandono del empleo

3. En el caso de que la pregunta anterior sea afirmativa, selecciona el motivo:

236 respuestas



Fuente: Google Forms



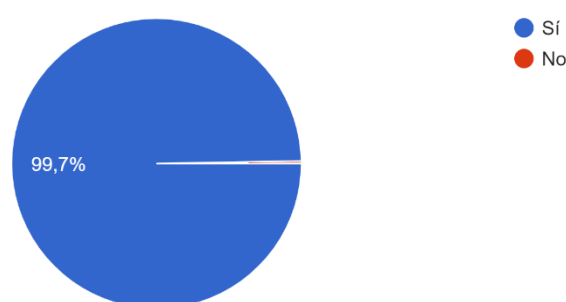
### 3.2 Importancia de la conciliación, la promoción, el prestigio de la empresa y la remuneración a la hora de retener a los millennials

Se ha planteado como una hipótesis que el salario no es suficiente para la retención del talento millennial. A la luz de los resultados de la encuesta, podemos señalar que efectivamente no es suficiente, concretamente para el 99,7% de los encuestados, tal y como se puede observar en el gráfico 8.

#### Gráf. 8. Interés por otros factores además del salario

¿A la hora de buscar trabajo te interesas por otros factores además del salario?

359 respuestas



Fuente: Google Forms

Con el fin de conocer la importancia que otorga esta generación a otros factores y así contribuir al alcance del objetivo de la investigación, se puede observar en las tablas 1, 2, 3 y 4, la importancia que tienen varios factores para ellos. Concretamente se puede observar en las tablas 1 y 2 la importancia de la conciliación y la promoción, vinculadas a las hipótesis 1 y 2. Además, también se preguntó acerca del salario y del prestigio de la empresa.

Se pidió que se puntuase cada uno según la importancia que tuvieran para ellos a la hora de buscar empleo (siendo 1 mínima importancia, 2 poca importancia, 3 indiferente, 4 importante y 5 máxima importancia). Se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 1. Importancia de la conciliación entre la vida laboral y personal**

Etiquetas de fila	Conciliación entre la vida laboral y personal
Máxima importancia	196 (54,2%)
Importante	126 (35,2%)
Indiferente	31 (8,7%)
Poca importancia	5 (1,4%)
Mínima importancia	2 (0,6%)

Fuente: Elaboración propia mediante Excel

Como se puede observar, más de la mitad indicaron que la conciliación entre la vida laboral y personal tiene máxima importancia, seguido de un 35,2% que lo considera importante. Tan solo 2 personas han indicado que no tiene importancia y solo 5 que tiene poca importancia, mientras que un 8,7% ha mostrado indiferencia hacia este factor.

Esto está basado en la hipótesis número 1 “si la empresa no permite un equilibrio entre la vida personal y laboral, los trabajadores no permanecerán en la empresa”.

El siguiente factor que se analizó fue la posibilidad de promoción, en base a la hipótesis número 2 “cuantas más posibilidades de promoción ofrezca la empresa, más probabilidades habrá de que los talentos se sientan atraídos a formar parte de ella” y los resultados son los siguientes:

**Tabla 2. Importancia de la posibilidad de crecimiento**

Etiquetas de fila	Posibilidad de crecimiento
Máxima importancia	175 (48%)
Importante	131 (6,4%)
Indiferente	51 (14,3%)
Poca importancia	2 (0,6%)
<b>Total general</b>	<b>359</b>

Fuente: Excel

Como se puede observar, no aparece la opción de mínima importancia, ya que nadie la ha seleccionado, por lo que se puede decir que la mayoría consideran importante este factor (excepto 2 personas que han indicado poca importancia y 51 que se han mostrado indiferentes). Al igual que con la conciliación familiar, el mayor porcentaje ha señalado que la posibilidad de crecimiento tiene máxima importancia (un 48,7%), seguido de un 36,4% que lo considera importante.

Por otra parte, la buena remuneración, como se puede observar en la tabla siguiente, no consigue mayoría de máxima importancia como los dos factores anteriores, si no que el 51,5% lo considera importante, frente al 38,9% que lo considera de máxima importancia. Nadie ha indicado que tuviera mínima importancia, y tanto 3 personas han indicado que tenga poca importancia. Además, el 8,7% se muestra indiferente.

**Tabla 3. Importancia de la buena remuneración**

Etiquetas de fila	Buena remuneración
Importante	186 (51,5%)
Máxima importancia	139 (38,9%)
Indiferente	31 (8,7%)
Poca importancia	3 (0,8%)
(en blanco)	
<b>Total general</b>	<b>359</b>

Fuente: Excel

Por último, el prestigio de la empresa es a lo que menos importancia le dan, siendo superior el porcentaje de participantes que indican que tiene poca importancia, que el de los que indican que tiene máxima importancia. Concretamente, un 16,2% frente a un 13,4%.

Por otra parte, el mayor porcentaje se ha mostrado indiferente respecto a este factor, un 27,9% le da importancia y un 3,9% le da importancia mínima.

Lo podemos observar en la siguiente tabla:

**Tabla 4. Importancia del prestigio de la empresa**

Etiquetas de fila	Cuenta de 4. Prestigio de la empresa	
Indiferente	139 (27,9)	
Importante		101
Poca importancia		58
Máxima importancia		48
Mínima importancia		14

Fuente: Excel

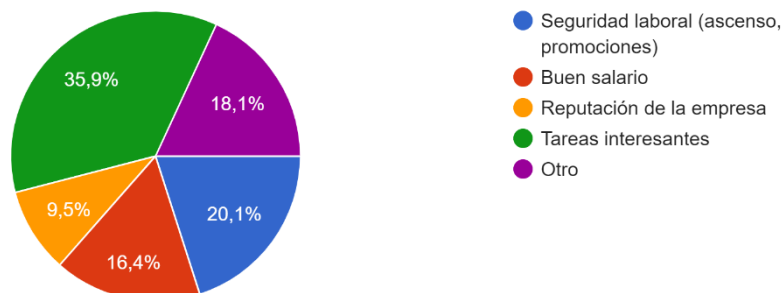
### 3.3 Factores que atraen al talento

Tras esto, se les pidió seleccionar el principal motivo por el que comenzaron a trabajar en su actual empresa y, en el caso de no estar trabajando, el motivo por el que empezarían en una empresa. Las opciones que se les dio fueron las siguientes: seguridad laboral (ascenso, promociones), buen salario, reputación de la empresa, tareas interesantes, otro.

Como se puede comprobar en el gráfico 9, al 35,9% (129 participantes) le atrae el hecho de contar con tareas interesantes por encima del resto de opciones, seguido de un 20,1% (72 participantes) que prefieren la seguridad laboral (ascenso, promociones). Les sigue la opción de "otro", marcada por un 18,1% (65 participantes), mientras que el buen salario es elegido por un 16,4% (59 participantes). La opción menos elegida ha sido el prestigio o reputación de la empresa, con un 9,5% (34 participantes).

