

# Com gestionar el talent en èpoques de crisi

Laia Martín Cucurella (lmartincu@uoc.edu)

Juny 2015

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Direcció General**

**Memòria final**

---

**Curs 2014-2015, 2n semestre**



Índex	
Resum .....	5
Abstract .....	5
Introducció .....	7
Justificació .....	7
Objectiu i abast.....	9
Contingut .....	10
1. Expectatives laborals dels estudiants Catalans en els últims anys .....	10
1.1. El desenvolupament de les carreres professionals des de la crisi .....	10
1.2. Trajectòria del estudiants universitaris de Catalunya.....	11
1.3. Valoració de les principals destinacions a l'estranger.....	13
2. Què és el talent?.....	15
2.1. Visió clàssica.....	15
2.2. Visió renovada .....	15
3. El Rol del Responsable.....	16
3.1. Característiques d'un bon responsable de persones.....	16
3.2. Líder vs Manager .....	17
3.3. Col·laboració amb Recursos Humans .....	18
4. Els Millennials.....	18
4.1. Característiques professionals de les noves generacions .....	19
4.2. Conflictes intergeneracionals a les empreses.....	19
5. Com motivar .....	20
5.1. Què motiva als empleats.....	20
5.2. Què motiva a les noves generacions amb talent .....	22
6. Com les empreses poden incrementar la retenció i millorar els seus resultats.....	23
6.1. Com captar el talent .....	23
6.2. Com mesurar el talent .....	23

6.3. Perquè cal retenir..... 24

6.4. Estratègies per a la motivació ..... 25

6.5. Anàlisi Cost-Benefici de mesures motivadores..... 31

IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS..... 35

CONCLUSIONS ..... 36

AUTOAVALUACIÓ ..... 39

## Com gestionar el talent en època de crisi

Laia Martín Cucurella (lmartincu@uoc.edu)

*Grau en Administració i Direcció d'Empreses (Direcció General)*

### Resum

El propòsit d'aquest treball es conèixer com les empreses poden **gestionar de manera eficient les noves generacions amb talent**. Tot això tenint en compte que existeix un entorn de crisi i que per tant els recursos per a fer-ho han d'ésser utilitzats d'una manera mesurada.

Primer s'analitza l'entorn laboral dels estudiants catalans universitaris durant aquest mil·lenni. Es fa un revisió sobre les destinacions on treball i les condicions econòmiques d'aquestes.

Després es treballa sobre **què és el talent en l'actualitat** i quin rol i rellevància pren el rol del responsable per a gestionar persones i obtenir el millor d'elles. Una vegada comentat això, es tracten les particularitats dels Millennials<sup>1</sup>.

Una vegada ja tenim l'entorn analitzat a través d'una enquesta realitzada a 70 persones, passem a conèixer quin aspecte els motiven més. El **bon equilibri entre la vida personal i laboral i un bon entorn de treball**, destaquen com a aspectes més importants per tal que les noves generacions es trobin motivades a la feina.

Finalment s'expliquen tota una sèrie de **mesures que poden millorar en la motivació** dels Millennials amb talent. Entre les que es presenten, es pretén aconseguir un impacte més gran i amb menors recursos són: **tenir horaris flexibles, realitzar mentoritzacions i organitzar activitats lúdiques o de responsabilitat social**.

Com a conclusions podem extreure que per a retenir talent no cal invertir molts recursos econòmics. I que amb l'entorn de recursos restringits donat el canvi generacional, les empreses que prenguin una visió més holística de la gestió de recursos seran les úniques que tindran èxit. La gestió dels recursos ha d'ésser una **activitat cabdal dels comitès de direcció** i s'ha d'incloure en totes les estratègies.

### Abstract

The aim of this project is to know how a company can **manage efficiently the new talented generation workforce**. The solutions have to bear in mind the economic crisis and due to that, the invested resources have to be managed effectively.

First of all, the study analyses the working environment and opportunities of Catalan university students especially after the crisis. Their main destinations are evaluated based on their economic conditions.

After that, the **current vision of talent** is present and the role of the manager is also analyzed in order to obtain the most of their team members. Then, the case of Millennials is evaluated.

---

<sup>1</sup> Millennials: es diu de la generació que ha nascut entre el 1985 i el 2000.

Once the framework is defined, through a survey of **70 people** the main motivation aspects are identified. **Good work-life balance and a good working environment** stand as the most relevant ones for the new generations' motivation and engagement.

Finally, a set of **proposals** are presented in order to improve the engagement of the Millennial employees. The ones that have a major impact with fewer resources are: flexible working hours, mentoring, social activities within the employees and social responsibility activities.

As a conclusion we can see that managing people in an effective way doesn't mean important economic investments. Due to the upcoming generational change, the companies that will take a more holistic approach to people management tasks will be the ones that will succeed. People management has to be one of the topics in all board meetings and has to be embedded in **all business strategies as a key pillar**.

## Introducció

En un món de més de 7.100 milions de persones, diversos estudis xifren el número de mòbils en més de 6.800 milions<sup>i</sup>. Això tenint en compte només els països subdesenvolupats, sense tenir en compte els infants o la gent gran, fa que la proporció de telèfons intel·ligents<sup>ii</sup> (*smart phones*) per persona sigui molt alta en tot el món.

La tecnologia canvia la manera en que ens relacionem, com ens comuniquem, com ens enfrontem a reptes i inclús com es desenvolupa el cervell segons diversos estudis<sup>iii</sup>. Això fa que sens dubte també sigui necessari trobar noves maneres de gestionar persones, de gestionar talent i més amb els recursos d'un entorn en crisi econòmica. Cal que les **empreses utilitzin més l'enginy per a captar i retenir als millors empleats** i puguin obtenir d'ells els millors resultats amb la inversió més òptima de recursos.

Aquest estudi intenta trobar resposta a aquests assumptes amb un enfocament local, amb exemples de persones i empreses reals. Sobretot es pretén que siguin fàcils de dur a terme per les organitzacions i realment efectives per a les persones.

Cada persona és un món i no sempre és fàcil trobar la clau que obre totes les portes. Però almenys, centrant-me en l'entorn conegut i amb persones d'un perfil determinat, intentaré trobar-ne les **principals eixos motivadors**.

## Justificació

Des de que en 2008 es va iniciar la crisi econòmica de nivell mundial, de la que encara estem patint les conseqüències, l'atur ha estat un dels principals efectes en la societat. Especialment per als més joves, menors de 35 anys arribant fins a taxes del 50%. Això tant repercuteix a joves amb estudis o sense, però més preocupant és quan són professionals amb un nivell d'estudis molt alt. Com a xifra d'exemple comentar que més de **19.700 catalans han marxat a l'estranger** per a buscar feina en els últims 5 anys<sup>iv</sup>.

Per tant, per tal de retenir el talent que es forma a les universitats cal analitzar les claus que podem motivar als joves empleats ben capacitats per a quedar-se en un país en crisi econòmica per tal d'aixecar-lo. Aquest estudi pot ésser d'utilitat donada la gran pèrdua de capital humà que està patint el país i que també a la seva vegada limita que es pugui sortir de la crisi de manera més ràpida.

Taula 1. Comparativa de dades econòmiques des del 2008.

	2008	2011	2014	Dif. 2014-2011	Dif. 2014-2008
<b>Ocupació</b>	93,51%	88,80%	83,72%	-5,08%	-9,79%
<b>Atur*</b>	3,10%	7,64%	11,89%	4,25%	8,79%
<b>Àmbit públic</b>	35,58%	35,13%	24,51%	-10,62%	-11,07%
<b>Jornada a temps complet</b>	83,90%	84,96%	75,08%	-9,88%	-8,82%
<b>Contracte fix</b>	58,60%	55,38%	48,73%	-6,65%	-9,87%
<b>Contracte temporal</b>	30,09%	32,41%	35,80%	3,39%	5,71%
<b>Funcions de nivell universitari</b>	85,20%	83,87%	76,34%	-7,53%	-8,86%
<b>Mínima adequació**</b>	11,10%	11,95%	19,57%	7,62%	8,47%

\* El percentatge d'ocupació i atur no sumen 100 perquè falta l'indicador d'inactivitat. Tots tres s'analitzen al capítol 2 d'aquest document.

\*\* Mínima adequació: no es requereix titulació universitària a l'hora de ser contractat ni es desenvolupen funcions de nivell universitari a la feina.

Font: Universitat i treball a Catalunya 2014 - Estudi de la inserció laboral de la població titulada de les universitats catalanes.

L'elecció del tema sorgeix del meu interès personal pels assumptes de gestió de persones i la curiositat per trobar els secrets que fan que les persones estiguin motivades en les seves feines més allà dels aspectes econòmics. Des de fa més de dos anys gestiono un equip d'unes 10 persones de manera directa i cada dia és un aprenentatge diferent. Els reptes són molts i les satisfaccions també però a vegades no es pot fer tot el que es voldria i cal triar les accions de la manera més encertada.

Com diu John Craig, autor nord-americà: "No importa quant una persona pugui treballar, no important com d'atractiva sigui la seva personalitat, no arribarà lluny en el negoci si no pot treballar a través dels altres."

Articles publicats en revistes d'economia, com America Economia, citen: "En definitiva, conclouen els especialistes, una organització que permeti al empleat combinar reptes, oportunitats de desenvolupament, balanç entre vida laboral i familiar, ambient estimulant, cultura de confiança, oportunitat de generar riquesa i empleabilitat quan marxi, serà aleshores la que no haurà de realitzar més esforços per a retenir als millors".<sup>1</sup>

Aquesta concepció està clar que per a les generacions a partir dels 35 anys és així però pels joves d'avui en dia, això és així? No volen viure experiències a l'estranger? Decidir sobre la seva carrera i tenir molta llibertat? Marcar les normes ells? Seguir en un entorn que sigui post-universitari? Aquest treball pretén aportar una visió més actualitzada d'aquestes plantejaments sobre la gestió de persones i el talent.

Sobre els assumptes de motivació i gestió de persones s'han realitzat molts estudis, però molts amb una aplicació poc adaptada a les necessitats locals. Per exemple, en "*The One Minute Manager*" de Kenneth Blanchard i Spencer Johnson es diu: "Clarament l'aspecte més motivador per a les persones és el feedback en els seus resultats".

Cada cultura té un tarannà diferent especialment en aspectes de comunicació i cada país una problemàtica específica. Aquest treball pretén aportar una **visió molt localitzada i específica en l'entorn local**. Perquè en referència al comentari anterior sobre motivació sorgeixen diversos dubtes: Això és així per a persones que valoren més la vida personal que la laboral? Si la gent no és molt competitiva també passa? Si només es dona feedback i el salari no és suficient n'hi ha prou amb això?



