



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DR. ALBERT EYDE DE ARTES LIBERALES Y CIENCIAS
DE LA EDUCACIÓN

TÍTULO:

“ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS”

TRABAJO DE TÍTULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

AUTOR:

MARIA JAZMIN RAMIREZ VALAREZO

TUTOR:

MSC. LAURA MARCONI

SAMBORONDÓN, AGOSTO 2017

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Universidad de Especialidades Espíritu Santo – Ecuador, Facultad de Dr. Albert Eyde de Artes
Liberales y Ciencias de la Educación. Edificio F, Km. 2.5 Vía Puntilla Samborondón.

mjramirez@uees.edu.ec

Resumen

En mundo de mercados dinámicos, las organizaciones están enfocadas en alcanzar el éxito y lograr una ventaja frente a sus competidores; por ello se enfocan en la búsqueda y retención del mejor talento humano. Existe cierta tendencia actual de las organizaciones en incursionar con la generación Millennials porque consideran que tienen conocimientos en avances tecnológicos, adaptabilidad a los cambios y asumir desafíos; por lo que resulta de vital importancia identificar aquellos factores y expectativas que esta generación valora al momento de aceptar una oferta laboral. El presente estudio tiene como objetivo observar cuales son las acciones que realizan los líderes y miembros de talento humano para atraer y retener a la generación millennials ecuatoriana; para lo cual se ha aplicado una encuesta a 135 miembros de los equipos de Recursos Humanos de diferentes empresas de Ecuador, tanto nacionales, multinacionales y familiares. Se identificó que aunque algunas compañías utilizan esquemas tradicionalistas de reclutamiento, consideran que esta generación representa una ventaja competitiva en el mercado laboral por lo que algunas empresas se plantean rediseñar los procesos para atraer y retener talento de esta generación.

Palabras clave: Millennials, atracción, selección y retención

Abstract

In the world of dynamic markets, organizations are focused on achieving success and gaining an edge over their competitors; for that reason they focus on the search and retention of the best human talent. There is a certain current trend of organizations in foray with the Millennials generation that they consider to be knowledgeable in technological advancement, adapting to change and taking on challenges; so it is vitally important to identify the factors and expectations that this generation values when accepting a job offer. The present study aims to observe that the actions carried out by leaders and members of human talent to attract and retain the generation of Ecuadorian millennia; for which a survey has been applied to 135 members of the Human Resources teams of different companies from Ecuador, national, multinational and family. It was identified that some of the forms of search include traditional schemes of recruitment, consider that this generation represent a competitive advantage in the labor market; so some companies are considering redesigning the processes to attract and retain talent of this generation

Keywords: Millennials, attraction, recruitment and selection, retention

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Introducción

En la actualidad, las empresas se desenvuelven en un mercado dinámico, donde cambiar el status quo podría representar ganar una ventaja competitiva en el mercado laboral; las organizaciones necesitan tener el mejor talento humano que proponga ideas innovadoras y revolucionarias, que tengan proyección futurística, se adapten a los cambios para alcanzar las metas organizacionales. Ante el entorno cambiante las empresas deben actualizarse en temas de talento; donde reescribir las reglas para atraer talento potencial es un desafío.

En el afán de tener talento adaptable a la era del cambio, Sheahan (2005) señala que las organizaciones deben considerar a la generación Millennials por sus conocimientos en avances tecnológicos, ideas transformadoras y una actitud de acceder a desafíos sin miedos; además por el peso demográfico que representan. Es preciso mencionar que de acuerdo al Organismo Internacional de Juventud, actualmente la población Millennials representa el 26% de la población global, proyectándose para el 2025 como el 75% del campo laboral mundial (OIJ, 2017). En un contexto país, Gutiérrez-Rubí (2016) señala que acorde a las estadísticas del último censo realizado en Ecuador en 2010, de cada tres ecuatorianos uno pertenecía a la generación milenio; adicional indica que de acuerdo Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible en Ecuador, el 34% de la población a nivel país corresponden a esta generación.

Por otra parte, en su quinta encuesta anual sobre los Millennials, la reconocida firma auditora Deloitte (2016), señala que las organizaciones podrían perder un porcentaje elevado de su nómina profesional sino no fidelizan su lealtad con los Millennials. Por tal motivo los líderes de Talento Humano son los llamados a asumir un rol protagónico en rediseñar nuevas estrategias de atracción de talento alejándose de los antiguos paradigmas (Pozzi, 2014).

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Por lo expuesto, en la presente investigación “Atracción y retención de Talento Millennials” se pretende conocer que están haciendo los gestores de talento humano de diferentes empresas ecuatorianas en temas de atracción y retención de talento millennials, para cubrir las expectativas de interés de este grupo al momento de elegir un empleador; y en base a esto proponer los ajustes que los líderes de Recursos Humanos deben implementar para atraer y retener a este grupo objetivo. Para ello se precisa analizar los factores de interés de los Millennials en el mercado laboral, examinando los resultados de investigaciones previas, con la finalidad de corroborar la relación que existe entre la expectativa laboral que tiene esta generación y lo que ofrecen las organizaciones ecuatorianas actuales en el mercado laboral.