### Gráf. 9. Motivos por los que deciden empezar a trabajar en una empresa

Selecciona el principal motivo por el que decidiste empezar a trabajar en tu actual empresa. En el caso de no estar trabajando, indica cuál sería el ...vo que te haría comenzar a trabajar en una empresa  
359 respuestas



Fuente: Google Forms

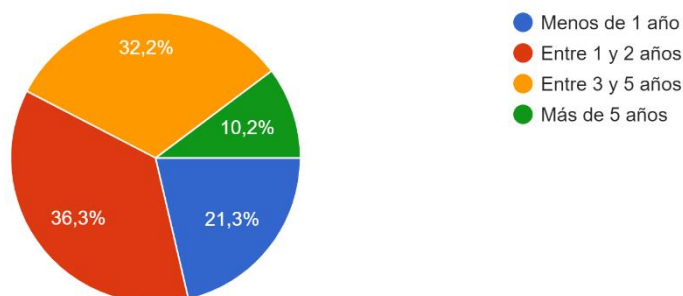
### 3.4 Factores que retienen el talento

También se preguntó acerca de la permanencia en el puesto, concretamente se empezó preguntando cuánto tiempo han permanecido en la empresa en el caso de tener experiencia. A esta pregunta un 36,3% indicó haber permanecido entre 1 y 2 años, seguido de un 32,2% que permaneció entre 3 y 5 años. Por otra parte, un 21,3% permaneció menos de 1 año y un 10,2% más de 5 años. Como se puede comprobar, más de la mitad de los participantes tiene una experiencia de al menos un año, pero menor a 5 años.

En el gráfico siguiente se puede observar:

### Gráf. 10. Tiempo de permanencia en un mismo empleo

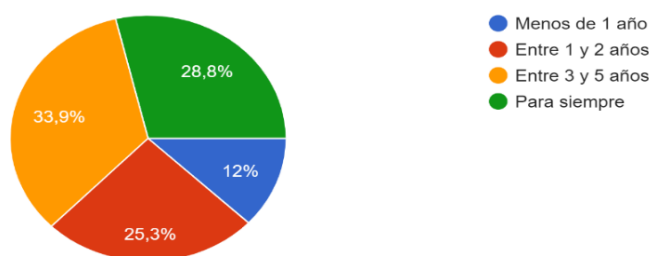
Si tienes experiencia, ¿cuánto tiempo has permanecido en un mismo empleo?  
342 respuestas



Fuente: Google Forms

Se preguntó también acerca de cuánto tiempo tenían pensado permanecer en su actual empresa en el caso de estar trabajando y el mayor porcentaje señala entre 3 y 5 años, un 33,9% (107 respuestas), seguido de un 28,8% (91 personas) que permanecería para siempre y de un 21,3% (80 respuestas) entre 1 y 2 años. Por último, el 12% (38 respuestas) permanecería menos de 1 año.

**Gráf. 11. Tiempo que permanecerían en su trabajo actual**



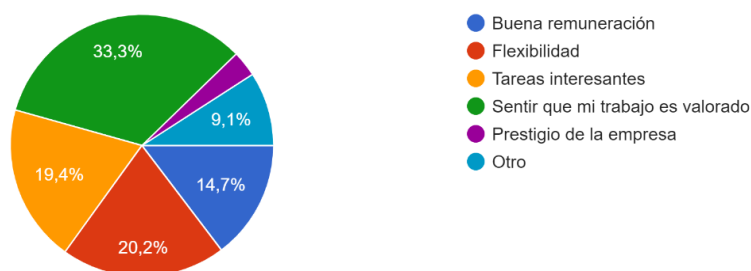
Fuente: Google Forms

Resulta interesante conocer el motivo por el que ese porcentaje de personas permanecerían para siempre en su puesto, por lo que la siguiente pregunta consistió en conocerlo, dando diferentes opciones de respuesta: buena remuneración, flexibilidad, tareas interesantes, sentir que mi trabajo es valorado, prestigio de la empresa, otro motivo.

Se puede ver en el siguiente gráfico que el mayor porcentaje indica que permanecería para siempre por sentir que su trabajo es valorado, concretamente el 33,3%. Por otra parte, la siguiente opción con mayor porcentaje de respuesta corresponde a la flexibilidad laboral, con un 20,2%, seguido de un 19,4% que señala las tareas interesantes. Por debajo se encuentra la buena remuneración con un 14,7% y otros motivos con un 9,1%. Tan solo un 3,2% indica que permanecería por el prestigio de la empresa.

**Gráf. 12. Principal motivo para permanecer en una empresa para siempre**

Si te gustaría permanecer en tu empresa para siempre, ¿cuál es el principal motivo? En el caso de que no trabajes indica qué te haría permanecer en una empresa para siempre  
252 respuestas



Fuente: Google Forms

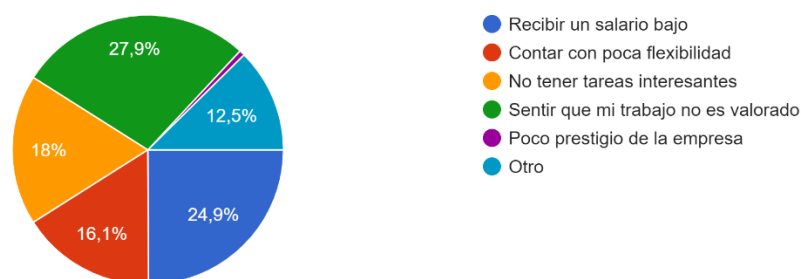
### 3.5 Motivos para cambiar de empleo

Por último, se preguntó el motivo por el que estarían pensando en cambiarse de empleo o el motivo por el que se cambiarían si estuvieran trabajando, para que, sumado a la primera pregunta, se pueda alcanzar el objetivo de determinar las principales causas que provocan que abandonen un empleo.

Ante esta pregunta se ofrecieron las mismas opciones que en la cuestión anterior y en este caso el sentir que el trabajo no es valorado es la respuesta predominante con un 27,9% (lo que estaría vinculado con la hipótesis 3 acerca del reconocimiento), seguido muy de cerca por recibir un bajo salario, con un 24,9%. El 18% indicó que abandonarían si no tuvieran tareas interesantes, seguido de un 16,1% que lo harían si contaran con poca flexibilidad y un 12,5% por otros motivos. Solamente un 0,7% indicó que lo harían por el poco prestigio de la empresa.

#### Gráf. 13. Principal motivo para cambiarse de empleo

Si estás pensando en cambiarte de empleo, ¿cuál sería el principal motivo? Si no estás trabajando, indica por qué cambiarías de empleo  
305 respuestas



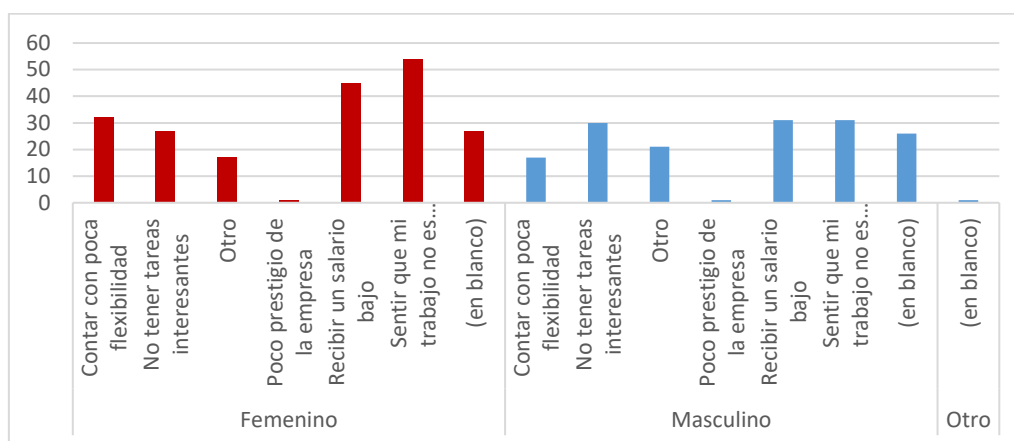
Fuente: Google Forms

### 3.6 Resultados en función del género

Tras conocer los resultados se ha realizado una comparación en función del género para contrastar la hipótesis número 5 referida a que no existen diferencias en cuanto al género.