A banda d'això, una vegada es té el talent a casa, les empreses saben detectar-lo i identificar-lo bé en els processos de selecció? Saben mesurar-lo? Les funcions més tradicionals de recursos humans mesuren l'èxit per la quantitat de personal contractat, la gestió del talent seria més pràctica la mesura del seu èxit en funció del seu impacte general en la productivitat. Es fa així realment? Les empreses tradicional ho fan? També es mirarà de tractar i comentar aquest aspecte.

## Objectiu i abast

L'objectiu general del projecte és trobar **com es pot motivar a empleats amb altes capacitats**, habilitats i una bona actitud per a les empreses en un entorn on moltes empreses tenen pocs o limitats recursos econòmics.

Les preguntes concretes que es volen resoldre són:

- Què entenem per talent en l'època actual on totes les estadístiques indiquen que les empreses no aconsegueixen cobrir les vacants que tenen amb personal qualificat i hi ha "fuga de cervells"?
- Quin paper pot jugar el cap en la motivació dels empleats més joves?
- Com són les noves generacions quan s'integren al mercat laboral?
- Com es motiva a les noves generacions a rendir al 200% i a llarg termini?
- Com les empreses poden incrementar la retenció del talent amb els recursos actuals?

Com a **hipòtesis** prèvies tenim que:

- Molts joves amb talent han emigrat per a trobar llocs de feina d'acord amb la seva formació i els que s'han quedat tenen aspiracions de marxar.
- L'opinió general sobre les noves generacions és que estan desencantats amb el sistema i que per tant es difícil que rendeixin a alt nivell a les empreses ja que el que més valoren és la seva vida personal.
- A banda d'això hi ha estudis que xifren en un 70% les persones que canvien de feina per una mala relació amb el seu responsable immediat<sup>vi</sup>.

Per tant, a partir de les hipòtesis comentades anteriorment l'objectiu més específic del treball és validar si són certes o no i per tant, conèixer els factors motivadors en el treball de les noves generacions, és a dir dels Millennials o la Generació Y. Aquesta és l'última generació que s'ha incorporat en l'entorn laboral. Amb una manera de fer i relacionar-se tant diferent a la d'altres generacions també és necessari trobar els aspectes clau que els fan treballar satisfets i motivats.

Els **objectius específics** a aconseguir d'aquest treball són:

- Cercar les progressions laborals dels estudiants en funció de la tipologia d'estudis.
- Identificar les principals destinacions a l'estranger.
- Valorar les condicions laborals i el nivell de vida d'aquestes destinacions.
- Identificar què és el talent.
- Identificar què es demana a un responsable d'equip avui en dia.
- Conèixer com són les Millennials i què es pot esperar d'ells.
- Identificar quins són els principals aspectes motivadors i desmotivadors dels empleats.
- Valorar els aspectes positius en funció de la inversió que requereixen i la facilitat d'aplicació.
- Crear una guia amb aquests mètodes per a gestionar persones amb els recursos més ajustats possibles.

- Valorar com la diversitat i la inclusió aporten beneficis a les empreses.

**L'abast es centrarà en l'àmbit de Catalunya** i en persones que tinguin estudis superiors i que siguin Millennials. Principalment en els que s'hagin incorporat en l'entorn laboral a partir de 2008. Es centrarà en com es pot aconseguir el millor de persones amb talent amb un entorn de recursos limitats.

La planificació que seguirà aquest treball és:

ID	Treball Final de Grau	Inici	Final	Duració	mar 2015				abr 2015				may 2015				jun 2015			
					1/3	8/3	15/3	22/3	29/3	5/4	12/4	19/4	26/4	3/5	10/5	17/5	24/5	31/5	7/6	14/6
1	Elecció del Tema	02/03/2015	09/03/2015	8d	■															
2	Preguntes i hipòtesis	12/03/2015	23/03/2015	12d	■															
3	Recollida d'informació	25/03/2015	10/04/2015	17d	■															
4	Expectatives laborals dels estudiants Catalans en els últims anys	25/03/2015	29/03/2015	5d	■															
5	Què és el talent	30/03/2015	02/04/2015	4d	■															
6	El rol del responsable	03/04/2015	07/04/2015	5d	■															
7	Els Millennials	10/04/2015	10/04/2015	1d	■															
8	Com motivar	11/04/2015	25/04/2015	15d	■															
9	Enquesta per a conèixer principals aspectes motivadors i recollida d'informació	11/04/2015	19/04/2015	9d	■															
10	Entrevistes personals	18/04/2015	25/04/2015	8d	■															
11	Conclusions	29/04/2015	13/05/2015	15d	■															
12	Com captar el talent	29/04/2015	01/05/2015	3d	■															
13	Com mesurar el talent	01/05/2015	02/05/2015	2d	■															
14	Anàlisi Cost-Benefici de mesures motivadores	03/05/2015	11/05/2015	9d	■															
15	Diversitat i inclusió	11/05/2015	13/05/2015	3d	■															
16	Memòria Final	14/05/2015	08/06/2015	26d	■															
17	Defensa	09/06/2015	30/06/2015	22d	■															

## Contingut

### 1. Expectatives laborals dels estudiants Catalans en els últims anys

#### 1.1. El desenvolupament de les carreres professionals des de la crisi

Les xifres varien d'una font a una altra però podríem estar parlant de que entre un 5% (segons dades de Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya – veure Annex) i un 10% (segons dades d'usuaris de LinkedIn – veure Annex) d'estudiants universitaris catalans que han marxat a viure fora d'Espanya. Tant pot ser per que aquí no tinguessin oportunitats laborals o bé perquè les externes fossin millors.

**Taula 2.** Comparació de la situació laboral i l'adequació entre persones que treballen a l'estranger i les que no.

		n	Situació laboral			Adequació	
			Ocupat	Aturat	Inactiu	Funcions no universitàries	Funcions universitàries
<b>Treballa a Espanya</b>	Humanitats	1.323	81,3%	13,9%	4,8%	39,3%	60,7%
	C. Socials	7.680	87,8%	9,4%	2,9%	24,1%	75,9%
	C. Experimentals	1.040	83,8%	12,6%	3,7%	22,1%	77,9%
	C. de la Salut	1.771	89,7%	7,3%	3,0%	7,5%	92,5%
	Enginyeria i Arquitectura	3.244	89,5%	7,7%	2,8%	17,7%	82,3%
	<b>Total</b>	<b>15.058</b>	<b>87,5%</b>	<b>9,4%</b>	<b>3,1%</b>	<b>22,0%</b>	<b>78,0%</b>
<b>Treballa fora d'Espanya</b>	Humanitats	67	82,1%	11,9%	6,0%	25,4%	74,6%
	C. Socials	161	79,5%	15,5%	5,0%	37,3%	62,7%
	C. Experimentals	44	81,8%	11,4%	6,8%	18,2%	81,8%
	C. de la Salut	61	83,6%	6,6%	9,8%	3,3%	96,7%
	Enginyeria i Arquitectura	165	87,9%	9,1%	3,0%	10,9%	89,1%
	<b>Total</b>	<b>498</b>	<b>83,3%</b>	<b>11,4%</b>	<b>5,2%</b>	<b>21,1%</b>	<b>78,9%</b>

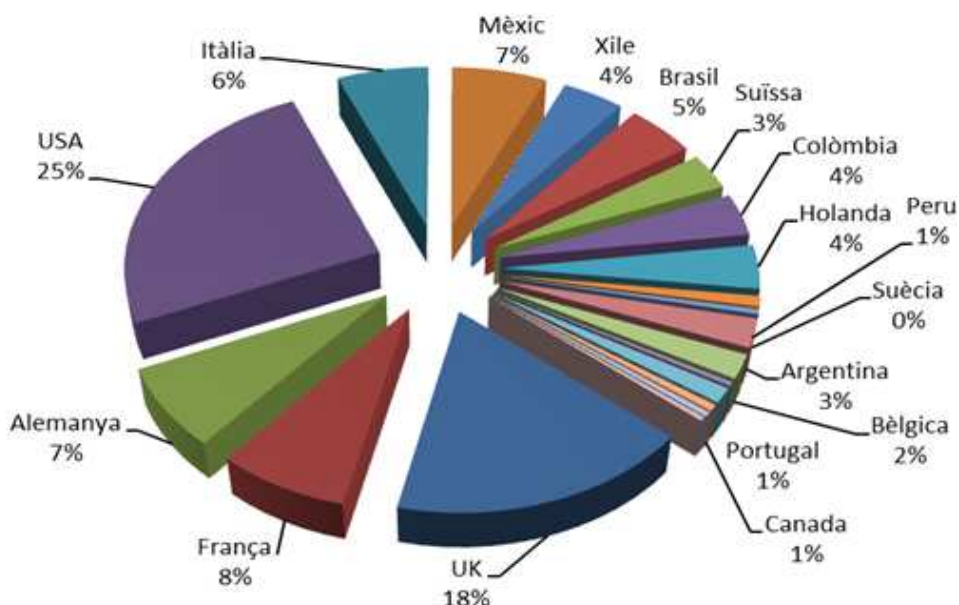
Font: Universitat i treball a Catalunya 2014 - Estudi de la inserció laboral de la població titulada de les universitats catalanes.

Com podem observar les dades que s'han obtingut durant la realització de l'estudi mostrat en la taula anterior, no són comparables entre sí (15.000 estudiants en front de 500 aproximadament). De totes maneres el que sí es pot observar és que els **ratis de la situació laboral i d'adequació són molt similars** per tant podem inferir que no han marxat els estudiants més capacitats sinó una part proporcional dels estudiants de Catalunya.

## 1.2. Trajectòria del estudiants universitaris de Catalunya

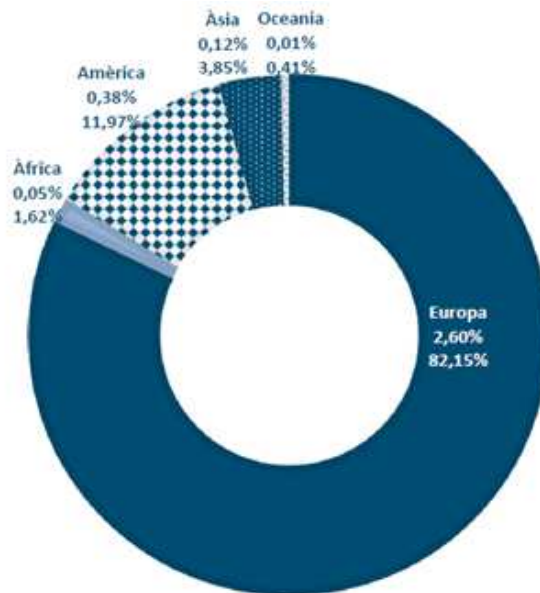
Dels estudiants catalans que han marxat a treballar fora de Catalunya la majoria ho han fet als Estats Units, seguit pels principals països d'Europa.

**Gràfic 1.** Distribució del lloc de residència dels usuaris de LinkedIn que tinguin estudis universitaris a Catalunya i que s'hagin graduat a partir del 2000.



Font: Elaboració pròpia. Veure annex.