Para la investigación correspondiente se ha recurrido a la revisión bibliográfica y criterios de profesionales en Millennials, atracción y retención de talento. Adicional se ha tomado como insumo las investigaciones previas sobre Millennials efectuadas a nivel mundial y en Ecuador; se ha aplicado encuestas a líderes de Talento Humano de diferentes empresas ecuatorianas con la finalidad de exponer recomendaciones que aporten a la atracción y retención de talento de esta nueva generación.

Generación Y, Millennials

La generación Y, Millennials o generación del milenio, son algunos de los nombres con los que se ha denominado a esta nueva generación. A Howe y Strauss (2009), autores de *Millennials Rising: The Next Great Generation*, se les atribuye la creación del término Millennials. En su investigación señalan que aunque resulta complejo localizar una línea divisora sobre el año de nacimiento de esta generación; los nacidos a partir de 1982 demuestran una ruptura clara de comportamientos que sus antecesores, apuntando a una personalidad

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

generacional completamente nueva por sus tendencias conductuales, caracterizándose por el optimismo, compromiso, vocación por cambiar el mundo; además que son la primera generación que demuestra estándares académicos más altos que la generación precedente, generación X.

La terminología generación Y es otro de los nombres con los que denomina a este grupo de jóvenes, cuya primera aparición del termino se le atribuye a la revista Advertising Age (1993). Por su parte, Sheahan (2005) señala que generación comprende a los nacidos entre 1978 y 1994; describiéndolos como jóvenes con una percepción diferente del mundo y del trabajo, con un alto sentido de responsabilidad medio ambiental y adaptabilidad tecnológica; lo cual claramente marca la diferencia de las generaciones anteriores como los Baby Boomers y la generación X.

Lo que realmente marca a esta generación es el peso demográfico que representan y el contexto en el cual se están desarrollando. Sheahan (2005), en su libro *Generation Y*, indica que esta generación será el target de las organizaciones por su representación demográfica y por ende constituirá el talento con el cual las organizaciones contarán en los próximos años; sin embargo también añade que no solo es una cuestión netamente demográfica por lo cual considera que es relevante atraer, gestionar e involucrar más a la generación Y con las organizaciones.

Características de la generación Y

De acuerdo a Sheahan (2005) en su estudio *Generation Y*, señala que para comprender a esta generación es preciso conocer sus características generales. Señala que esta generación presenta un tipo de inteligencia diferente debido a las influencias tecnológicas que les ha permitido acceder a todo tipo de información, también los considera como conscientes, orientados a tener un estilo de vida más centrado y estable, independientes, informales, expertos en la tecnología y adaptables a los cambios, escépticos e impacientes (Sheahan, 2005).

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Por otra parte Howe y Strauss (2009) indican que la generación millennials posee siete características distintivas, entre las cuales menciona a una generación especial para la nación, protegida, que proyecta seguridad; con altos niveles de confianza y optimismo por el presente y construir un futuro mejor, orientados al logro y en convertirse en la generación con educación de alto nivel en comparación a las generaciones anteriores, presionados por el contexto social por sobresalir y marcar la diferencia; y finalmente como convencionales, consideran que las reglas sociales pueden lograr cambios.

Intereses de los Millennials

Los resultados de la encuesta global de Telefónica (2013), sobre los Millennials, mostró que los intereses que motivan a la generación Y son: (1) balance de calidad de vida laboral y personal, conciliación entre el trabajo y familia, en un porcentaje del 41%, (2) remuneración en una escala porcentual del 33% y (3) oportunidades de crecimiento profesional y formación en un 31%.

PwC (2011), por medio de su estudio *Millennials at Work*, señala que el balance de calidad de vida y trabajo siempre ha sido una prioridad para los millennials, e indica que 95% de los encuestados de esta generación lo consideran como un factor principal; sin embargo el 35% de esta población se sienten atraídos por los empleadores que ofrecen excelentes programas de capacitación y desarrollo; y aunque salario no parece ser su principal motivación señala que el 4% preferiría tener salarios y no beneficios. Por su parte Deloitte (2017), en su última encuesta sobre millennials expresa que, después del paquete remunerativo, lo que más considera esta generación al momento de evaluar y decidir por una oportunidad laboral es el equilibrio de

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

balance de vida familiar y profesional (16,8%), las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional que ofrezca la empresa (13,4) y la flexibilidad laboral (11%).

Los estudios anteriores mencionados coinciden que los millennials consideran el balance en la vida personal y profesional como uno de sus factores preferenciales al momento de decidir por una oportunidad laboral atractiva, sin dejar de lado su aspiración salarial. Gutiérrez-Rubí (2016), indica que los millennials son la generación que no les importa si tiene que trabajar duro y asumir desafíos complejos; sin embargo señala que ello no significa que se ajusten a la línea de rigidez y de reglamentos tradicionales puesto que consideran que existen mecanismos más prácticos y sencillos para hacer las cosas posibles.