Para empezar, se han analizado los resultados a la pregunta acerca del motivo por el que estarían pensando en cambiarse de trabajo y, como se puede observar en el siguiente gráfico, en el caso de las mujeres la respuesta predominante es sentir que su trabajo no es valorado, seguido de recibir un salario bajo, mientras que en el caso de los hombres estos dos factores están igualados junto a la opción de no tener tareas interesantes. Por otra parte, para las mujeres es un motivo de mayor peso el contar con poca flexibilidad, mientras que para un mayor porcentaje del género masculino pesa más no tener tareas interesantes que contar con poca flexibilidad. Aun así, si en algo coinciden es en la poca importancia que le dan al prestigio de la empresa, ya que es la opción menos elegida por ambos.

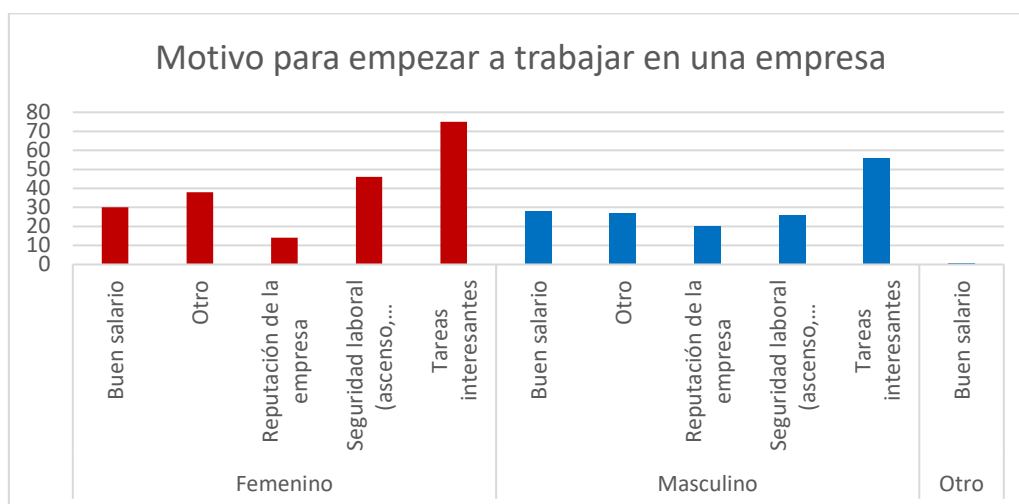
**Gráf. 14. Motivo para cambiar de empleo según el género**



Fuente: Excel

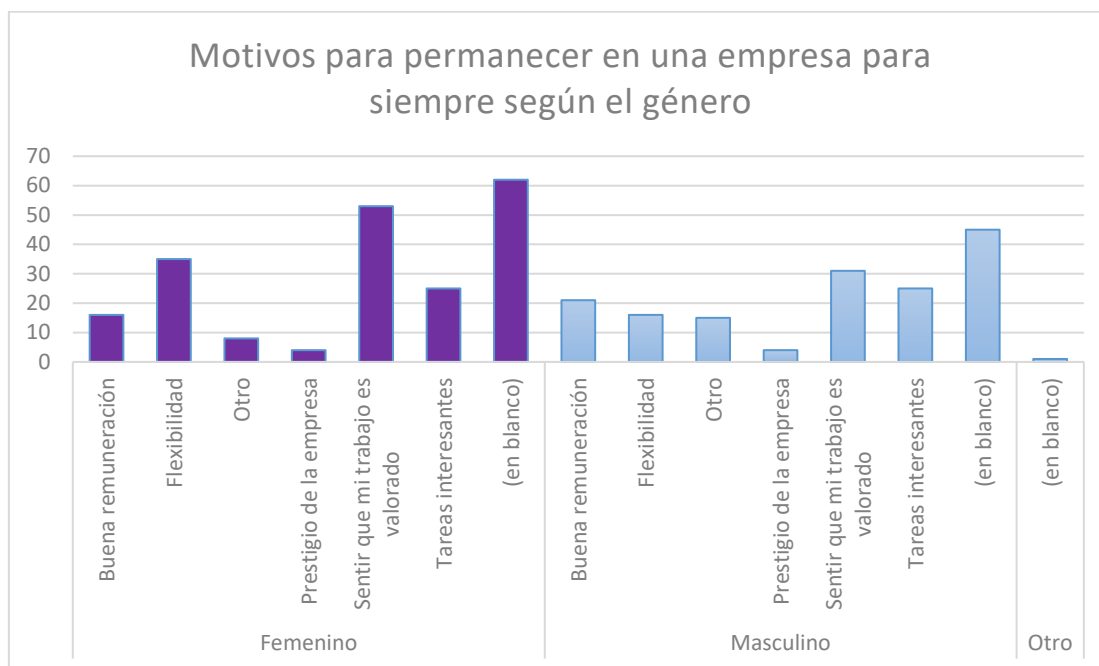
En cuanto a los motivos para empezar a trabajar en una empresa, se puede ver en el gráfico 15 que las preferencias son similares, siendo la opción más elegida por ambos la presencia de tareas interesantes y la menos elegida la reputación de la empresa.

**Gráf. 15. Motivo para empezar a trabajar en una empresa según el género**



Fuente: Excel

En cuanto a los motivos para permanecer en el empleo, a continuación, se muestran los resultados en función del género:

**Gráf. 16. Motivos para permanecer en una empresa para siempre según el género**

Fuente: Excel

Como se puede observar, en ambos géneros predomina el sentir que el trabajo es valorado, aunque hay una diferencia en cuanto al segundo motivo que más prevalece. En el caso de las mujeres es la flexibilidad y en el caso de los hombres es tener tareas interesantes.

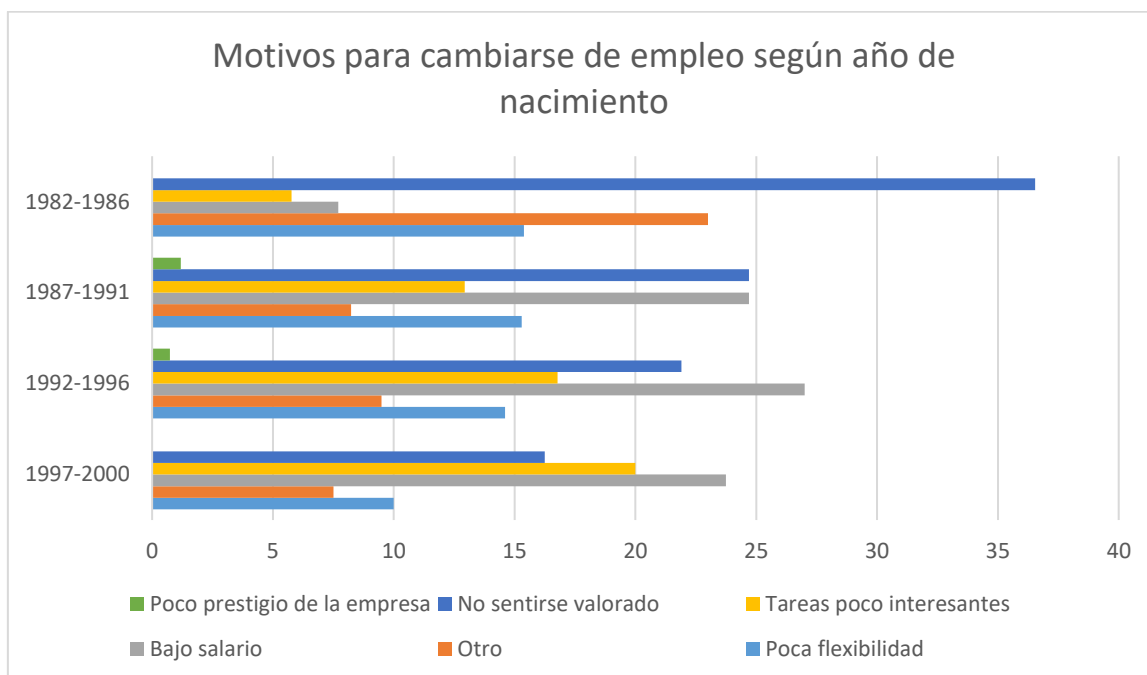
### 3.7 Resultados en función del año de nacimiento