**Gràfic 2.** Lloc de treball entre les persones que treballen a l'estranger.



Font: Universitat i treball a Catalunya 2014 - Estudi de la inserció laboral de la població titulada de les universitats catalanes.

En el següent apartat es valoren i analitzen aquestes principals destinacions.

### 1.3. Valoració de les principals destinacions a l'estranger

Segons les dades consultades, les destinacions que acullen més treballadors espanyols són: USA, UK, França, Mèxic, Alemanya i Itàlia.

La comparativa que podem fer de les principals magnituds econòmiques d'aquestes països i Espanya és la següent:

Paràmetre	Espanya	USA	UK	França	Mèxic	Alemanya	Itàlia
PIB (M.€)	1.058.469	13.111.253	2.217.872	2.142.022	965.078	2.903.790	1.616.048
PIB per càpita	22.780	41.100	34.400	32.400	8.061	35.200	26.600
Deute (% PIB)	97,70%	103,42%	89,40%	95,00%	50,08%	74,70%	132,10%
Dèficit (% PIB)	-5,80%	-5,76%	-5,70%	-4,00%	-4,63%	0,70%	-3,00%
Despesa Pública (M.€)	461.124,00	4.622.254,50	986.554,10	1.226.481,00	270.960,40	1.274.415,00	826.262,00
Rating S&P	BBB	AA+	AAA	AA	BBB+	AAA	BBB-
Índex Corrupció	60	74	78	69	35	79	43
Atur	23,20%	5,50%	5,60%	10,60%	4,30%	4,80%	12,70%
Salari Mitjà	26.162 €	37.693 €	44.203 €	37.427 €	5.773 €	45.952 €	30.63 €
IPC	-0,70%	-0,10%	0%	-0,10%	3,10%	0,16%	-0,10%

Font: Elaboració pròpia.

A banda d'això també sabem que cap de les principals destinacions escollides pels catalans no són de les que tenen un nivell de vida més car, com és el cas de Suïssa, Noruega i Veneçuela. Per tant, els anteriors països semblen una bona opció per tal de progressar i generar estalvis.

Com es ben conegut i recullen les xifres anteriors, un dels principals problemes d'Espanya és l'atur. A banda d'això també cal valorar que els salaris mitjans estan molt per sota d'altres països de l'UE cosa que motiva a que els professionals vulguin marxar per a trobar una millor situació econòmica encara que sens dubte no és l'única motivació.

Si mirem en més detall els **nivells salarials** dels estudiants catalans que treballen a Espanya i a l'estranger les xifres mostren el següent:

**Taula 3.** Comparació dels guanys entre les persones que treballen a l'estranger i les que no (ocupades a temps complet)

		n	Mileuristes	Dosmilleuristes	Més de dosmilleuristes
Treballa a Espanya	Humanitats	582	37,8%	42,6%	19,6%
	C. Socials	4.520	25,1%	44,0%	30,8%
	C. Experimentals	509	27,9%	42,2%	29,9%
	C. de la Salut	885	26,3%	42,5%	31,2%
	Eng. i Arquitectura	2.389	11,5%	34,3%	54,2%
	<b>Total</b>	<b>8.885</b>	<b>22,6%</b>	<b>41,1%</b>	<b>36,4%</b>
Treballa fora d'Espanya	Humanitats	30	20,0%	43,3%	36,7%
	C. Socials	97	20,6%	36,1%	43,3%
	C. Experimentals	22	22,7%	18,2%	59,1%
	C. de la Salut	44	6,8%	20,5%	72,7%
	Eng. i Arquitectura	126	4,0%	13,5%	82,5%
	<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>12,2%</b>	<b>24,5%</b>	<b>63,3%</b>

Font: Universitat i treball a Catalunya 2014 - Estudi de la inserció laboral de la població titulada de les universitats catalanes.

Les xifres confirmen que el nivell salarial és molt inferior localment versus a d'altres destinacions geogràfiques. El que per tant falta per analitzar és la **importància que té** pels estudiants universitaris el nivell salarial sempre que estigui per sobre d'uns mínims que permetin tenir un nivell de vida equiparable al de la classe mitja.

El fet que professionals preparats hagin marxat a altres parts del món vol dir que aquí ens estem descapitalitzant i a d'altres àrees geogràfiques no? Doncs bé, sembla que no ja que molts estudis detecten que hi ha una **carència de talent encara que les xifres d'atur augmenten**. Aquest és un nou risc per les empreses i la societat en general. Per tant és un problema generalitzat a nivell mundial.

Una enquesta del 2014 a més de 37.000 empreses en 42 països feta per ManpoweGroup va trobar que: **“36% de les empreses globals tenen problemes per a trobar candidats amb el perfil adequat** per a ocupar les posicions que tenen.”<sup>viii</sup> Tot això fa que les empreses no puguin donar el servei i l'atenció que els seus clients reclamen i acaba afectant als seus resultats.

Aquesta problemàtica està identificada també al Global Risk Report 2015 elaborat pel World Economic Forum:

**Taula 4.** 10 riscos globals en funció de la possibilitat d'ocurrència i del seu impacte.

Top 10 global risks in terms of Likelihood	Top 10 global risks in terms of Impact
1 Interstate conflict	1 Water crises
2 Extreme weather events	2 Spread of infectious diseases
3 Failure of national governance	3 Weapons of mass destruction
4 State collapse or crisis	4 Interstate conflict
5 Unemployment or underemployment	5 Failure of climate-change adaptation
6 Natural catastrophes	6 Energy price shock
7 Failure of climate-change adaptation	7 Critical information infrastructure breakdown
8 Water crises	8 Fiscal crises
9 Data fraud or theft	9 Unemployment or underemployment
10 Cyber attacks	10 Biodiversity loss and ecosystem collapse

Font: Global Risk Report 2015

Per últim podem concloure que tots els indicadors mostren que és necessari que les empreses prenguin mesures per a gestionar el talent abans de que sigui massa tard.



## 2. Què és el talent?

Amb l'objectiu de simplificar, el títol d'aquest apartat es redueix però el que es pretén investigar és què podem entendre per talent en l'època actual on sabem que les empreses no podem trobar incorporacions prou capacitades amb les habilitats tant tècniques com de relació que necessiten.

### 2.1. Visió clàssica

La definició més tradicional de talent és segons l'Institut d'Estudis Catalans<sup>viii</sup> que encaixa amb el context que treballem és:

1. Especial aptitud intel·lectual, capacitat natural o adquirida per a certes coses. Tenir talents diversos. "És un home de talent."
2. Disposició d'ànim bona o dolenta per a fer alguna cosa. "Fer una cosa de mal talent."
3. Gana. "Més val talent que pa de forment."

En definitiva, la que és una de les definicions més acceptades és que el **talent és la combinació correcta de coneixements, habilitats i actitud**.

El coneixement quan es realitzen un estudis universitaris s'entén que et permet tenir una base sòlida per a dedicar-te al mercat laboral. Les habilitats són particulars de cada feina, empresa o posició i per tant, es van adquirint amb l'experiència. Però el que cal portar de sèrie com a treballador és l'**actitud** ja que és la palanca que permet avançar i superar qualsevol adversitat.

### 2.2. Visió renovada

Un altre punt de vista planteja que una persona amb talent no ho és en qualsevol situació o lloc de treball, si no que més aviat és: "La persona correcta, en el lloc correcte i en el moment correcte". Per tant, és tracta bàsicament de detectar i potenciar les habilitats dels empleats i situar-los en els projectes i tasques que permeten obtenir-ne el millor rendiment.

També podem entendre el talent com a conjunt de: **agilitat, actitud i aspiració**<sup>ix</sup>. L'últim concepte és potser el més innovador respecte d'altres definicions i el que principalment vol detectar és les ganes de progressar dels empleats. Això és important ja que si no hi ha una forta implicació per part seva, amb interès per avançar professionalment, és difícil que puguin aconseguir superar les dificultats laborals que es plantegen en el dia a dia laboral i que no són inevitables.

Per tant, és interessant tenir en compte què volen els empleats, que pretenen aconseguir i on es veuen en un futur ja que les persones que tinguin un mínim nivell d'ambició faran amb la seva actitud i motivació que les empreses tirin endavant i aconseguixin superar el seus límits.

### 3. El Rol del Responsable

Una vegada treballat sobre les característiques de l'empleat, és molt important analitzar quines han de ser les habilitats i actituds dels responsables de persones ja que en un nombre molt important de casos, els empleats decideixen deixar el seu lloc de treball per la influència i la mala relació amb el seu responsable directe.

#### 3.1. Característiques d'un bon responsable de persones

Les principals característiques que ha de tenir un bon gestor de persones són les següents:

1. **Capacitat relacional i comunicativa.** Una actitud cordial, relaxada, propera i sobretot amb capacitat de comunicació positiva. Pensar en positiu i observar cada situació com una oportunitat d'aprenentatge. Per altra banda també és imprescindible no només transmetre el missatge sinó tenir constància de que s'ha assimilat correctament i en el moment oportú, és imprescindible.
2. **Ésser honest.** És fonamental ser sincer amb els empleats i dir la veritat de manera oberta i assertiva en el moment adequat. Cosa que acostuma a ser el més aviat possible.
3. **Delegar.** Els empleats aprecien tenir el seu marge d'actuació, no cal ser un micro-gestor si no es pretén solucionar una situació problemàtica. També és essencial transmetre tot el coneixement per a que els empleats puguin treballar amb autonomia i no aprenent dels errors del altres.
4. **Inspirar.** Cal fer que els empleats siguin tan apassionats per l'empresa com ho són els caps.
5. **Alinear-se.** Cal controlar i mantenir a tots els membres de l'equip enfocats a la meta a llarg termini.
6. **Fer balanç.** La gent treballa més implicada quan pot tenir un bon equilibri entre la seva vida laboral i personal.
7. **Donar crèdit.** Si es així, augmentarà la confiança dels empleats.
8. **Motivar el creixement.** Si estan motivats per a créixer, es tornaran més productius.
9. **Reconèixer.** Mostrar apreciació i gratitud encara que sigui per a detalls petits.
10. **Ésser mentor.** És preferible actuar com a un mestre en comptes d'un cap.
11. **Ésser just.** Tenir persones a les que s'afavoreix més que a unes altres, desmoralitza a la resta de l'equip.



### 3.2. Líder vs Manager

Ésser un bon responsable de persones és important però més interessant és ésser un **líder que els inspire a créixer** i seguir l'exemple marcat sense que sigui una obligació i una imposició. Passar de responsable a líder requereix temps i dedicació però no són aspectes oposats. A banda també cal afegir que no tots els líders tenen perquè ser responsables d'equips.

És principalment qüestió d'evolucionar d'una versió més limitada i centrada en un mateix i passar a una visió generosa de la persona amb el seu entorn. Per tal de tenir un bon ambient de treball i que les empreses puguin aconseguir els seus objectius és essencial que tinguin líders en el dia a dia.