Atrayendo a la generación Y

Reclutamiento y selección

Hoy en día nos estamos moviendo en la economía del conocimiento donde el éxito de una organización está relacionado a la calidad y talento que conforman las personas en sus equipos de trabajos; sin embargo los enfoques en los procesos de selección siguen ajustándose a los canales tradicionales y convencionales (Sheahan, 2005). Un proceso de reclutamiento y selección tradicional debe seguir un flujo básico; de acuerdo a Alles (2015), el proceso empieza con la definición del perfil a reclutar con una correcta aclaración de los requisitos y las competencias a evaluar, luego se procede a la planificación de la búsqueda; los canales a utilizar para el reclutamiento y redacción de anuncios, número de entrevistas y evaluaciones que se efectuarán para generar una lista de candidatos opcionados; y finalmente seleccionar al candidato idóneo.

En el estudio sobre los Millennials en Ecuador, realizado por Gutiérrez-Rubí (2016) en conjunto con Fundación telefónica señala que el 54% de la población millennials en Ecuador

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

considera que la tecnología representa un impacto alto al momento de realizar búsquedas de empleo; por lo cual es relevante que las organizaciones empiecen a utilizar medios digitales, virtuales y visuales en sus fases de reclutamiento. Un ejemplo es AB-InBev (2017), que ha desarrollado diferentes programas de atracción de talento potencial a nivel mundial, que siguen una metodología diferente de reclutamiento, cuya discusión abarca diferentes medios virtuales y cuyos líderes organizacionales participan de todo el proceso de reclutamiento, donde los participantes viven una experiencia única de aprendizaje y desarrollo.

Por su parte, Cia. de Talentos (2014) considera que, uno de los principales factores que evalúa esta generación al momento de elegir una oportunidad laboral, es el lineamiento que se tiene con la cultura empresarial; además señala que para atraer talento millennial el mercado laboral debe proporcionar: estabilidad financiera, satisfacción y realización profesional, equilibrio de calidad de vida y reconocimiento; sin embargo menciona que existen brechas entre las expectativas laborales que tienen los Millennials vs la realidad del mercado laboral.

Marca empleadora

Para la era del conocimiento, Sheahan (2005) manifiesta que las organizaciones deben ser “amigas del talento”; si la organizaciones quieren atraer talento Millennials, deben trabajar en construir una imagen amigable para la generación Y; ello implica la transformación y el rediseño de los procesos para atraerlos.

Por su parte, Zabala y Jervis (2014); en su investigación *de Marca Empleadora*, cuyo grupo objetivo fueron ecuatorianos que cursaban los últimos años de estudios universitarios y mayores de 18 años que representan la población económicamente activa, indica que entre las compañías privadas a las que este grupo tiene interés preferencial se encuentran compañías como (1) Claro, (2) Banco Pichincha, (3) Telefónica, (4) Nestlé, (5) Cervecería Nacional. Figura dentro

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

del ranking de las 5 principales compañías de interés, 4 multinacionales, lo cual implica que los jóvenes de esta generación se sienten atraídos por lo que las marcas representan, su magnitud global, la reputación de empleador en temas de estabilidad, remuneración y flexibilidad laboral.

Reteniendo a la generación Y

Retención

Como una estrategia que beneficie a ambas partes, empresas y jóvenes millennials, Sheahan (2005) propone el modelo de negocios basado en el conocimiento, buscando aprovechar el talento de los jóvenes millennials donde la eficiencia provendrá del compromiso de la gente más talentosa con la que cuente la compañía; por ello considera importante revisar factores de retención como programas de desarrollo, compensaciones, beneficios y clima laboral. En temas de responsabilidad social, Deloitte (2015) afirma: “El 75% de los Millennials piensa que las organizaciones están demasiado enfocadas en sus agendas y restan importancia a ayudar a mejorar la sociedad”. Y aunque los millennials consideran que las organizaciones tienen un impacto positivo para la economía de sus países, también creen que no están haciendo una labor efectiva en proporcionar bienestar y beneficios para la sociedad. Estos resultados representan una alerta para las empresas, quienes deberán identificar qué cambios efectuar para comprometer a esta generación y retenerla.

La autora Alles (2009) en su obra *Construyendo Talento*, no menciona precisamente a la generación millennials; sin embargo se refiere a la importancia de la atracción y retención de talento diverso, donde considera relevante desarrollar programas específicos para los jóvenes profesionales. De acuerdo al estudio de Telefónica (2013), el 39% de los millennials en América Latina valora el rol que asumen las empresas en cuanto a formación; resultando relevante para

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

las organizaciones considerar sus roles fundamentales en temas de desarrollo de carrera y formación, para retener a esta generación y ganar su fidelización.

Los millennials ecuatorianos buscan quedarse en empresas que les brinden un clima laboral ameno; Gutiérrez-Rubí (2016), describe a este lugar ideal como “*ecosistemas saludables*” donde prima un buen relacionamiento e interacción entre pares y que los motiva a desarrollar sus habilidades y destrezas. Además explica que el tema de clima laboral fue abordado en los diferentes focus group que realizó en su investigación, *Millennials una perspectiva desde Ecuador*; donde uno de los millennials entrevistados indicaba su comodidad ante la informalidad para comunicarse (aunque respetando los parámetros profesionales), y que ello generaba un ambiente cómodo para todos.