A continuación, se observaron los resultados a las mismas preguntas en función de la edad, que estarían vinculados con la hipótesis 4 “sí existen diferencias dentro de la misma generación en función de la edad”. Como se puede observar, los nacidos entre 1982 y 1986, es decir, los más mayores dentro de la generación, eligen con mayor frecuencia no sentir que su trabajo es valorado como motivo para cambiarse de empleo, a esto le siguen otros motivos y contar con poca flexibilidad, mientras que las opciones de un bajo salario y no contar con tareas interesantes no son tan señaladas. Por su parte, los nacidos entre 1987 y 1991 piensan en cambiarse de trabajo por un bajo salario y no sentirse valorados con la misma frecuencia, a diferencia del anterior grupo de edad, que elegía menos el bajo salario como motivo.

Por otra parte, en el grupo de edad de 1992 a 1996 aparece como principal motivo de cambio el bajo salario, seguido de no sentirse valorado y, por último, los más jóvenes también se cambiarían de trabajo con mayor porcentaje por un bajo salario, seguido de tareas poco interesantes. Se puede observar como los dos grupos de mayor edad eligen con más frecuencia la opción de poca flexibilidad, a diferencia de estos otros dos grupos.



**Gráf. 17. Motivos para cambiar de empleo según año de nacimiento**



Fuente: Elaboración propia

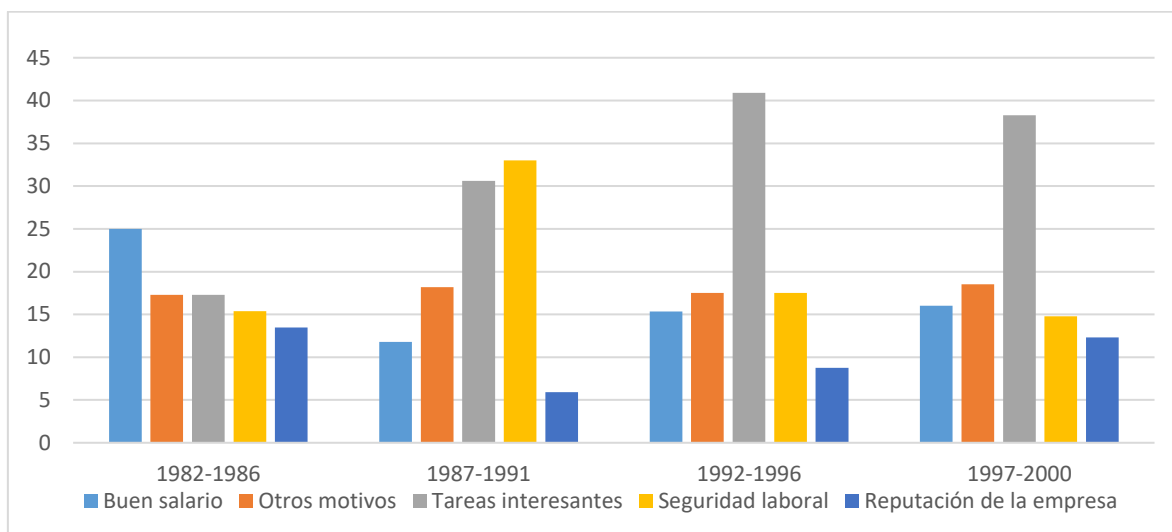
Respecto a los motivos para empezar a trabajar en una empresa en función de la edad, un 25% de las personas nacidas entre 1982 y 1986 indicaron empezar por un buen salario, un 17,3% por otros motivos, el mismo porcentaje por tareas interesantes, un 15,4% por la seguridad laboral y un 13,46% por la reputación de la empresa.

Por otra parte, los nacidos entre 1987 y 1991, un 33% por la seguridad laboral, un 30,6% por tareas interesantes, un 18,2% por otros motivos, un 11,8% por un buen salario y un 5,9% por la reputación de la empresa, mientras que los nacidos entre 1992 y 1996, un 40,9% por tareas interesantes, un 17,52% por otros motivos y por seguridad laboral, un 15,33% por buen salario y un 8,76% por la reputación de la empresa.

Por último, los nacidos entre 1997 y 2000, un 38,27% por tareas interesantes, un 18,52% por otros motivos, un 16% por buen salario, un 14,8 por seguridad laboral y un 12,3% por la reputación de la empresa.

A continuación, se pueden observar estos datos de manera más gráfica.

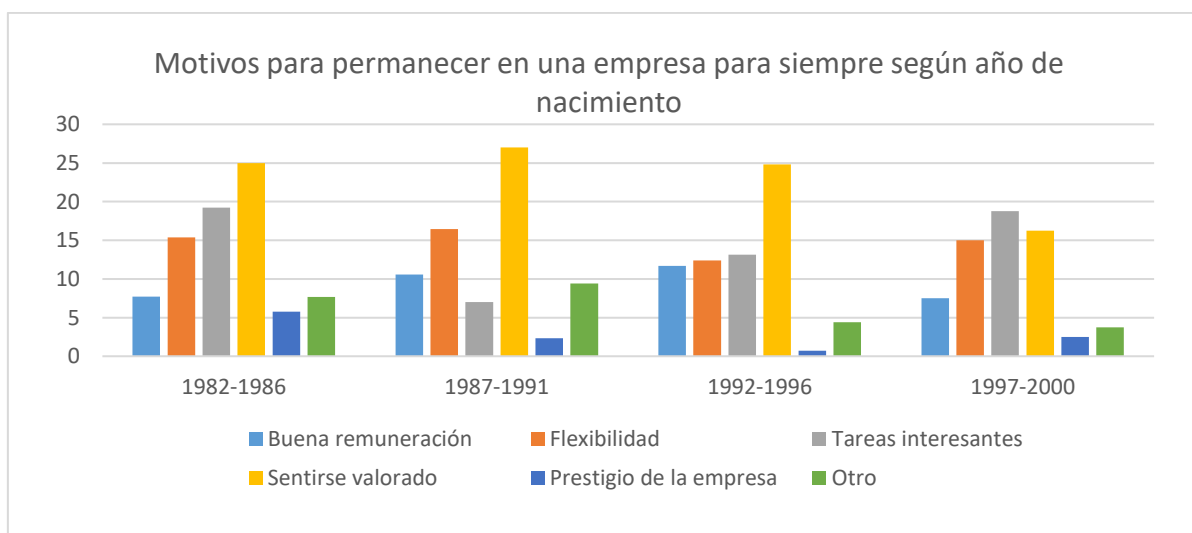
**Gráf. 18. Motivos para comenzar a trabajar en una empresa según año de nacimiento**



Fuente: Elaboración propia

Por último, se analizan también los resultados a los motivos para permanecer en una empresa para siempre y, como se puede observar en el siguiente gráfico, la opción de sentirse valorado en el trabajo es la más escogida, excepto por el grupo de 1997-2000 que eligen en mayor cantidad tener tareas interesantes. Por otra parte, la opción de flexibilidad también es elegida por todos los grupos de edad en una proporción similar. Se puede observar una ligera diferencia en el grupo de 1982-1986 respecto al prestigio de la empresa, ya que estos lo eligen en más proporción que el resto de los grupos de edad.