Les claus per a ésser un líder passen per:

1. Per a ésser un gran líder primer s'ha de ser una gran persona:
  - 1) Saber percebre. Ésser sensible a l'entorn, als demés i a un mateix.
  - 2) Fer exercici i cuidar la salut. El treball i la vida diària requereixen molta dedicació i per tant, cal tenir una bona condició física i mental.
  - 3) Inspirar. Ésser exemple, tenir sempre una actitud immillorable que faci voler ésser imitat i seguit.
  - 4) Nodrir els llaços familiars. Quant més important i fort sigui el suport moral que tenen les persones, més fàcil és que tinguin una actitud positiva i resilient davant l'adversitat.
  - 5) Elevar el teu estil de vida. Formar-se, tenir sempre curiositat, voler avançar i millorar són fonamentals per a ésser un bon líder.
2. Quan més profundes siguin les relacions personals, més fort serà el lideratge:
  - 1) Ésser servicial
  - 2) Escoltar
  - 3) Relacionar-se
  - 4) Valorar la diversitat
  - 5) Estimar i cuidar

En definitiva cal tenir en compte que: "Ningú pot ésser un gran líder si desitja fer-ho tot ell mateix o adjudicar-se tot el mèrit" – Andrew Carnegie, industrial, empresari i filantrop nord americà.

Per últim és important tenir en compte que les èpoques turbulentes creen grans líders i cal tenir present que:

1. Sinceritat. Veure la realitat ens permet afrontar-la i adaptar-nos-hi millor.

2. Prioritzar. Veure els aspectes realment importants permet aplicar l'atenció i dedicació als aspectes realment importants.
3. L'adversitat crea oportunitats.
4. Respondre i no reaccionar. Tenir la ment freda per gestionar correctament l'adversitat és una de les claus de l'èxit.

### 3.3. Col·laboració amb Recursos Humans

Els equips de Recursos Humans jugant un paper fonamental en la gestió del talent. Tant per la part de gestió directa de les persones com per la influència i la col·laboració amb els responsables d'equips.

És bàsic que siguin propers per tal de resoldre dubtes i detectin preocupacions dels empleats i així millorar la seva implicació amb l'empresa i els seus resultats. Cal que es guanyin la confiança dels empleats i sàpiguen que estan allà per resoldre incerteses sempre tenint en compte que no substitueixen ni mai reemplacen el paper del cap. Més aviat han de servir com a reforç, no com a substitució.

Per altra banda, els especialistes de RRHH també han de servir de referència pels gestors de persones. Han d'ésser propers per tal de poder consultar temes tècnics de RRHH com formacions, qüestions salarials, etc. I també per confirmar i validar com transmetre missatges als empleats com per exemple durant l'època d'avaluacions.

## 4. Els Millennials

Els Millennials o la Generació Y s'anomena així per seguir cronològicament la Generació X (persones nascudes entre 1960 i 1980) i agrupa els nascuts a finals dels anys 80 i 90, usualment els fills dels nascuts al "Baby Boom" dels països participants en la Segona Guerra Mundial (no la dels anys 70 a Espanya). Les seves característiques centrals són:

- Ús molt alt de la tecnologia, especialment d'Internet i el telèfon mòbil.
- Estan saturats de polítiques contra el terrorisme, contra "la Crisi" i la comunicació del políticament correcte.
- Tenen més accés a l'educació superior, però tenen salaris i un nivell adquisitiu inferior als dels seus pares a la mateixa edat.
- Ja no poden optar a una feina per a tota la vida sinó a llocs de treball de més curta durada que els dels seus pares.
- Formen models de família diversos: monoparentals, homosexuals, etc.

Donada tota aquesta insatisfacció han dut a terme accions de protesta com el 15-M de Madrid en el 2011, l'Ocupació de Wall-Street també en 2011 i la Mobilització Estudiantil de Xile també en el 2011.

Alguns estudis assenyalen que alguns joves del mil·lenni estan endarrerint la transició des de la infància fins l'edat adulta com a resposta a errors comesos pels seus pares: "En generacions anteriors, un es casava, iniciava una carrera professional i es feia molt immediatament. El que la gent jove està veient avui en dia és que aquest enfocament ha dut a divorcis i gent insatisfeta amb les seves carreres - Lusk Brittani, Daily Herald".

#### **4.1. Característiques professionals de les noves generacions**

Les que es reconeixen com a característiques professionals de la Generació del Mil·lenni són:

1. Miren molt cap a sí mateixos.
2. Molt ambiciosos.
3. Tenen un nivell d'estudis molt alt.
4. Estan acostumats a obtenir tot de manera molt ràpida.
5. Són capaços de fer múltiples tasques a la vegada.
6. Sol·liciten rebre comentaris sobre el desenvolupament de manera constant.
7. Tenen interès per formar part o estar a prop de les persones que prenen decisions.

Per la seva banda aporten:

1. Coneixements tecnològics
2. Noves idees
3. Capacitat de formar i fer créixer xarxes de contactes.

Com a tota generació tenen característiques positives o negatives però està clar que són la generació que ja ocupa una part important del mercat laboral i per tant, cal gestionar-los de manera correcta.

#### **4.2. Conflictes intergeneracionals a les empreses**

L'estil de gestió de la Generació X es pot destacar per:

1. Gestió de persones amb regles i normes marcades de d'alt a baix.
2. Reconeixement per moltes hores dedicades a la feina.
3. Entenen que la lleialtat a l'empresa ha d'ésser reconeguda.

Per la seva banda, la Generació del Mil·lenni espera:

1. Horaris flexibles.

2. Mesura del desenvolupament per resultats i no per dedicació.
3. Molt feedback i reconeixement.

Aquests aspectes s'han de tenir molt en compte quan un responsable i el seu equip no formen part de la mateixa generació i per tant, es poden generar **conflictes per falta d'enteniment**. En el pitjor dels casos el que podria passar és els empleats decidissin marxar de l'empresa.

Sempre hi haurà diferències entre generacions però poder crear un entorn intergeneracional eficient aporta molt de valor a les empreses ja que poden tenir a tots els seus empleats motivats per a donar el millor de sí mateixos. També es poden adaptar millors als canvis i són més capaços d'entendre a totes les seves tipologies de clients cosa que les fa més competitives.

## 5. Com motivar

### 5.1. Què motiva als empleats

Per a preparar aquesta secció d'anàlisi, s'ha realitzat una enquesta on-line que consta de les següents preguntes:

Enllaç: <https://es.surveymonkey.com/s/PWRSS5S>

Encuesta TFG - Laia

1. Edad

2. Si tienes estudios universitarios, por favor indica en qué universidad estudiaste.

3. Valora del 1 al 5 los siguientes aspectos en función de la importancia que tengan para ti en el puesto de trabajo:

	1 - Poco importante	2	3	4	5 - Muy importante
Salario alto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beneficios sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proyección de la carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen equilibrio entre vida laboral y personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buen ambiente de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Libertad de decisión y acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horarios flexibles o trabajo a distancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Movilidad internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reto intelectual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de tareas y proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visibilidad tanto interna como externa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asunción de responsabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tu responsable directo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Otros aspectos que consideres relevantes:

Font: Elaboració pròpia

Les preguntes realitzades es centren en l'edat, els estudis realitzats i després una valoració sobre la importància de diversos aspectes en el treball. Es pregunta per l'edat per tal de confirmar que les dades recollides quadren amb el tema que es vol analitzar. El mateix passa

amb els estudis, ja que d'aquesta manera es pot comprovar que de les **70 persones enquestades**, només 12 no han especificat on han realitzat estudis universitaris.

Sobre els paràmetres a valorar, tots podrien ésser rellevants i per tant es tractava de veure quina puntuació aconseguien alguns en comparació amb d'altres.

Els resultats obtinguts en la mateixa han sigut:

**Taula 5.** Respostes a la pregunta: “Valora del 1 al 5 los siguientes aspectos en función de la importancia que tengan para ti en el puesto de Trabajo”

	1 - Poco importante	2	3	4	5 - Muy importante	Total	Promedio ponderado
Salario alto	0,00% 0	0,00% 0	17,14% 12	55,71% 39	27,14% 19	70	4,10
Beneficios sociales	0,00% 0	2,86% 2	30,00% 21	47,14% 33	20,00% 14	70	3,84
Proyección de la carrera profesional	0,00% 0	0,00% 0	12,86% 9	35,71% 25	51,43% 36	70	4,39
Buen equilibrio entre vida laboral y personal	0,00% 0	2,86% 2	7,14% 5	17,14% 12	72,86% 51	70	4,60
Buen ambiente de trabajo	0,00% 0	0,00% 0	4,35% 3	33,33% 23	62,32% 43	69	4,58
Libertad de decisión y acción	0,00% 0	1,45% 1	21,74% 15	46,38% 32	30,43% 21	69	4,06
Horarios flexibles o trabajo a distancia	1,43% 1	7,14% 5	24,29% 17	38,57% 27	28,57% 20	70	3,86
Movilidad internacional	11,43% 8	15,71% 11	40,00% 28	24,29% 17	8,57% 6	70	3,03
Reto intelectual	0,00% 0	0,00% 0	17,14% 12	55,71% 39	27,14% 19	70	4,10
Variedad de tareas y proyectos	0,00% 0	2,86% 2	22,86% 16	54,29% 38	20,00% 14	70	3,91
Visibilidad tanto interna como externa	2,90% 2	7,25% 5	27,54% 19	46,38% 32	15,94% 11	69	3,65
Reconocimiento	0,00% 0	2,86% 2	17,14% 12	44,29% 31	35,71% 25	70	4,13
Asunción de responsabilidad	0,00% 0	0,00% 0	27,14% 19	55,71% 39	17,14% 12	70	3,90
Estabilidad de la empresa	0,00% 0	0,00% 0	21,43% 15	42,86% 30	35,71% 25	70	4,14
Tu responsable directo	1,75% 1	3,51% 2	17,54% 10	33,33% 19	43,86% 25	57	4,14
Formación	0,00% 0	3,70% 2	18,52% 10	40,74% 22	37,04% 20	54	4,11

Font: Taula obtinguda amb l'eina que recull i analitza els resultats SurveyMonkey

Els resultats mostren que, d'una manera molt clara, el més important pels enquestats és el **bon equilibri entre la vida personal i la professional** ja que en un 72,86% dels casos s'ha determinat com a molt important. També el **bon ambient de treball** destaca ja que un 62,86% dels enquestats ho determina com a molt important. El tercer aspecte més rellevant és la **projecció** de la carrera professional.

Per altra banda, els aspectes menys valorats pels enquestats són la **mobilitat internacional** amb un 3,03 de mitjana, la visibilitat tant interna com externa amb un 3,65 i els beneficis socials amb un 3,84.

Pel que fa a les hipòtesis observem que el percentatge de joves mostra interès per marxar és inferior al esperar. Això pot ser en part que són joves que resideixen a Catalunya i que per tant, si tinguessin molt interès en marxar possiblement ja ho haguessin fet. També observem que sí que valoren molt la seva vida personal i el bon equilibri entre el treball i la diversió però això no vol dir que afecti al seu rendiment ja que estan disposats a donar força a l'empresa però demanden més llibertat de moviment i d'acció.