Weller (2007) indica que existe una brecha entre las expectativas que tienen los jóvenes y los beneficios laborales, las cuales están orientadas al bienestar no solo material sino también individual. La generación Y, quiere una vida de balance y calidad de vida de trabajo; donde la flexibilidad es una de las principales características y la apertura a mecanismos diferentes de trabajo, tales como horarios flexibles, teletrabajo, telepresencia, trabajo desde casa, por mencionar algunas; además de las oportunidades de ser escuchados, proponer ideas novedosas que marquen la diferencia y ser partícipes de decisiones relevantes para la organización (Cone Inc.; AMP Agency, 2006).

PwC (2014) indica que resulta interesante para esta generación desarrollar incentivos no monetarios, por ejemplo programas de entrenamiento de liderazgo, desarrollo de capacidades técnicas, de relacionamiento y negocios; además indica que resulta interesante considerar la introducción de programas globales de movilidad, puesto que esta generación se visualiza

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

trabajando en el extranjero, conociendo nuevas culturas y lo ven como un desafío que contribuye a su visión global.

Método

Muestra

Se ha definido como grupo objetivo a los diferentes miembros y líderes de gestión de talento humano de diversas empresas de Ecuador; por lo cual la muestra se enfocó en sujetos que formen parte del equipo de recursos humanos de empresas ecuatorianas y se encuentren laborando actualmente.

La muestra está conformada por 135 miembros de Recursos Humanos tanto de empresas ecuatorianas del sector privado (93%) y del sector público (7%); representando las nacionales el 41,6%, multinacionales el 48,1% y las familiares el 10,4%. Los miembros encuestados desempeñan roles de Talento Humano a nivel de Dirección (7%), Gerencial (13%), Jefaturas y coordinaciones (50%); y otros cargos como: Trainees, asistentes, analistas y especialistas representan un (30%). Adicional los miembros encuestados representan a 16 tipos de actividades económicas; donde el 28,9% corresponden a empresas de consumo masivo, el 8,1% industrial, 8,9% agricultura, 5,2% de seguros, 4,4% financieras y 4,4 farmacéuticas y el 31.8% corresponde a otros sectores.

Procedimiento

Para estimar la validez de la encuesta se ha aplicado el juicio de experto para lo cual se ha realizado el procedimiento propuesto por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) con la finalidad de recabar información pertinente para el estudio.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Fase 1: Definir el enfoque del juicio de experto. Los jueces deben evaluar que los ítems de la encuesta de atracción y retención de talento millennials propuesta y proponer las mejoras respectivas.

Fase 2: Selección de expertos. Se ha considerado para la selección de los jueces su formación académica en Gestión del Talento Humano, expertis en temas de atracción y retención de talento diverso y reconocimiento de trayectoria profesional. Para la validación del presente instrumento se ha considerado cinco jueces evaluadores, de los cuales, cuatro jueces tienen cargos directivos en empresas multinacionales de consumo masivo y uno es catedrático de Maestría con amplia experiencia en temas de gestión de talento diverso.

Fase 3: Dimensiones de la encuesta y objetivos. Se realizó una reunión con cada uno de los jueces seleccionados donde se explicó las definiciones de atracción y retención de talento millennials que está midiendo cada uno de los ítems de la prueba para manejar un constructo estandarizado; también se explicó a los jueces que el objetivo de la encuesta es observar cuales son las acciones que realizan los líderes y miembros de talento humano para atraer y retener a la generación millennials en Ecuador.

Fase 4: Plantilla de juicios de expertos. Se ha utilizado la plantilla de juicios de expertos propuestos por Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008), la misma que incluye las categorías para medir la suficiencia, claridad, coherencia y relevancia de la encuesta propuesta; además incluye los indicadores para calificar el instrumento.

Se recopiló cada una de las observaciones de los jueces expertos. De los cinco jueces, tres de ellos indicaron que el cuestionario propuesto presentaba claridad, coherencia y relevancia; sin embargo dos jueces señalaron que era preciso incluir mayor cantidad de factores de atracción alineados a los intereses de los millennials, para lo cual recomendaron los estudios sobre

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Millennials realizados por Telefónica en Ecuador y Cía. de Talentos a nivel mundial. De acuerdo a los jueces estas recomendaciones permitirían conocer más a detalle las acciones que están realizando los miembros de Recursos Humanos para gestionar el talento en las diferentes organizaciones ecuatorianas. El instrumento final de encuesta se encuentra en el Anexo A.

La encuesta se elaboró en el programa Google Drive y para la tabulación de los datos se utilizó el programa SPSS. La encuesta se efectuó por medio virtual y encuestas físicas a los diferentes miembros de recursos humanos de Ecuador.

Se procedió a difundir la encuesta digitalmente a los diferentes miembros que juegan roles de atracción y retención de talento de las diferentes compañías de Ecuador por medio de la red profesional LinkedIn con un mensaje personalizado; el mismo que detallaba el propósito de la encuesta y las instrucciones. Adicional se procedió también a realizar la encuestas físicas a estudiantes de dos cursos de Maestría de Dirección de Talento Humano de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, a quienes se les explicó el propósito de la encuesta y se les indicó como directriz únicamente responder la encuesta si se encontraban laborando actualmente y formaban parte del equipo de Recursos Humanos de sus compañías.