**Gráf. 19. Motivos para permanecer en una empresa para siempre según año de nacimiento**



Fuente: Elaboración propia

## 4. DISCUSIÓN

Se puede comprobar, tras observar los resultados, como se consigue el objetivo: identificar lo que más valoran los jóvenes que pertenecen a la generación Millennial a la hora de buscar empleo y permanecer en él. Además, también se han podido analizar las preferencias de estas personas en lo que al trabajo se refiere y se han podido conocer los motivos por los que abandonan un empleo.

Por otra parte, se han podido contrastar las hipótesis. Para empezar, la primera hipótesis “si la empresa no permite un equilibrio entre la vida personal y laboral, los trabajadores no permanecerán en la empresa” es cierta, ya que más de la mitad de estos jóvenes consideran dicho equilibrio entre la vida personal y laboral como algo de máxima importancia, por lo que si esta falta, se irán en busca de otra empresa que sí les ofrezca esa conciliación tan importante para ellos. Además, la flexibilidad es el segundo motivo más señalado para permanecer en una empresa para siempre y dicha flexibilidad es la que posibilita el equilibrio entre la vida personal y laboral.

La segunda hipótesis “cuantas más posibilidades de promoción ofrezca la empresa, más probabilidades habrá de que los talentos se sientan atraídos a formar parte de ella” también se puede confirmar a través de las respuestas a algunas de las preguntas, ya que el tener poca posibilidad de promoción es uno de los principales motivos de abandono del empleo, concretamente el 44,1% como ya se ha observado en los resultados, indicó haber abandonado por ello. Por otra parte, más de la mitad de los encuestados considera importante o de máxima importancia tener posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. Por estos motivos, contar con mayores oportunidades de promoción supondría mayor posibilidad de retención, pero no solo eso, sino que, además, contar con posibilidades de promoción es el segundo motivo más señalado en la encuesta por el que se han sentido atraídos por su empresa.

En cuanto a la tercera hipótesis “si la empresa no ofrece reconocimiento, los trabajadores no permanecerán en ella”, esta se confirma al observar que, también un porcentaje importante señala haber abandonado su empleo por sentirse poco reconocido/a. Además, es el motivo más señalado por el que los participantes permanecerían en una empresa para siempre, con un 33,3%, al igual que en la pregunta de cuál sería el motivo por el que pensarían en cambiar de trabajo, donde también fue la opción más elegida. Es decir, estas respuestas indican que los jóvenes millennials necesitan sentir que su trabajo es valorado para continuar en una empresa.

Por otra parte, la cuarta hipótesis hacía referencia a la existencia de diferencias dentro de la misma generación en función de la edad. Esto se puede comprobar en las respuestas a algunas de las preguntas, como por ejemplo los motivos para cambiarse de empleo, es decir, para retener ese talento, donde los más mayores dentro de la generación eligen en un alto porcentaje el no sentirse valorados como motivo para cambiarse de empleo, mientras que en el caso de los más jóvenes el principal motivo sería un bajo salario.

En cambio, en el caso del motivo para comenzar a trabajar en una empresa, es decir, el factor de atracción, para los más mayores sería un buen salario, a diferencia de para irse de la empresa, donde el principal motivo no era un bajo salario, sino que era no sentirse valorado. Esto podría entenderse como que una vez cuentan con un bajo salario necesitarían otros factores para querer quedarse, como es sentirse valorados. Por su parte, en los más jóvenes destaca con diferencia el tener tareas interesantes a la hora de elegir trabajar en una empresa frente al resto de opciones, lo que quiere decir que los millennials más jóvenes se sienten atraídos por el salario, pero para decidir permanecer en una empresa necesitan algo más, como tener tareas interesantes.

Estos resultados mencionados referidos a la cuarta hipótesis coinciden con los de Ames (2017), quien también indica que los factores de atracción dependen de la edad de las personas.

La quinta hipótesis indicaba lo siguiente: “no existen diferencias en cuanto al género” y, a la vista de los resultados, no existen diferencias significativas. La única diferencia que se ha podido encontrar es en el caso de la pregunta acerca del motivo por el que cambiarían de empleo, en la cual las personas del género femenino responden con más frecuencia que el género masculino que el motivo sería contar con poca flexibilidad, mientras que en el género masculino prevalece el no tener tareas interesantes por encima de la flexibilidad. Esto último coincide con la investigación de Durán-Seguel et al. (2020) en la que se observó que los hombres valoran más el trabajo dinámico e innovador, que dé pie a la creatividad. Por otra parte, para el género femenino el sentir que el trabajo no es valorado es la opción más elegida, mientras que para el género masculino esta opción está igualada con recibir un salario bajo y no tener tareas interesantes.

En cuanto a los motivos para empezar a trabajar en una empresa ambos géneros responden de manera similar, mientras que respecto a los motivos para permanecer en una empresa para siempre se puede observar de nuevo como el género femenino selecciona más la flexibilidad que los hombres, siendo el segundo motivo más elegido por ellas, mientras que para estos la buena remuneración y tener tareas interesantes está por encima de la flexibilidad, la que constituye el cuarto motivo más elegido.

Por último, la sexta hipótesis indicaba que el salario no es suficiente para la retención de este talento, lo cual también se confirma, ya que la mayoría de los participantes escogen sentir que su trabajo es valorado, tener flexibilidad o tener tareas interesantes por encima del salario como motivos a la hora de decidir permanecer en una empresa para siempre. También sentir que su trabajo no es valorado es un motivo más señalado para cambiarse de empleo que recibir un bajo salario.

Si comparamos estos resultados con los de investigaciones previas ya mencionadas, se puede observar que al igual que indican Twenge et al. en 2010 y Gutiérrez en 2018, los millennials tienen en cuenta más factores además de un alto salario y ya no se trata del único factor que les atrae. Se podría decir al igual que Brousset (2020) que el salario es algo importante, pero es más considerado como algo básico, teniendo en cuenta otros factores a la hora de permanecer o incorporarse a una empresa.

A diferencia de Ames (2017) el rango de edad de 30-39 no valora tanto la reputación de la empresa, ya que como se pudo observar este es el factor menos elegido a nivel general. Tampoco coinciden los resultados de esta investigación con la de Ames (2017) en cuanto a que el salario en este caso no resulta ser más atrayente para los que cuentan con menos experiencia, sino que lo es para los que cuentan con más experiencia, siendo lo más atrayente para los que tienen menos experiencia tener tareas interesantes.

En cuanto a la conciliación entre la vida laboral y personal se ha podido observar que los millennials la consideran de gran importancia y, concretamente la flexibilidad es uno de los principales motivos por los que permanecerían en una empresa para siempre. Estos resultados se asemejarían a los ya mencionados de Henao y Mejía (2021) en los que se observó que un 81,8% de los millennials permanecerían por más tiempo en un trabajo si hubiera esa conciliación.

Centrándonos en las posibilidades de promoción estas constituyen, como ya se ha comentado, uno de los principales motivos de atracción del talento, ya que esta opción es la segunda más elegida a la pregunta de cuál sería el principal motivo para empezar a trabajar en una empresa.

Además, también ha sido valorado como de máxima importancia por la mayoría de los participantes. Esto coincide con lo observado en investigaciones previas ya mencionadas, como la de Soro (2019) que indicaba que no tener oportunidades de crecimiento era uno de los motivos por el que estos jóvenes cambiaban de trabajo.