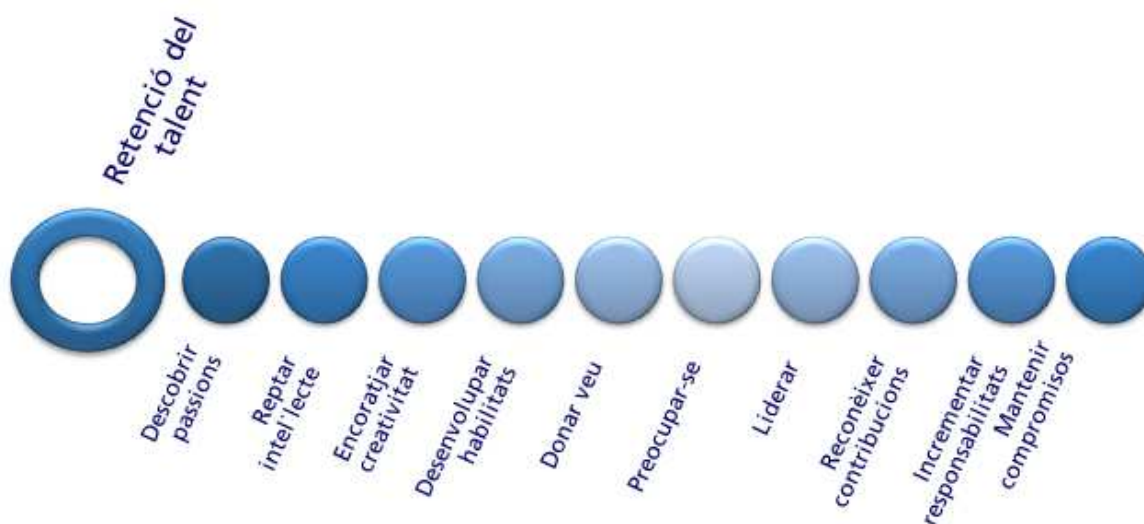
Per altra banda també observem que no valoren molt al seu **responsable directe** com a una entitat que els marqui molt en el seu lloc de treball i no té una importància fonamental. Cosa que sembla que contradiu una de les hipòtesis inicials presentades. El que possiblement passa és que els empleats donen per fet que la relació amb els seus responsables ha de ser bona i inconscientment no ho troben rellevant. Ara, si realment no és bona, aquest fet pot marcar de manera decisiva la relació laboral. Per tant, la hipòtesi segons l'opinió dels enquestats no està completament provada.

## 5.2. Què motiva a les noves generacions amb talent

Segons les enquestes realitzades, tenir un bon equilibri entre la vida personal i laboral i un bon ambient de treballen destaquen entre els joves com a aspectes fonamentals, més del que es podria esperar. En les entrevistes personals (veure annex) també mostren interès en la progressió, la comunicació i l'autonomia.

Per a motivar a les noves generacions amb talent podem comentar els següents aspectes rellevants.

**Gràfic 3:** Accions per a motivar el talent:



Font: 10 reasons your top talent will leave you, Forbes.

## 6. Com les empreses poden incrementar la retenció i millorar els seus resultats

El primer pas per a retenir el talent és poder captar-lo. Per això l'empresa, el lloc de treball i les condicions han d'ésser suficientment atractives pels nous empleats.

### 6.1. Com captar el talent

Com hem comentat abans, en l'apartat 2, una de les principals característiques del talent és l'actitud i l'empenta dels empleats. Per tant, durant les entrevistes s'ha de buscar una base sòlida de coneixement però s'ha d'emfatitzar en assegurar-se que els candidats tenen la millor actitud possible pel perfil que es requereix. És a dir, que els "habilitats toves" que presenten són els que realment calen per a dur a terme el treball que es requereix ja que cada perfil és apropiat per a una posició diferent.

El coneixement i les habilitats es desenvolupen, l'actitud i les ganes no es poden generar encara que amb una mala gestió en poden minvar.

A banda de que les empreses puguin treballar amb les borses de treball universitàries, per tal de captar el millor talent es poden posar en marxa:

- **Jornades a les universitats** on explicar universitats per tal de promoure l'empresa, la feina que es realitza, les persones, etc. I captar així CV's.
- **Competicions entre estudiants** per resoldre algun problema plantejat per les empreses.
- **Jornades de portes obertes** a les empreses per tal de presentar-la i promoure perquè és una bona companyia per treballar-hi.
- A través de les **xarxes socials** (com LinkedIn) per tal de promoure fòrums de debat i fer màrqueting de l'empresa.

### 6.2. Com mesurar el talent

Com veiem, la Generació X està acostumada a premiar la dedicació, el sacrifici, les hores, el compromís sense qüestió, etc. Però cada vegada més en el món actual, les noves generacions reclamen ésser més mesurats pels **objectius/resultats aconseguits** (meritocràcia) sense deixar-se tant influir per d'altres aspectes. Així és possible, que una persona tingui millors resultats sense que necessiti tant esforços per a que ja està millor capacitada o treballa amb una estratègia diferent.

Sempre s'ha de tenir en compte per això que cal obtenir el millor de cada empleat i per tant, valorar la dedicació i l'actitud però sempre amb la visió principal dels objectius aconseguits.

### 6.3. Perquè cal retenir

La retenció és principalment una avantatge competitiva ja que permet que els empleats millor preparats per a una feina, treballin bé involucrats en ella. Retenir talent és simplement una necessitat per tal d'**estalviar costos** ja que el fet de que marxin els millors empleats és una pèrdua de diners i de temps. Ara que l'economia està en període de recuperació, la retenció és una avantatge competitiva que cal cuidar amb cura.

És fonamental que les empreses disposin d'una base de dades actualitzada sobre els seus empleats per tal de cobrir les vacants que sorgeixin de manera interna abans que de manera externa.

La següent taula mostra les avantatges i els inconvenients de cadascun dels dos plantejaments.

	<i>Positiu</i>	<i>Negatiu</i>
<i>Promoció Interna</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reducció de costos.</li> <li>2. Estalvi de temps.</li> <li>3. Increment de la motivació interna.</li> <li>4. Experiència de l'entorn i la situació de l'empresa.</li> <li>5. Relacions internes ja creades.</li> <li>6. Cultura interna coneguda i assimilada.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menys idees innovadores.</li> <li>2. Persona potser menys apropiada.</li> </ol>
<i>Contractació Externa</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entusiasme i curiositat.</li> <li>2. Agilitat en l'aprenentatge.</li> <li>3. Noves habilitats..</li> <li>4. Nova perspectiva de negoci.</li> <li>5. Experiència variada.</li> <li>6. Noves idees.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Més cost (mitjana d'un 20-25% més).</li> <li>2. Més temps de contractació.</li> <li>3. Relacions internes per crear.</li> <li>4. Sense coneixement de la cultura de l'empresa.</li> <li>5. Risc elevat de fallida.</li> <li>6. Menor productivitat durant els dos primers anys.</li> </ol>

Font: Elaboració Pròpia



Totes les empreses es mesuren per la facturació i els costos. Per tant, els costos de la pèrdua de talent són significatius i cal que les empreses els controlin. Poden variar entre un 1,5 i 2 vegades més que el salari anual si tenim en compte:

- Costos de realitzar el procés de selecció.
- Costos de reclutar la nova persona.
- Pèrdua de productivitat en el ínterim.
- Pèrdua d'implicació de la resta de persones no escollides.
- Pèrdua de coneixement.
- Erros i pèrdua d'atenció als clients degut a la falta de coneixement.
- Costos de formació.
- Impactes culturals.

#### 6.4. Estratègies per a la motivació

Una vegada analitzades les motivacions que més valoren els empleats per tal de sentir-se vinculats a l'empresa i en definitiva donar el millor de sí mateixos, en aquest apartat recollirem accions que poden fer les empreses per tal d'incrementar la motivació.

Les accions van encaminades a generar un entorn de col·laboració, millorar les relacions personals i el tracte personalitzat de les persones. Estan agrupades per si l'actuació és individual o col·lectiva. Totes les accions tenen impacte en el conjunt de l'entitat ja que una persona motivada és més productiva, dona millor servei als clients, és més robust davant les diversitats, afronta millor els problemes i els reptes, i contagia als seus companys la seva bona actitud.

- **Individuals**

1. Horaris flexibles

Avui en dia és cada vegada més difícil combinar les agendes professionals amb les personals, per això els empleats valoren cada dia més la flexibilitat d'horaris i de gestió del temps. Això no només passa amb les persones amb fills sinó que també els Millenials demanen aquesta llibertat de moviment per tal de per exemple, realitzar cursos, realitzar activitats esportives, organitzar la seva jornada a les hores quan ells són més productius, etc.

Per tal de poder implantar una cultura d'empresa amb horaris flexibles cal tenir en compte i valorar:

- Si totes les persones de l'empresa són prou madures com per poder dur-ho a terme.

- Valorar a les persones per objectius i tenir molt controlat el seu rendiment.
- Valorar si pels clients això els hi podria generar algun problema/inconvenient.

## 2. Treball a distància

El treball a distància puntual pot incrementar la productivitat en tasques que requereixen un nivell de concentració important. També permet combinar un bon balanç entre la vida personal i professional i és un dels aspectes que de manera puntual més valoren els empleats.

A banda dels punts comentat en l'apartat 1, també cal tenir en compte abans de posar-ho en marxa:

- Recursos necessaris per tal d'implantar-lo.
- Trobar un bon balanç entre el treball a distància i el treball en equip i el tracte personal. Per exemple, es podrien implantar un número límit de dies.
- Pot limitar la formació i l'aprenentatge entre companys.
- Pot limitar el treball en equip si no s'està acostumat a utilitzar molt les noves tecnologies i a tractar/generar/mantenir relacions personals a través de les xarxes socials.

## 3. Objectius individuals i mensuals

El fet de tenir objectius anuals pot generar que el període i la freqüència amb la que els empleats els tinguin present sigui massa alta. És possible que se'ls faci més difícil visualitzar-los i tenir-los presents i per tant, més difícils d'aconseguir. Quan més propers els tinguin, més possibilitats de que estiguin motivats per aconseguir-los i en conseqüència motivats amb l'empresa en general.

Per altra banda, és recomanable que el salari dels empleats tingui una part variable que els permeti lluitar amb més interès que els objectius de l'empresa. Això sempre i quan siguin empleats tècnics i no administratius que donat el marc del treball ja es sobreentén que és així.

Aspectes a tenir en compte:

- La definició dels objectius ha de ser MARTE: **m**esurable, **p**ossible d'**a**conseguir, **r**eptadora, **a**cotada en el **t**emps i **e**specífica.
- S'ha de dotar als responsables de persones de les eines adients per tal de tenir controlats els objectius individuals.
- S'ha d'ésser conseqüent amb els objectius aconseguits i el variable amb el que es retribueix a l'empleat.