Para el análisis estadístico de los datos obtenidos se utilizó el programa SPSS.

Instrumentos

Para la presente investigación se llevó a cabo la validación de contenidos aplicando el juicio de expertos, para lo cual se ha definido dos grandes dimensiones (atracción y retención) y sub dimensiones que responden al objetivo de investigación que se detallan en la Tabla 1. El juicio de experto consiste en la validación de contenido por medio de profesionales calificados y reconocidos sobre un determinado tema; por lo cual pueden proporcionar un juicio de valor y evidencia (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008).

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Adicional, se ha recurrido a la revisión bibliográfica de los criterios relevantes de autores destacados por sus investigaciones sobre Millennials, quienes proponen un rediseño en los procesos de atracción y retención para esta generación; y el análisis de información de diferentes estudios reconocidos anualmente en evaluar los intereses de los millennials; las cuales se encuentran detalladas en la siguiente fundamentación teórica.

Se consideraron como instrumento de medida:

Datos sociodemográficos: Tipo de empresa, área de trabajo, cargo

Atracción y retención Millennials. Ha sido medida por medio del cuestionario Atracción y retención de talento Millennials.

El instrumento está compuesto por dos dimensiones macros que incluye: 1) *Atracción Métodos* en las que se incluye los métodos tradicionales y modernos de atracción de talento la cual tuvo un alfa de Cronbach de ($\alpha=.88$); 2) *Atracción en base al compromiso organizacional* como el nivel de empoderamiento de los líderes organizacionales para atraer a la generación millennials presenta ($\alpha=.78$); 3) *Atracción por Marca Empleador* como cultura organizacionales dinámicas, seguridad de carrera, flexibilidad laboral ($\alpha=.91$); 4) *Retención de Millennials* como la compensación y beneficios tales como el balance de vida y trabajo presentando ($\alpha=.75$); y finalmente 5) *Retención en base a los subsistemas organizacionales de recursos humano* como las oportunidades de desarrollo de carrera, evaluación del desempeño ($\alpha=.61$). La escala total de acuerdo a alfa de Cronbach fue igual a ($\alpha=.79$) lo cual es suficiente para la fiabilidad de la escala.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Tabla 1. Fundamentación Teórica de la encuesta Atracción y Retención de Millennials

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS			
Dimensiones	Sub dimensiones	Preguntas asociadas	Marco teórico
Atracción	Sobre el compromiso organizacional	ACO1, ACO2, ACO3	(Sheahan, 2005)
	Tradicional	AT1 -AT2	(Alles, 2015)
		AM1	(Forbes Staff, 2015)
	Moderno		(Gutiérrez-Rubí, 2016)
			(Deloitte, 2016)
		AM2, AM3	(AB InBev, 2017)
			(Alles, 2014)
		AME1	(Deloitte, 2015)
			(Zabala y Jervis, 2014)
			(Sheahan, 2005)
		(PwC's, 2011)	
	Sobre la Marca Empleadora		(PwC's, 2014)
Retención		AME2, AME3	(Gutiérrez-Rubí, 2016)
			(Home & Strauss, 2009)
			(Cia. de Talentos, 2014)
		AME4	(Deloitte, 2015)
			(Cone Inc.; AMP Agency, 2006)
			(Deloitte, 2017)
			(Deloitte, 2016)
		RB1, RB2	(Telefónica, 2013)
			(EY, 2017)
			(PwC's, 2011)
	Compensación y Beneficios		(ManpowerGroup, 2016)
		RB3	(OIJ, 2017)
			(Alles, 2009)
			(Gutiérrez-Rubí, 2016)
		RB4, RB5, RB6	(Sheahan, 2005)
			(Microsoft, 2014)
			(Gutiérrez-Rubí, 2016)
	Remuneración	RR1	(Telefónica, 2013)
			(Alles, 2015)
	Evaluación del Desempeño	RED1	(KPMG Internacional, 2016)
	Desarrollo de Carrera	RDC1	(ManpowerGroup, 2016)
			(Sheahan, 2005)
	Sobre el mercado laboral Millennials	RML1, RML2, RML3	(Robert Half International, 2008)
			(EY, 2015)

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Resultados

De acuerdo a las variables sociodemográficas, se identificó que el 74% de los miembros encuestados consideran que la generación millennials representa una ventaja competitiva para las organizaciones; sin embargo el 50% señala que sus líderes organizacionales no se encuentran comprometidos en atraer y retener a esta generación. A continuación se detalla las medias, desviaciones y correlación de las variables de acuerdo al coeficiente Alfa Cronbach.