Por otro lado, el reconocimiento del propio trabajo es lo más valorado a la hora de permanecer en una empresa y el principal motivo por el que la mayoría se cambiaría de empleo. Esto se resume en que los millennials necesitan sentir que su trabajo es valorado, ya que de lo contrario y al igual que mencionaban Zimmerman y Frank (2006) al no recibir reconocimientos no tendrán sentido de pertenencia a la empresa. La mayoría de las investigaciones han llegado a los mismos resultados, los millennials se muestran más motivados si tienen reconocimiento y se sienten valiosos en la empresa.

Por último, en relación a las diferencias según el género, como ya se ha comentado las diferencias no son significativas y a la hora de sentirse atraídos por una empresa valoran los mismos factores en la misma medida.

Esto no coincide con los resultados de Martín-Buro (2018), quien sostiene que los hombres dan más valor a factores como las oportunidades de promoción y las mujeres no le otorgan la misma importancia, ya que en estos resultados la importancia para ambos es similar.

Además de estos factores mencionados en las hipótesis y comparados con otras investigaciones, se ha analizado la importancia de la reputación de la empresa y el tener tareas interesantes con el fin de ampliar las posibles preferencias de los millennials y conseguir los objetivos de la investigación. Se pudo observar que tener tareas interesantes es uno de los factores más valorados por los millennials a la hora de decidirse a trabajar en una empresa y es uno de los motivos más señalados de abandono.

Por el contrario, la reputación de la empresa no es un motivo por el que los millennials se cambiarían de trabajo ni permanecerían para siempre en la empresa. Aunque hay que recordar que un 9,5% lo ha señalado como el principal motivo para empezar a trabajar en una empresa, por lo que no sería un factor importante a la hora de retener talento, pero para una pequeña parte de esta generación sí sería atrayente. Por otra parte, la mayoría de los participantes indican que dicho prestigio es indiferente, aunque para un 28% es importante.

## CONCLUSIONES

Tras la realización de esta investigación y la revisión de la literatura es importante incidir en la necesidad de tener en cuenta diversos factores a la hora de atraer y retener al talento millennial. Esto es debido a que se suele pensar que con un alto salario se conseguirá retener a los empleados, pero si no se tienen en cuenta otros factores como el reconocimiento, las oportunidades de promoción, la flexibilidad o el tener tareas interesantes, de poco servirá ofrecerles un salario más alto. Basándonos en Maslow, una vez que tengan las necesidades fisiológicas cubiertas, en este caso el salario, tendrán unas necesidades superiores como el sentirse valorados.

Como se ha podido demostrar en esta investigación, las personas pertenecientes a la generación millennial valoran más cosas por encima del salario y si se busca reducir esa alta rotación se debe tratar de ofrecerles lo que buscan, ya que el 99,7% han indicado que a la hora de buscar trabajo se interesan por más factores además del salario y, como mencionan otros autores, se puede igualar o aumentar ese salario, pero existen otros factores que marcan la diferencia y son cruciales a la hora de permanecer o abandonar un empleo. Ya se han comentado las consecuencias de la rotación, por lo que para evitarlas se debe dedicar más tiempo a conseguir que los empleados cuenten con esos factores para que sean atraídos y una vez integrados en la empresa decidan quedarse.

Se han cumplido las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, llegando a la conclusión de que para permanecer en una empresa los millennials necesitan tener un equilibrio entre la vida laboral y personal, tener posibilidades de promoción y sentirse reconocidos. Por otra parte, no existen grandes diferencias según el género y sí que existen diferencias según la edad. Por último, el salario no es suficiente para retener este talento. Además, se ha observado la necesidad de seleccionar más de una opción de respuesta, lo que significa que no le dan importancia a un único aspecto a la hora de sentirse atraídos o de permanecer en una empresa.

También se ha conseguido el objetivo general, que se trataba de identificar lo que más valoran los jóvenes pertenecientes a la generación Millennial a la hora de buscar empleo y permanecer en él. La respuesta al objetivo se puede resumir de la siguiente forma: lo que más valoran además del salario (factor higiénico) es la conciliación entre la vida laboral y personal, la posibilidad de crecimiento, tener tareas interesantes y sentir que su trabajo es valorado. Concretamente, el sentir que el trabajo es valorado es el factor que más favorece la retención, mientras que tener tareas interesantes sería el factor que más favorece la atracción.

Por otra parte, los tres objetivos específicos planteados también se han alcanzado: se han analizado las preferencias de los millennials respecto al trabajo, llegando a la conclusión de que estos prefieren tener tareas interesantes y seguridad laboral en un porcentaje mayor al de un buen salario. También prefieren sentir que su trabajo es valorado y tener flexibilidad por encima del prestigio de la empresa y la buena remuneración.

Otro de los objetivos específicos consistía en establecer si existían diferencias dentro de la misma generación en función de la edad. En este caso se puede concluir que sí existen algunas diferencias en función de la edad, por ejemplo, los motivos para comenzar a trabajar en una empresa no son los mismos para los más mayores dentro de la generación, quienes prefieren en su mayoría un buen salario, que para los más jóvenes que prefieren tener tareas interesantes. Por otra parte, los motivos para cambiarse de empleo también difieren según la edad, siendo el no sentirse valorado el principal motivo dentro del rango de 1982-1986 y un bajo salario en el rango de 1992-2000.

El último objetivo específico era determinar las principales causas que provocan que abandonen un empleo, concluyendo que las principales causas son: recibir un bajo salario, tener poca posibilidad de promoción y sentir que su trabajo no es valorado.

Por último, hay que resaltar la validez de los datos y la adecuación de la metodología empleada, ya que debido a los motivos comentados: sencillez y rapidez en su aplicación y la no presencia de otra persona mientras respondía, se ha conseguido llegar a un amplio número de personas, que han podido responder a las preguntas planteadas de forma sincera.

### **Limitaciones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones**

Entre las limitaciones de este estudio se puede señalar:

- La falta de otras opciones de respuesta que puede haber limitado el conocer más a fondo las preferencias de esta generación, ya que se han ofrecido unas opciones fijas y la opción “otro” sin saber exactamente cuáles eran esos otros motivos. Cabe señalar el hecho de que varias personas han mencionado la necesidad de poder seleccionar más de una opción.
- En esta investigación únicamente han participado personas de la generación millennial, lo que también limita el conocer si realmente existen esas diferencias entre generaciones como se señala en otras investigaciones.

Por tanto, las recomendaciones para futuras investigaciones son:

- Ampliar la población de estudio y que participen personas de otras generaciones en futuras investigaciones, para comprobar si realmente existen dichas diferencias.
- Comenzar a investigar en los próximos años la siguiente generación, la generación Z, ya que será la próxima en incorporarse a las empresas y pueden valorar otros factores a la hora de incorporarse y permanecer en una empresa.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad, R. (2011) *Cómo evitar la fuga de los mejores empleados*, *RecursosHumanosBlog*. Disponible en: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/rrhh-blog/page/68/>
- Aiman-Smith, L., Bauer, T. N. y Cable D. M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Alonso-Almeida, M. D. M., & Llach, J. (2018). Socially responsible companies: Are they the best workplace for millennials? A cross-national analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 238-247.
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional. ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de estudios empresariales*, (18), 73-88.
- Álvarez, P. (2016). La generación Z toma el relevo a los millennials. Cinco Días; Madrid. Recuperado de: <http://search.proquest.com/docview/17611269122/abstract/32F0202C3FA74E47 PQ/1>
- Ames, R. J. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional, en una Empresa del Sector Minero, Arequipa 2015*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Antoñanzas, G. (2019). *Retención del talento, relacionado con la experiencia de empleado*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Baeza, F. J. (2018). *¿De qué aspectos depende el grado de satisfacción de un individuo en su trabajo? ¿Es determinante el grado de satisfacción para la intención de abandono? Caso concreto de Millennials*. Universidad Pontificia de Comillas.
- Baiyun, G., Regina, A. G., David, H., Arlene, R., & Xin, H. (2017). *Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service*. 104.
- Boada, J. (s.f.). *Compromiso organizacional* [recurso de aprendizaje]. Recuperado del Campus de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), aula virtual.
- Borisova, O. N., Silayeva, A. A., Saburova, L. N., Belokhvostova, N. V., & Sokolova, A. P. (2017). Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy. *Academy Of Strategic Management Journal*, 16, 31-46.