- S'ha d'ésser estricta en el seguiment i en donar suport a les persones per tal de que els puguin aconseguir.

#### 4. Formacions tant internes com externes

La formació sempre és una mesura molt necessària per tal de mantenir la motivació dels empleats ja que els permet sentir que són rellevants per l'empresa ja que s'inverteix en ells, els permet sentir-se recolzats, els permet evolucionar intel·lectualment, etc.

En funció de les necessitats, el pressupost i el coneixement intern es pot optar per formacions internes o bé externes. Una combinació d'ambdues és una bona mesura que permet mantenir un bon equilibri entre el coneixement que té l'empresa i noves idees. Pels empleats amb més talent es pot decidir invertir més recursos i fer formacions externes específiques que aportin un valor molt concret.

Aspectes a considerar:

- S'ha de tenir en compte que la formació requereix dedicació, temps i que també forma part de la feina. Per tant, els empleats han de tenir prou temps per dedicar-s'hi i aprofitar-la i també els seus responsables han de saber valorar el retorn que té.
- No s'ha d'abusar de la formació acadèmica ja que no és de les maneres el que les persones aprenen més. Diversos estudis certifiquen que un 70% del coneixement que s'adquireix ve a través de la pròpia experiència i les taques realitzades; un 20% és a través d'altres persones que poden transmetre els seus coneixements i fets viscuts; per últim només un **10%** del coneixement s'adquireix a través de les formacions acadèmiques.

#### 5. Rotacions

Les rotacions de lloc de treball permeten tenir un coneixement més ampli de l'empresa, veure quines vinculacions en els processos de negoci i hi ha i també a partir d'aquí actuar i millorar el funcionament de les unitats en base al coneixement d'altres àrees. També poden servir per a cobrir baixes temporals o càrregues puntuals de feina o bé com a formació.

Sigui com sigui, les rotacions permeten als empleats incrementar la seva xarxa de contactes, els permeten tenir una visió més àmplia del negoci i incrementar la seva vinculació amb l'empresa. Poden ser dintre de la mateixa unitat, o bé diferents unitats de negoci i inclús a nivell internacional.

Punts a tenir en compte:

- Trobar el moment idoni per a que la unitat cedent i la receptora de la persona sigui coincident és, en la majoria dels casos, difícil d'aconseguir. S'aconsella per tant, analitzar les necessitats i prioritats en conjunt per tal de trobar la millor solució.

- No ha d'ésser simplement per a que les persones una experiència enriquidora. S'ha de triar molt bé per tal de que aportin valor o bé on van o bé de tornada als seus llocs d'origen.

## 6. Mentorització

La mentorització és l'oferiment de consells, informació o guia que fa una persona que té experiència i habilitat en benefici del desenvolupament personal i professional d'una altra persona, segons la definició de Harvard Business Essentials " Coaching y Mentoring".

Per tant, com la seva pròpia definició indica un dels objectius bàsics és el desenvolupament personal cosa que millora la persona i per tant la seva motivació en el entorn de treball.

Punts clau:

- Com que es tracta d'una relació personal, és important per tal de que tingui èxit que els propis implicats triïn amb qui volen treballar.
- No s'ha de confondre amb formació ni s'han de suplantar les tasques del cap.
- És interessant que sigui entre persones de diferents àrees.
- Cal fer seguiment per tal de veure que s'està realitzant i els objectius s'estan aconseguint.
- La mentorització inversa, és a dir, la mentorització que poden fer els Millennials a les persones directives més experimentades de la casa, pot afavorir a ambdues parts. Per un costat, la persona jove es pot sentir més implicada i valorada ja que la seva opinió és escoltada i el directiu a la vegada pot rebre noves idees que el permetin estar a l'alçada dels canvis del dia a dia.

## • **Col·lectives**

### 7. Responsabilitat Corporativa

Un dels aspectes que més valoren les persones és tenir un bon entorn de treball. Fer coses en grup fora de l'entorn laboral, és una bona manera d'aconseguir lligams personals més enllà del dia a dia. Si a banda d'això es realitzen tasques socials la vinculació sentimental pot ésser més forta, a part del propi benefici de l'acció.

Els àmbits en que actua la Responsabilitat Corporativa són: l'econòmic, el social i el mediambiental. Cada empresa en funció de les seves tasques i els seus empleats, ha d'avaluar quines accions poden implementar de la millor manera.

Es convenient valorar:

- Cal que sigui coherent amb els valors i l'estratègia de l'empresa. Si no estan alineats, poden ésser contraproductius per a la motivació dels empleats que ho poden veure com una farsa.
- Sempre és convenient trobar el recolzament d'experts que guiïn en les activitats.

#### 8. Projectes entre departaments

Igual que les rotacions de personal, els projectes entre departaments per tal d'aconseguir un objectiu comú aconsegueix que les persones es formin, millorin les seves xarxes de contactes i es sentin més implicades.

S'ha de tenir en compte que:

- Els projectes fora de les tasques habituals consumeixen temps de treball del dia a dia, que s'ha de poder suplir d'una manera convenient.

#### 9. Convencions

Les convencions serveixen per explicar resultats, comentar l'estratègia de l'empresa i millorar les relacions personals entre els membres de la mateixa. Per tant, també són una bona mesura per aconseguir mantenir la motivació de les persones que formen l'equip.

S'ha de considerar que:

- És important que tots els membres hi participin. Si es queda només en un grup de persones pot generar desmotivació a no ser que es sàpiga que són els responsables d'equip o les persones amb més responsabilitat.
- És apropiat organitzar-les tenint en compte el perfil de les persones, és a dir, les activitats, els llocs i els horaris han d'estar d'acord i han de tenir molt present el perfil de les persones que assistiran.

#### 10. Dinars/Esmorzars/Cafès

Encara que sembli un aspecte obvi, tenir xerrades informals entre els responsables i les persones de l'equip és una eina essencial que s'ha de posar més en pràctica i realitzar de manera més sistemàtica. Permet que les persones parlin sobre aspectes que els poden preocupar fora del dia a dia i també permet visualitzar als responsables d'equip com a persones més properes.

Aspectes a considerar:

- S'ha de procurar que no siguin forçades i que tinguin sentit amb els caràcters i el comportament de cadascú. És a dir, no té sentit que un responsable d'equip no saludï cada dia a les persones de la

seva àrea i que després al voltant d'un cafè esperi que es sincerin amb ell/ella.

- Es convenient planificar-les i que siguin de caràcter opcional per tal de que ambdues parts es puguin organitzar el dia a dia.

#### 11. Activitats d'oci esportives o culturals

Com mostra el recull de dades, un dels aspectes que més valoren les persones, és el bon ambient de treball. Això principalment s'afavoreix generant una plataforma que permeti a les persones establir bones relacions personals. Després que l'entorn siguin del màxim respecte en el dia a dia és essencial. Conèixer a les persones fora del seu dia a dia, les fa més properes i pot permetre acostar caràcters que en les tasques diàries no tinguin ocasió.

Quan una persona es troba a gust amb els seus companys és més fàcil que es trobi vinculada, que tingui sentiment d'equip, que treballi millor en grup i que en definitiva sigui més productiva.

Punts a considerar:

- Sempre que el pressupost ho permeti, comptar amb el suport d'una empresa especialitzada pot treure hores de feina dels empleats.
- Si el pressupost és més ajustat es pot trobar un grup de persones voluntàries que els agradi organitzar actes.
- Cal valorar la tipologia d'activitats en funció de les característiques del grup.

#### 12. Celebracions

Qualsevol excusa és bona per tal d'unir al grup i fer-los sentir com un equip. Les celebracions dels èxits tant personals com col·lectius no poden ésser una millor oportunitat. No és necessari organitzar grans activitats que col·lapsin la feina i el dia a dia, però és important generar aquest moment de reflexió per tal que tothom es pugui sentir orgullós de formar part d'un equip.

S'ha de tenir en compte que:

- Els missatges per tal de que arribin millor als receptors, s'han de donar en diversos canals. Fer celebracions diferents fa que es vegi la implicació i la dedicació de la persona/es que les organitza. Si sempre es fa el mateix i no es posa res d'un mateix, no té gaire valor i pot semblar que sigui per complir.

#### 13. Ludificació

La ludificació o gamificació és l'ús dels elements i de la mecànica del joc en contextos aliens a aquest, amb l'objectiu d'orientar el comportament de les persones i aconseguir determinades fites, com per exemple aconseguir una

vinculació especial amb els usuaris, incentivar un canvi de comportament o transmetre un missatge o contingut.

Aquest aspecte està molt vinculat a la consecució dels objectius de les persones però permet tenir una vessant d'oci sà entre companys que pot fer més agradable l'entorn de treball sense perdre la perspectiva de la feina.

Aspectes a considerar:

1. Les xarxes socials són una bona plataforma per a totes les iniciatives de ludificació. Així es poden publicar els resultats, els companys poden veure com evoluciona l'altre, etc.
2. Sempre s'ha de tenir com a fita generar una cultura d'alt rendiment sense menysprear el treball en equip. Una bona opció pot ser crear equips per tal d'evitar conflictes o conductes massa individuals.

## 6.5. Anàlisi Cost-Benefici de mesures motivadores

Per tal de poder triar les accions que millor s'adapten per tal de generar més motivació en els empleats, cal valorar el seu cost aproximat d'implantació versus l'impacte que generen en les persones i en l'organització.