Tabla 2: Medias, desviaciones estándar, correlación de variables y Alfa de Cronbach (N = 135)

	Media	Desviación estándar	Correlación total de variables	Alfa de Cronbach
Atracción Métodos	2,42	1,772	0,841	0,88
Atracción Compromiso Organizacional	2,18	0,897	0,897	0,78
Atracción Marca Empleador	2,43	1,09	0,979	0,91
Retención Millennials	2,91	0,376	0,818	0,75
Retención Subsistema Organizacional	2,1	0,979	0,778	0,61

De acuerdo al coeficiente Alfa Cronbach, en la tabla 2, se detallan los resultados obtenidos dentro las cinco sub dimensiones las cuales fluctúa entre 0.77 y 0.97; indicando que alpha representa un ($\alpha = .79$) siendo >0.70 definiéndolo como un instrumento aceptable para la investigación. Por otra parte las medias representan un valor muy por debajo de 7, oscilando entre 2,1 y 2,91, lo cual indica que la mayor parte de los encuestados no efectúan temas de atracción y retención orientadas a millennials; además se muestran desviaciones estándar muy bajas lo cual implica que existe acuerdos entre los miembros de recursos humanos al momento de dar respuesta al cuestionario y finalmente las correlaciones se reflejan con valores altos lo que nos indica que existe una relación estrecha respecto a cada sub dimensión.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Con la finalidad de responder a la *Dimensión de Atracción Métodos tradicionales y modernos de reclutamiento*; se detallan los siguientes resultados que se muestran en la figura 1.

En cuanto a los métodos frecuentes de reclutamiento que utilizan los miembros de Talentos Humano en Ecuador, se identificó que el 68.1% de los miembros encuestados utilizan frecuentemente los canales de reclutamiento tradicional para atraer talento millennials; siendo las empresas nacionales las que más utilizan con mayor frecuencia los portales de empleo (25,2%) y ferias laborales (7,4%); ubicándose en un segundo lugar las empresas multinacionales y en un tercer lugar las familiares.

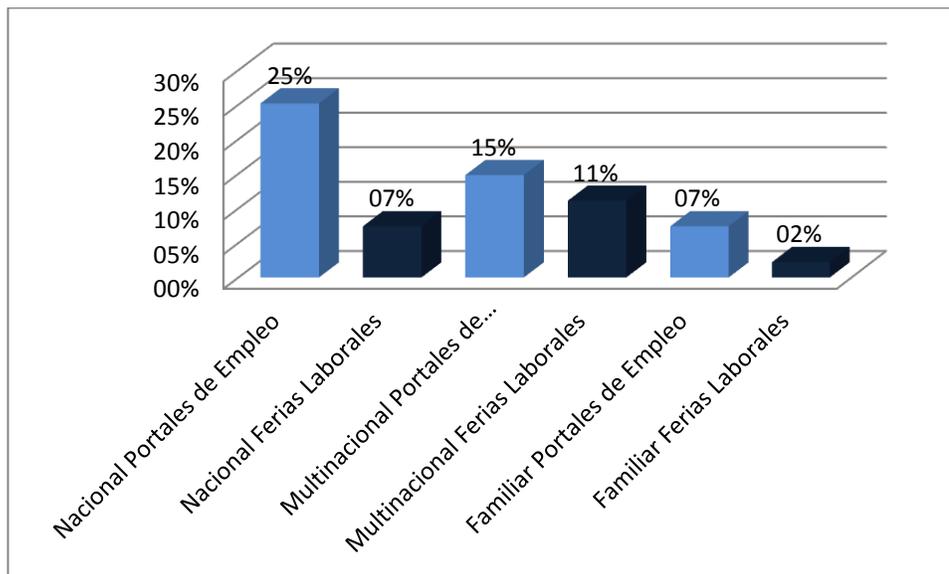


Figura 1. Gráfico de barras de métodos tradicionales de reclutamiento empleados para atraer Talento Millennials

Acorde a los resultados que se muestran en la figura 2, se identificó que el 31.9% de los miembros de recursos humanos encuestados emplean métodos no tradicionales para atraer talento millennials a sus organizacionales. Destacando las empresas multinacionales, quienes emplean programas de Trainee Locales y Globales (15,6%), programas interactivos de reclutamiento y convocatorias a recién graduados a reunión con CEO (3,0%); en un segundo

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

lugar se ubican las empresas nacionales que realizan programas de Trainee Locales y Globales (3,7%), reunión con CEO de las compañías (1,5%) y aplican programas interactivos de reclutamiento (2,2%). Sin embargo las empresas nacionales no manejan otros programas de reclutamiento adicionales a los tradicionales detallados en la figura 2; pero indican que manejan otros métodos de reclutamiento como referidos.