- Brousset, A. J. (2020). *Estrategias de retención para la generación Y: el caso del área de marketing de una empresa transnacional de consumo masivo*. Universidad del Pacífico. Lima.
- Caraher, L. (2016). *Millennials en la oficina: cómo lidiar con una generación que no sigue con las reglas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós Empresa.
- Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 48(2), 142.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (2007). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.*, 1-8.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral revista venezolana* 2(4), 133-153.
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas*. [Tesis doctoral]. Universidad de Chile.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
- De Hauw, S. & De Vos, A. (2010). Millennials' career perspective and psychological contract expectations: does the recession lead to lowered expectations? *Journal of business and psychology* 25(2), 293-302.
- De la Garza, M. T., Soria, E. G. y López, J. A. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Management Review* 4(1), 1-11. <http://ds.doi.org/10.18583/umr.v4i1.132>
- Deloitte (2014). Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-dttl-2014-millennial-survey-report.pdf>
- Deloitte. (2018). *2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0*. United Kingdom: Deloitte.
- De Vos, A. & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties's views on retention management from a psychological contract perspective. *Personal Review* 38(1), 45-60. <http://doi.org/10.1108/004834809109207705>

- Díaz-Sarmiento, C., López-Lambráño, M., y Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América* 11(22). <https://doi.org/10.21676/23897848.2440>
- Durán-Seguel, I. M., Gallegos, M. E., Dauvin, G. A., & Rojas, J. A. (2020). Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores. *Formación universitaria*, 13(5), 15-26. <http://dx.doi.org/10.4067/S018-50062020000500015>
- Earle (2003). Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- García, M. y Forero, C. (2018). Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organizacional. *Perspectivas Psicológicas* 14(1), 149-162. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>
- Glass, J. L. y Finley, A. (2002), «Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies». *Human Resource Management Review*, 12, 313-337.
- Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 107-133.
- González, A. (2010). Tomar consciencia del salario emocional mejora la productividad de las organizaciones. *Rh Magazine*, 14-15. Recuperado de [http://www.meta4.d/press\\_and\\_events/pressroom/news/rhmagazine04062010.pdf](http://www.meta4.d/press_and_events/pressroom/news/rhmagazine04062010.pdf)
- Grau, A. (2016). *Talento humano (y gestión del talento humano)*. Agustín Grau - La Fórmula del Éxito. Recuperado de: <https://agustingrau.com/gestion-del-talento-humano/>
- Griffin, R., y Moorhead, G. (2010). *Comportamiento organizacional: Gestión de personas y organizaciones*. (9ª Ed) México: Cengage Learning Editores.
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2018). Moving beyond the link between HRM and economic performance: A study on the individual reactions of HR managers and professionals to sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783-800.
- Guest, D. & Conway, N. (1997). *Employee motivation and the psychological contract*. Londres: CIPD.
- Gutiérrez, L. U., Moran Inga, M. A., Paria Ocrosopoma, M. H., y Pulido Montoya, J. R. (2019). *Cómo los millennials eligen la empresa donde desean trabajar*. Esan Business. Lima.
- Gutiérrez, R. (2018). La atracción y retención del talento millennial en la gestión de los recursos humanos. Universidad de Cantabria.

- Hamra, A. (2019). Pirámide de jerarquías en la empresa. *Perspectivas: Revista Científica de la Universidad de Belgrano* 2(1), 195-199.
- Henao, J. A., y Mejía, J. A. (2021). *Factores facilitadores y obstaculizadores en la retención de personal de la generación Millennials: un estudio de caso con una muestra de trabajadores de la ciudad de Pereira* (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Hernaus, T. & Vokic, N. P. (2014). Work design for different generational cohorts: Determining common and idiosyncratic job characteristics. *Journal of Organizational Change Management* 27(4), 615-641. <http://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0104>
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hobart, B., & Sendek, H. (2014). *Gen Y now: Millennials and the evolution of leadership*. John Wiley & Sons.
- Ibáñez, S. (2016). Las empresas comienzan a adaptarse a las demandas de los Millennials. *Capital Humano*, pp. 14.
- INE (2018). *Encuesta de Población Activa (EPA)*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Johennesse, L. A. C. & Chou, T. K. (2017). Employee Perceptions of Talent Management Effectiveness on Retention. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(3), 46-58.
- Jokinen, K. y Kuronen, M. (2011), *Research on families and family policies in Europe – Major trends*. Uhlendorff, M. Rupp and M. Euteneuer (Eds.), *Wellbeing of Families in Future Europe. Challenges for Research and Policy*. Family Platform – Families in Europe Volume 1(13-118), Family Platform.
- Juergensmeyer, M. & Anheier, H. K. (2012). *Encyclopedia of Global Studies*. Thousands Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Karsh, B., y Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*. AMACOM.
- Klimkiewicz, K., & Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(5), 449-463.
- KPMG, Imperial, I., Mondelli, A., y Rivera, L. (2016). El desafío de retener a diferentes generaciones. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pa/pdf/delineandoestrategias/DE-El-desafio-deretener-generaciones.pdf>

- Kyles, D. (2005). Managing your multigenerational workforce. *Strategic Finance*, 87(6), 52.
- León, J. (2017). ¿Por qué los 'millennials' son un reto para las empresas? Bilbao, España: BBVA.  
Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/>
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria* 29, 1-18.  
<http://doi.org/10.151774/au.2019.2153>
- Maertz Jr, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research. *Journal of management*, 30(5), 667-683.
- ManpowerGroup (2016) *Las carreras profesionales de los Millennials: Horizonte 2020*.
- Marshall, J. (2004). Managing different generations at work. *Financial Executive*, 20(5), 18-19.
- Marston, C. (2009). Myths about Millennials: Understand the myths to retain Millennials. Retrieved June 23, 113-123.
- Martin, M. (2008). La teoría de las generaciones de Ortega y Gasset: una lectura del siglo XXI. *Tiempo y espacio*, (20), 98-110.
- Martín-Buro (2018). La gestión del talento y la retención de millennials. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.
- Mascó, A. (2013). *Entre generaciones no te quedes fuera del futuro*. Grupo Temas Editorial.
- Meneses, K. J. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Artículo de investigación, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organization commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69, pp. 372-378.
- Mitta, D. E. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *Revista de Ciencias de la Gestión*, 67-104.
- Moreno, F., y Godoy, E. (2012). El talento Humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 7(1), 57-67.
- Moreno, O. (2017). *Qué es el desarrollo profesional y cómo te ayuda*. Obtenido de: <http://oscarmoreno.com/desarrollo-profesional/>

- Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Myrden, S. E., & Kelloway, K. (2015). Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Ng, E.S.W., Schweitzer, L. & Lyons, S.T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology* 25, 281–292. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9159-4>
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2015). Intergenerational resource tensions in the workplace and beyond: Individual, interpersonal, institutional, international. *Research in Organizational Behavior*, 35, 159-179.
- Olo, A., Bayo, A., & Larraza, M. (2016). Disentangling the relationship between high involvement-work-systems and job satisfaction. *Employee Relations*, 38(4), 620-642. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2015-0071>
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement - a meta analysis of their impact on talent retention. *Emerald Publishing Limited*, págs. 185-199.
- Paz, M., Barrera, J., Medina, B. y Rico, M. (2016). Modelo de selección en empresas colombianas, para la contratación de los millennials. (tesis de especialización). Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.
- Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of Sociology* 45(3), 481-495.
- Prada, C. C. (2019). Características laborales que busca la generación "millennials" para permanecer largos periodos de tiempo en un mismo trabajo. Universidad Militar Nueva Granada.
- Price
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- PWC (2011). Millennials at work. Obtenido de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>