La següent taula valora totes les estratègies proposades en l'apartat anterior:

Mesura	Valoració	Cost <sup>2</sup>	Impacte
1 Horaris flexibles	Els horaris flexibles en general no suposen cap cost a l'empresa excepte que és molt important valorar l'impacte que poden tenir els clients i el servei. Tenir un bon control i una cultura orientada als resultats són essencials.	Baix	Alt
2 Treball a distància	El cost per persona que suposa tenir un empleat que treballa a distància s'incrementa. Per altra banda, si els llocs de treball que són necessaris a l'empresa es poden reduir aquest cost per persona es podria veure compensant.	Mitjà	Alt
3 Objectius individuals i mensuals	Els objectius individuals necessiten que el seguiment es pugui fer de manera individual, per tant que els sistemes de gestió de persones es puguin modificar	Alt	Mitjà

<sup>2</sup> Per tal de veure les valoracions numèriques del cost, veure el document d'annexos.

		i adaptar per tota l'organització.		
4	Formacions tant internes com externes	Les formacions internes tenen un cost alt en temps d'organització i preparació i les externes tenen un cost alt en diners. Com que el que es recorda de les formacions és poc, l'impacte que poden tenir és baix encara que les persones ho poden valorar de manera molt positiva i incrementar la seva satisfacció amb l'empresa. Per a que això passi han de ser persones madures amb una alta implicació en la mateixa.	Alt	Baix
5	Rotacions	Si es parla de rotacions entre departaments, el cost en diners és baix encara que el cost en les tasques que es deixen de fer o s'han de cobrir pot ser alt. El benefici sempre que la rotació estigui ben organitzada, pot ésser també alt.	Alt	Alt
6	Mentorització	La mentorització, a banda de realitzar una formació pels implicats en cas de que sigui necessari, no genera cap cost rellevant Això sí és una inversió de temps important.	Baix	Alt
7	Responsabilitat Corporativa	L'organització ha de tenir un cost petit i si es fa en horaris fora dels laborals o semi-laborals no ha d'haver-hi cost en el negoci. Els resultats positius que pugui deixar en les persones poden ser molt alts.	Baix	Alt
8	Projectes entre departaments	El cost d'organització és baix ja que permeten resoldre problemes i posar en marxa noves iniciatives.	Baix	Mitjà
9	Convencions	El cost d'organització serà elevat a poques activitats que es vulguin realitzar.	Alt	Mitjà
10	Dinars/Esmorzars/Cafès	El cost és mínim i en canvi el benefici pot ser molt important.	Baix	Alt
11	Activitats d'oci esportives o culturals	Si es compta amb professionals, l'organització pot ser més cara. Si es fa amb gent interna igualment l'empresa a de cobrir les despeses de les activitats fóra de l'entorn laboral.	11.a. Alt 11.b Mitjà	Alt
12	Celebracions	Si es té en compte que es poden fer	Baix	Alt



		celebracions senzilles, integrades en el dia a dia, el cost és mínim. La generació del sentiment d'equip, pot ésser molt important i necessari.		
13	Ludificació	Si es fan servir plataformes de suport, es desenvolupen eines i es donen premis, el cost pot ésser elevat en comparació amb altres mesures.	Alt	Baix

Font: Elaboració Pròpia

La següent matriu mostra la relació entre el cost i l'impacte per a veure-ho de manera més clara i poder comparar mesures:



Font: Elaboració Pròpia

Per tant, en funció de les característiques de l'empresa es podria optar per implantar les mesures que generen més impacte en funció de si es té més o menys pressupost. També s'ha de tenir en compte altres possibles mesures que ja s'haguessin implantat en el passat per tal de poder ser més efectius.

## 6.6. Diversitat i Inclusió

La diversitat es pot definir com les persones reunides o juntes venint de diferents races, nacionalitats, religions o sexes per tal de formar un grup, una organització o una comunitat. Una organització diversa és la que valora les diferències de les persones. És la que reconeix que la gent amb experiències diferents, habilitats, actituds i experiències aporten noves idees i percepcions. Les organitzacions diverses incentiven i busquen aquestes diferències per tal d'aportar valor i proximitat als seus clients. Les entitats diverses trien entre les visions més variades i experiències per tal d'escoltar i veure les necessitats canviants dels seus usuaris finals. En definitiva, la **incentivació de la diversitat** sempre té un retorn positiu i beneficiari per a la societat.

La gran majoria de la gent valora la **diversitat com a un aspecte positiu** ja que li permet tenir l'oportunitat d'experimentar diferents coses fóra del que normalment estarien acostumats a viure. Sempre s'aprèn més de les persones que tenen diferents perspectives, creences i que per tant ens aporta més. Com una frase anònima diu: "Diversitat és l'única cosa que realment tenim en comú."

Però no tot és positiu respecte la diversitat ja que moltes persones es poden sentir poc properes als altres, amb més dificultats per crear vincles emocionals i poden tendir a tancar-se emocionalment. Per això les empreses han d'estar atentes a aquests comportaments i posar les mesures possibles i les mitjans per tal d'evitar-ho. Quan **millors siguin les relacions personals** entre els equips, millor funcionaran.

La diversitat també es pot entendre des de la **perspectiva generacional** i per això crear un entorn amb edats variades és beneficiós per a les empreses i en definitiva pels seus resultats. Incloure Millennials a les organitzacions és essencial per aconseguir èxit a curt i mig termini.

Segons Eric Hoffer, escriptor i filòsof Nord Americà: "En èpoques de canvi, els que estiguin oberts a aprendre es faran els amos del futur, mentre que aquells que creuen saber-ho tot estaran ben preparats per a un món que ja no existeix."

## IMPLICACIONS ÈTIQUES I/O SOCIALS

En tots els aspectes de la vida cal ésser una persona de principis, no només per ésser just amb els altres, si no inclús pel propi benefici. Ser una persona i un professional amb principis genera respecte per part dels altres i al final un és pagat amb la mateixa moneda.

Per això un dels principis fonamentals d'un gestor de persones és ser "persona". S'ha de ser ètic i tractar a tothom com un vol ser tractat. No té cap sentit no tractar amb respecte amb els equips perquè les persones són l'actiu més important que tenen les empreses. El tracte personal influeix en com assumeix les tasques, com responen als clients, com afronten els problemes i en definitiva com lluiten per aconseguir els resultats de l'entitat.

Per tant, la retenció del talent s'ha de fer sempre des de la perspectiva més ètica.

Per altra banda, la responsabilitat social corporativa és una manera més que tenen les empreses de demostrar que val formar part dels seus equips. És bàsic que la duguin a terme per a que tots els seus empleats es sentin motivats i per això és una de les accions que es presenten.

## CONCLUSIONS

El mètode d'anàlisi aplicat amb l'enquesta i les entrevistes ens ha permès aconseguir uns dels objectius fixats que era realitzar un anàlisi amb un **enfocament molt local i amb persones d'un perfil molt concret**. D'aquesta manera podem aplicar els resultats obtinguts en el nostre dia a dia i en l'entorn empresarial català.

A través dels resultats obtinguts podem revisar les **hipòtesis** plantejades inicialment:

- "Molts joves amb talent han emigrat per a trobar llocs de feina d'acord amb la seva formació i els que s'han quedat tenen aspiracions de marxar."  
Aquesta hipòtesis està parcialment contrastada ja que les xifres mostren que al voltant d'un 5% d'estudiants catalans han marxat. El fet de que tinguin talent no està del tot demostrat ja que hem vist que els % d'adaptació als llocs de treball i les xifres d'atur són similars als que s'han quedat. Que els estudiants que s'han quedat vulguin marxar tampoc s'ha pogut comprovar ja que no és un dels eixos motivadors que més s'ha valorat en l'enquesta.
- "L'opinió general sobre les noves generacions és que estan desencantats amb el sistema i que per tant es difícil que rendeixin a alt nivell a les empreses ja que el que més valoren és la seva vida personal."  
El fet de que **valorin molt la seva vida personal sí que s'ha demostrat** amb els resultats obtinguts. Que això impliqui que rendeixen poc no és del tot correcte ja que el que s'ha vist és que tenen una manera diferent d'encarar la feina respecte de les generacions anteriors. Fet que no és ni millor ni pitjor, ni afecta al rendiment.
- "A banda d'això hi ha estudis que xifren en un 70% les persones que canvien de feina per una mala relació amb el seu responsable immediat."  
Aquesta hipòtesis tampoc s'ha demostrat de manera clara amb els resultats obtinguts ja que **el responsable directe no ha aparegut** com un dels elements més motivadors. Si podem entendre que el fet de que hi hagi una mala relació pot derivar en que una persona estigui desmotivada. Però que hi hagi una bona relació i tracte amb el responsable, sembla que no fa que les persones estiguin més motivades.  
Seria interessant investigar més en profunditat aquests relacions i com millorar la percepció dels caps per parts dels empleats.

Una de les principals conclusions que es poden extreure d'aquest anàlisi és que **no calen grans pressupostos per a gestionar de manera efectiva el talent**. La qual cosa també implica que si es fa malament, és per falta de voluntat, interès o bé falta d'atenció. Per a gestionar persones, cal ésser una persona empàtica i assertiva, exigent i complidora a parts iguals.

No podem deixar de banda que les condicions salarials i la seguretat en el lloc de treball són bàsiques per la satisfacció del personal. Però en aquest treball hem considerat que aquests aspectes estan coberts.

El que s'ha presentat en aquest estudi difereix en el que recull la documentació de referència sobre aquest àmbit. Si que s'incideix en motivar i gestionar a les persones de manera individualitzada per tal d'obtenir el millor de sí mateixes, però no es fa gaire **incidència en l'ambient de treball i la flexibilitat**. El que sens dubte molts estudis ja analitzen és el **canvi generacional** que es produirà en el mercat laboral i com de necessari és que les empreses s'anticipin. Segons el professor Thomas Köhne de la Universitat de Berlín les empreses es trobaran amb el problema següent: "Amb la retirada gradual de la generació del "Baby Boom", durant els pròxims anys apareixeran buits de talent en el món empresarial."

Una de les conclusions que podem també extreure és que la gestió dels capital humà s'ha de fer com a un **recurs més de les empreses** i que per tant s'ha d'integrar en el dia a dia de les gestions de riscos de manera que els comitès de direcció puguin prendre una gestió amb perspectiva de les necessitats actuals i futures d'habilitats dels empleats. No han de ser accions individualitzades sinó que s'han de treballar des d'una perspectiva global d'acord amb el model operatiu i l'estratègia de l'entitat.

A nivell mundial segons un estudi de PWC, dintre de 5 anys els **Millennials representaran el 50% de la força de treball** i també s'ha analitzat que el 60% d'ells deixaran el seu treball en menys de 3 anys. Per tal d'evitar l'alta rotació i garantir que es compta amb els millors empleats, com comenta el CEO d'Oracle Mark V. Hurd, cal que les empreses també tinguin en compte:

1. **Modernitzar les seves eines de treball.** Els Millennials no toleraran mitjans obsolets que altres generacions consideraven que era l'última moda. Si les empreses no tenen eines que els seus empleats puguin utilitzar en el seus *smart phones* i bàsicament a qualsevol lloc del planeta, no aconseguiran captar/retenir als joves més brillants.
2. **Alinear les capacitats operatives amb les estratègies de màrqueting i de contractació.** Amb els canvis generacionals el percentatge dels empleats millor capacitats decreix per tant les empreses han d'anar a buscar-los igual que ho farien amb els seus clients.
3. **La inversió en els empleats és més important que mai.** Per sobre dels riscos que podria generar, la inversió en els empleats retorna beneficis de manera exponencial. Això és especialment cert en empreses geogràficament disperses ja que desenvolupa lligams entre els empleats i amb l'empresa. La inversió en persones ajuda sens dubte a retenir-les.

Les noves generacions demanden **més comunicació, més llibertat d'acció i capacitat per decidir**, fer èmfasi en les relacions personals i avaluar el rendiment de manera més freqüent. Per això moltes **startups**<sup>3</sup> aconseguixen atreure als millors estudiants de les promocions universitàries. En cas de que les companyies clàssiques vulguin millorar la seva gestió de Millennials, han de seguir el seu model.

---

<sup>3</sup> Empreses emergents basades en gran mesura en noves tecnologies.