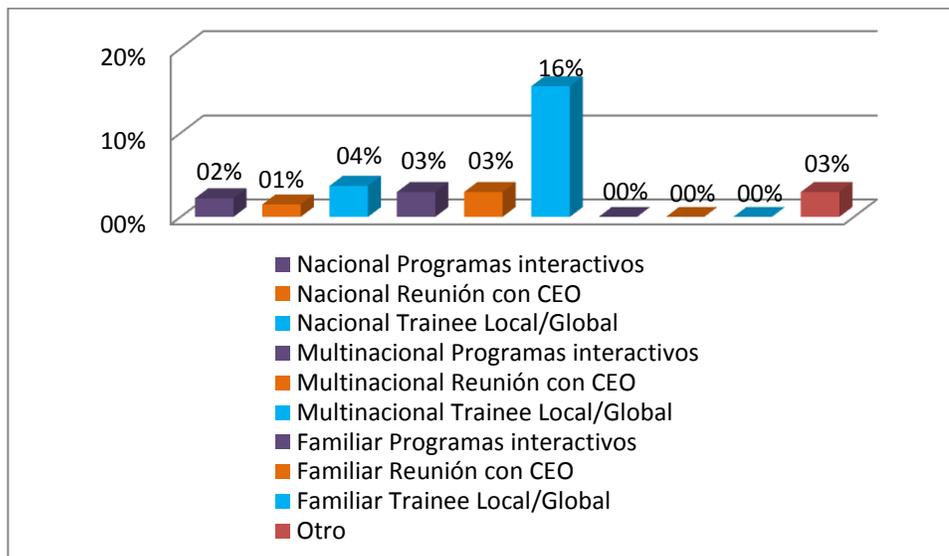


Figura 2. Gráfico de Barras Métodos modernos para atraer Talento Millennials

En los resultados de la figura 3, sobre la dimensión de *Atracción en base al compromiso organizacional*, se puede evidenciar el grado de compromiso en una escala ordinal (alto, medio y bajo) acorde a los tipos de empresas (nacionales, multinacionales y familiares). Se identificó que dentro del mercado laboral multinacional figura el nivel más alto de compromiso (20,7%) por parte de los líderes organizacionales respecto a las acciones de atraer y retener talento millennials; ubicándose en un segundo lugar las empresas del sector nacional (10,4%) y en un tercer lugar las empresas familiares (1,5%). Sin embargo las empresas nacionales presentan el porcentaje más alto de bajo compromiso organizacional (11,9%) en comparación a las

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

multinacionales (3,0%) y las familiares (2,2%). Esto nos indica que el equipo de Talento Humano tiene un gran reto en comprometer y empoderar a los altos directivos en las estrategias no solo de retención de talento y generación de políticas flexibles; sino también en las estrategias para atraer a esta generación.

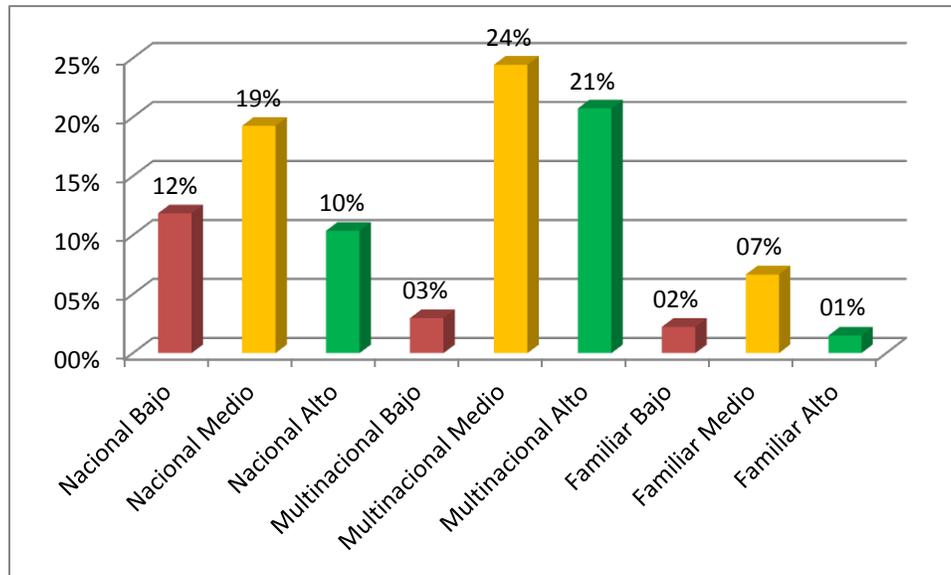


Figura 3. Gráfico de barras sobre los niveles de compromiso de los Líderes Organizacionales para atraer y retener Millennials

Respondiendo a la dimensión de *Atracción por Marca Empleador*, como se observa en la figura 4, se identificó lo que los miembros en gestión del talento consideran que deben trabajar las marcas empleadoras de sus compañías para atraer talento millennials. El 33% indicó que demostrar culturas organizacionales dinámicas y promover la flexibilidad laboral son los factores principales para ser un empleador atractivo para esta generación; lo cual está alineado a los intereses y expectativas de los millennials. Por otra partes, el 24% de los evaluados considera que proyectar imagen de marca empleador que ofrezca seguridad de desarrollo de carrera es otro factor relevante para atraer a esta generación; sin embargo solo el 10% considera que la responsabilidad social es un factor relevante en sus marcas corporativas. Ello nos levanta una

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

alerta preocupante puesto que los millennials creen fielmente el construir un futuro mejor, que las organizaciones no deben únicamente velen por intereses de rentabilidad sino también por la sociedad.