- Quiñones, J. I. (2019). *La retención del talento humano en una entidad financiera de Santiago de Sucre*. Universidad Privada del Norte, Lima (Perú).
- Raines, C. (2002). *Managing millennials*. Connecting Generations: The Sourcebook
- Real Academia Española (2021). Generación. En *Diccionario de la lengua Española* (23 ed.). Recuperado de: <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>
- Real Academia Española (2021). Talento. Recuperado de: <https://dle.rae.es/talento>
- Robert Walters (2017) *Attracting and retaining Millennial professionals*.
- Ronda, L. (2019). Conciliación: atracción y retención del talento. *Conciliación y corresponsabilidad laboral y familiar*. Madrid: Universidad de Comillas, 209-231.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 54-67.
- Santacruz, F. (2011). Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento dentro de la organización (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de: <http://docplayer.es/2328121-Francisco-javier-santacruz-villegas.html>
- Santillán, E. I., y González, E. C. (2016). Nociones de juventud: aproximaciones teóricas desde las ciencias sociales. *Culturales* 4(1), 113-136.
- Sanz, R. (2020). *Gestión del talento: La fidelización del talento joven en las empresas: el caso Neozink*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Valladolid.
- Sinseles (2019). *La rotación laboral: los centennials duran un promedio de 8 meses en los trabajos*. Opinión. <https://www.telam.com.ar/notas/201907/373134-la-rotacion-laboral-los-centennials-duran-un-promedio-de-8-meses-en-lostrabajos.html>
- Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation Y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), 434-447.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Socorro, F. (2011). *Planes para retener el talento humano*, *RecursosHumanosBlog*. Disponible en: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/retencion-deltalento/>.



- Soro, A. (2019). *Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials* (Bachelor's thesis).
- Statista (2019). Permanencia media en un mismo empleo de millennials y generación Z en España en 2017. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/1012933/permanencia-media-en-un-mismo-empleo-de-millennials-y-generacion-z-espana/>
- Stein, J. (2013). Millennials: The me me me generation. *Time magazine*, 20, 1-8.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal Of World Business*, 45(2), 122-133.
- Terjesen, S., Vinnicombe, S., & Freeman, C. (2007). Attracting Generation Y graduates: Organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career development international*.
- The Adecco Group Institute (2021). *Informe Infoempleo Adecco sobre Empleabilidad y Formación Profesional*. Recuperado de: <https://www.adeccoinstitute.es/informes/informe-infoempleo-adecco-sobre-empleabilidad-y-formacion-profesional/>
- The Center for Generational Kinetics. (2016). *Generational Breakdown: Info About All of the Generations*. Austin, Texas: GenHQ. Recuperado de <http://genhq.com/faq-info-about-generations/>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- US American Chamber of Commerce (2012). *The Millennials Generation Research Review*. Recuperado de: <http://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/articles/foundation/MillennialGeneration.pdf>
- Valdebenito, C. y Ugarte, S. (2016). *Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total* (Tesis de postgrado). Universidad de Chile, Santiago.
- Vergara, L. M. (2019). Beneficios e incentivos para la retención de la generación Millennials en las organizaciones. Universidad Santiago de Cali. Cali.
- Vilanova, N. y Ortega, I. (2017). *Generación Z: Todo lo que necesitas saber sobre los jóvenes que han dejado viejos a los millennials*. Barcelona: Plataforma Editorial.



Woods, R. (1995). *Managing Hospitality Human Resources*. Florida.

Yang, S. B., y Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3), 267-284.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. New York: AMA Publications.

Zimmerman, L., y Frank, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación administrativa*, (97), 7-25.

Zuñiga, D. C., Aguado, D., Barroso, J. y De Miguel, J. M. (2019). Ética del trabajo en Ecuador: un análisis de las diferencias en cuatro cohortes generacionales. *Anales de Psicología* 35(3), 496-505. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.35.3.342671>

## ANEXOS

### Cuestionario Google Forms empleado

Sección 1 de 4

## Atracción y retención del talento

Este cuestionario forma parte de un Trabajo Fin de Máster de la [Universitat Oberta de Catalunya \(UOC\)](#). El objetivo principal es analizar qué es lo que más valoran los jóvenes de la [generación millennial](#) a la hora de buscar trabajo y permanecer en él.

Si resides en Asturias, tienes entre 21 y 39 años y cuentas con estudios superiores, puedes formar parte de esta investigación contestando las siguientes preguntas en un par de minutos.

Cabe resaltar que es completamente anónimo y los datos únicamente se utilizarán para esta investigación.

Género \*

- Masculino
- Femenino
- Otro

Año de nacimiento \*

Texto de respuesta corta

Nivel de estudios \*

- FP Grado Superior
- Grado/Licenciatura/Diplomatura
- Máster
- Doctorado

Experiencia laboral \*

- Sin experiencia
- Menos de 1 año
- Entre 1 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

**Sección 2**

1. ¿Trabajas actualmente o has trabajado con anterioridad? \*

- Sí
- No

---

2. En el caso de que la pregunta anterior sea afirmativa, ¿has dejado algún puesto de trabajo o te has cambiado de empresa por voluntad propia?

- Sí
- No

3. En el caso de que la pregunta anterior sea afirmativa, selecciona el motivo:

- Bajo salario
- Sentirme poco reconocido/a
- Poca posibilidad de promoción
- Tareas y funciones poco interesantes
- Poca flexibilidad horaria
- Otro

### Sección 3

¿A la hora de buscar trabajo te interesas por otros factores además del salario? \*

Sí

No

En el caso de que la respuesta anterior sea afirmativa:

Puntúa en base a la importancia que tengan estos factores para ti a la hora de buscar empleo, siendo 1 mínima importancia, 2 poca importancia, 3 indiferente, 4 importante y 5 máxima importancia

1. Conciliación entre la vida laboral y personal

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Posibilidad de crecimiento

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Buena remuneración

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Prestigio de la empresa

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selecciona el principal motivo por el que decidiste empezar a trabajar en tu actual empresa. En <sup>\*</sup> el caso de no estar trabajando, indica cuál sería el motivo que te haría comenzar a trabajar en una empresa

- Seguridad laboral (ascenso, promociones)
- Buen salario
- Reputación de la empresa
- Tareas interesantes
- Otro

#### Sección 4

Si tienes experiencia, ¿cuánto tiempo has permanecido en un mismo empleo?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

---

Si te encuentras trabajando actualmente, ¿por cuánto tiempo te gustaría permanecer en ese trabajo?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 5 años
- Para siempre

Si te gustaría permanecer en tu empresa para siempre, ¿cuál es el principal motivo? En el caso de que no trabajes indica qué te haría permanecer en una empresa para siempre

- Buena remuneración
- Flexibilidad
- Tareas interesantes
- Sentir que mi trabajo es valorado
- Prestigio de la empresa
- Otro

Si estás pensando en cambiarte de empleo, ¿cuál sería el principal motivo? Si no estás trabajando, indica por qué cambiarías de empleo

- Recibir un salario bajo
- Contar con poca flexibilidad
- No tener tareas interesantes
- Sentir que mi trabajo no es valorado
- Poco prestigio de la empresa
- Otro