## VALORACIÓ

Realitzar aquest treball ha suposat un final d'una etapa de molt d'esforç i força de voluntat però que també m'ha aportat molta satisfacció personal. He pogut obtenir uns coneixements molt pràctics d'aplicació en el meu entorn laboral i l'esforç ha valgut la pena.

El treball m'ha permès treball en una àrea que em sembla molt interessant i que ocupat molt el meu pensament. Ha sigut també un tema molt pràctic, on realment en el meu dia a dia he pogut veure referències dels temes teòrics que he treballat. Per tant ha sigut un treball proper i amb el que també he pogut evolucionar com a professional. La veritat és que el que he trobat m'ha sorprès força i em mostra una nova perspectiva de com serà el futur de les empreses i els entorns laborals d'èxit.

Voldria aprofitar l'ocasió per a agrair a totes les persones que m'han ajudat a crear-lo. Als meus companys, amics i per descomptat a la família que ha col·laborat en les enquestes, entrevistes i en la integració dels conceptes.

## AUTOAVALUACIÓ

Com a punts forts del projecte desenvolupat destaco que és un tema d'actualitat i que està captant molt l'interès de les empreses ja que s'està treballant molt al respecte. En l'estudi també s'han recollit moltes dades i referències el que fa que estigui ben fonamentat i sigui complet. També intenta aportar un punt de vista molt global i holístic de la gestió del talent ja que es parla de diverses vessants com els seus interessos, el responsable, la unitat de RRHH, algun apunt a la tecnologia, la contractació, etc.

Un aspecte del treball que es podria qüestionar és que les propostes per a retenir talent no són excessivament innovadores. Per altra banda, com que l'objectiu del mateix és que fos de fàcil aplicació i amb els mitjans d'una època de crisi, no considero que la falta de molta innovació sigui un problema rellevant ni destacable.

Possible continuacions del TFG podrien ésser:

- Realitzar un anàlisi amb un entorn internacional i validar les opinions del Millenials de tot el món amb les opcions que aporten entorns diferents com els països emergents.
- Barcelona i Catalunya són àrees que atrauen molts turistes i visitants però potser no ho fan prou amb persones amb talent que es vulguin quedar a treballar i viure aquí. Es podria realitzar un estudi i un pla per a atraure'ls a nivell internacional i no només per retenir el talent.
- Segons les dades recollides sembla que el responsable de persones no té la rellevància que en realitat sí té en la satisfacció dels seus equips. Es podria realitzar un pla per millorar la percepció que tenen els empleats dels seus equips. Seria com un manual de màrqueting de responsables d'equips.

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

LinkedIn, Informe sobre les dades de les persones que formen part de la seva xarxació social pel que a a Universitat, Ocupació i país de residència. Disponible aquí: <http://www.linkedin.com/edu/alumni?id=12261&facets=&keyword=&dateType=attended&startYear=2000&endYear=&incNoDates=true&start=0&count=10&filters=on&companyCount=4&functionCount=4&unadopted=true&trk=edu-cp-com-CC-title>

Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya, Resultats de la 5a enquesta d'inserció laboral de la població titulada de les universitats catalanes. 2014. Disponible aquí: [http://www.aqu.cat/uploads/insercio\\_laboral/enquesta2014/](http://www.aqu.cat/uploads/insercio_laboral/enquesta2014/)

Datos Macro, Comparativa economia Países, disponible aquí: <http://www.datosmacro.com/paises/comparar/espana/italia>

La Vanguardia, ¿Cuál es el país con el coste de vida más caro?, 9 de maig de 2015. Disponible aquí: <http://www.lavanguardia.com/economia/20150509/54431141183/coste-vida-mas-caro.html>

Wikipedia, Article la Generació Y. Disponible aquí: [http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n\\_Y](http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Y)

TED, Patrice Thompson: Closing the gap - A millennial proposal for a happy multigenerational workplace. Disponible aquí: <https://www.ted.com/watch/ted-institute/ted-state-street/patrice-thompson-closing-the-gap-a-millennial-proposal-for-a-happy-multigenerational-workplace>

TED, Bridging the generation gap - Managing a multi-generational workforce. Disponible aquí: <https://www.youtube.com/watch?v=VIKEwHT2YQ>

SurveyMonkey, Eina per a realitzar enquestes i recollir resultats on-line amb subscripció gratuïta. Disponible aquí <https://es.surveymonkey.com>

Amazon, Top 10 Leadership & Management Books. Disponible aquí: <http://www.amazon.com/Top-Leadership-amp-Management-Books/lm/RAKLHDPB6XWN3>

Fobres, The 20 Most Influential Business Books. Disponible aquí: <http://www.forbes.com/2002/09/30/0930booksintro.html>

About.com, Top 10 Top Management Books. Disponible aquí: <http://management.about.com/od/careerdevelopment/tp/TopMgtBooks.htm>

JFD Performance Solutions, The One Minute Manager de Kenneth Blanchard and Spencer Johnson, 9/28/11. Disponible aquí: [http://www.jfdperfsolutions.com/modules/news/leadership-book\\_summary~3A~26quot~3Bthe\\_one\\_minute\\_manager~26quot~3B\\_by\\_kenneth\\_blanchar\\_d\\_and\\_spencer\\_johnson.html](http://www.jfdperfsolutions.com/modules/news/leadership-book_summary~3A~26quot~3Bthe_one_minute_manager~26quot~3B_by_kenneth_blanchar_d_and_spencer_johnson.html)

Monster, Gestión de Personal. Disponible aquí: <http://reclutamiento.monster.es/hr/informacion-recursos-humanos/gestion-talento/rendimiento-del-empleado/como-retener-a-los-mejores-talentos-en-la-empresa.aspx>

Soyentrepeneur.com, 12 características de un buen jefe. Disponible aquí: <http://www.soyentrepeneur.com/27004-12-caracteristicas-de-un-buen-jefe.html>



El Confidencial, Las cualidades definitivas para ser un buen jefe en 2013. Disponible aquí: [http://blogs.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/empecemos-por-los-principios/2013-11-06/las-cualidades-definitivas-para-ser-un-buen-jefe-en-2013\\_50059/](http://blogs.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/empecemos-por-los-principios/2013-11-06/las-cualidades-definitivas-para-ser-un-buen-jefe-en-2013_50059/)

Sharma, R.; (2014). *El líder que no tenía cargo*. Debolsillo Clave.

Graciana, M; (2012). *Motivulario*. Emepresa Activa.

TeenInk.com, The Importance and Benefits of Diversity, Sarah T., Missouri City, TX, 2015. Disponible aquí: <http://www.teenink.com/opinion/environment/article/465407/The-Importance-and-Benefits-of-Diversity/>

Borshoff, Why is diversity so important anyway? Yolanda White, 1 de desembre de 2012. Disponible aquí <http://www.borshoff.biz/blog-why-is-diversity-so-important-anyway/>

Lider-haz-GO!, Define objetivos yendo a M.A.R.T.E, 10 d'octubre de 2014. Disponible aquí: <http://www.lider-haz-go.info/2014/10/10/definir-objetivos-m-a-r-t-e/>

Wikipedia, 70/20/10. Disponible aquí: [http://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10\\_Model](http://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model)

Observatori de Responsabilitat Social Corporativa, Qué es RSC. Disponible aquí: <http://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>

Wikipedia, Ludificació. Disponible aquí: <http://ca.wikipedia.org/wiki/Ludificaci%C3%B3>

Mentoring.es, Definiciones de mentoring. Disponible aquí: <http://www.mentoring.es/mentoring.html>

Mark Myatt, Forbes, 10 reasons your top talent will leave you, 13-12-2012. Disponible aquí: <http://www.forbes.com/sites/mikemyatt/2012/12/13/10-reasons-your-top-talent-will-leave-you/>

Thomas Köhne, Addressing the talent gap.

Lusk, Brittani, Daily Herald Study finds kids take longer to reach adulthood, 5-12-2007. Disponible aquí: [http://www.heraldextra.com/news/article\\_3db6743c-35bc-5e6a-a737-938b93f57ac3.html](http://www.heraldextra.com/news/article_3db6743c-35bc-5e6a-a737-938b93f57ac3.html)

Mark V. Hurd, CEO de Oracle, Take This Template And Shove It: How We See Managing Millennials, 13 de may de 2015. Disponible aquí: <https://www.linkedin.com/pulse/take-template-shove-how-we-see-managing-millennials-mark-v-hurd>

---

<sup>i</sup> Referència 1: Puromarketing.com, En el mundo ya hay casi tantos móviles como personas, publicat a l'abril 2014. Disponible aquí: <http://www.puromarketing.com/12/19020/mundo-casi-tantos-telefonos-moviles-como-personas.html>

<sup>iii</sup> Referència 2: Wikipedia, Teléfono Intel-ligent. Disponible aquí: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tel%C3%A9fono\\_inteligente](http://es.wikipedia.org/wiki/Tel%C3%A9fono_inteligente)

<sup>iii</sup> Referència 3: La Voz de Galicia, El Reino Unido analizará el efecto de los móviles en el cerebro de los niños, publicat el 20 de mayo de 2014. Disponible aquí: <http://www.lavozdegalicia.es/noticia/salud/2014/05/20/reino-unido-analizara-efecto-moviles-cerebro-ninos/00031400594027349835689.htm>

<sup>iv</sup> Referència 4: El País, Los jóvenes catalanes que emigran crecen un 55% desde 2009, publicat el 7 d'agost de 2014. Disponible aquí:

[http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/08/07/catalunya/1407436706\\_279586.html](http://ccaa.elpais.com/ccaa/2014/08/07/catalunya/1407436706_279586.html)

<sup>v</sup> Referència 5: Americamaeconomia.com, 8 claves para retener el talento humano, publicat l'11 de febrer del 2010. Disponible aquí: [http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-](http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano)

[claves-para-retener-el-talento-humano](http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano)

<sup>vi</sup> Referència 6: El País, Llevarse bien con el jefe, publicat el 12 d'octubre de 2014. Disponible aquí: [http://elpais.com/elpais/2014/10/09/eps/1412875219\\_002156.html](http://elpais.com/elpais/2014/10/09/eps/1412875219_002156.html)

<sup>vii</sup> Referència 7: Zurich.com, Human Capital – Bridging the talent gap, publicat el March 30, 2015. Disponible aquí: [http://knowledge.zurich.com/risk-interconnectivity/human-capital-bridging-the-talent-gap/?WT.mc\\_id=z\\_cp\\_siiru\\_b2b\\_ba\\_tw](http://knowledge.zurich.com/risk-interconnectivity/human-capital-bridging-the-talent-gap/?WT.mc_id=z_cp_siiru_b2b_ba_tw)

<sup>viii</sup> Referència 8: Institut d'Estudis Catalans, Definició de Talent. Disponible aquí:

<http://dlc.iec.cat/>

<sup>ix</sup> Referència 9: Conversa mantinguda amb HRBP Zurich Insurance PLC, Sucursal a Espanya. Veure annex.