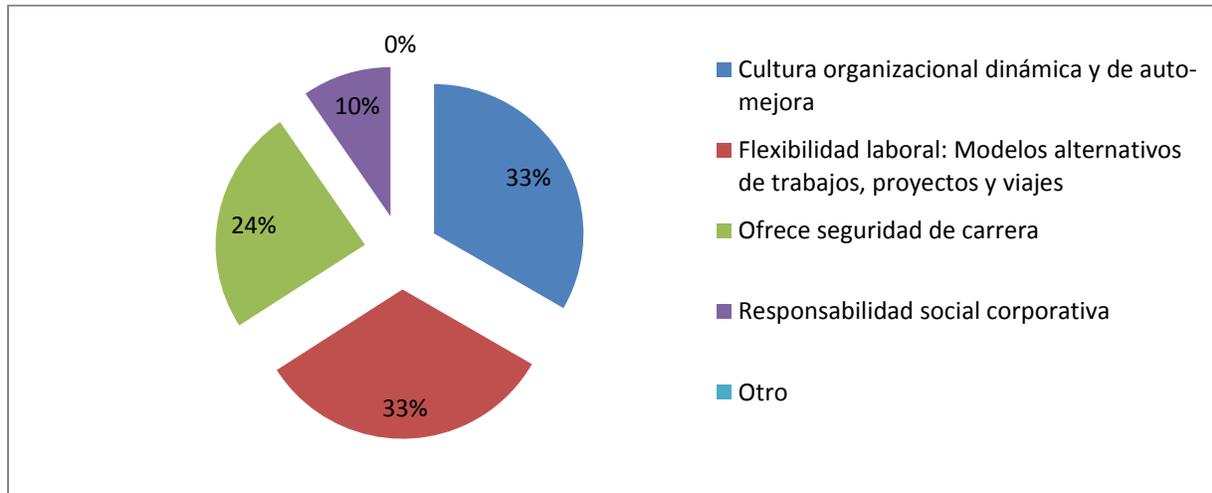


Figura 4. Gráfico de pastel sobre los factores relevantes de la marca empleadora para ser una empresa atractiva para los Millennials

Los resultados de la figura 5 reflejan dentro de la dimensión, *Retención de Millennials: compensación y beneficios*, que el 43% de los miembros de recursos humanos consideran que los líderes empresariales deberían promover el balance de calidad de vida y trabajo como principal factor para retener a los millennials; lo cual de acuerdo a Gutierrez (2016) está alineado con los intereses y expectativas de los millennials al momento de decidir por una oportunidad laboral. Como segundo factor se identificó con el 31% a los planes de Desarrollo de carrera, quedando el paquete remunerativo con el 16% de relevancia. Y aunque las propuestas remunerativas son importantes para los millennials; hay otros factores que entran en juego como la flexibilidad laboral y las oportunidades de crecimiento.

Los resultados señalan que la tecnología con el 4% representa menor relevancia como factor de retención; y aunque los millennials son los nativos digitales resulta un factor de menor

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

impacto al optar por un empleo. Acorde a los resultados se presentan en una escala del 3% tanto los reconocimientos como las formas no tradicionales de empleo, las cuales están netamente relacionadas con las expectativas de calidad de vida laboral de los millennials.

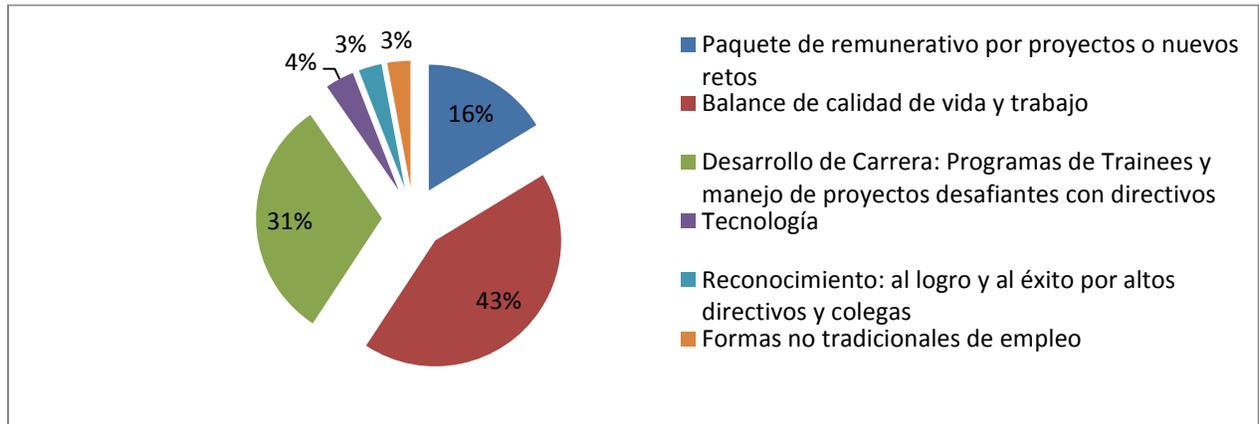


Figura 5. Gráfico pastel de los factores para retener Talento Millennials

Para la dimensión de *Retención en base a los subsistemas organizacionales*, es preciso evaluar los subsistemas que desde la gestión de Talento Humano se deben trabajar en conjunto con los líderes organizacionales. Como se observa en la figura 5, el 91% de los encuestados considera que los planes de formación y desarrollo de carrera es el principal factor para retener a esta generación; y en un segundo plano consideran en una escala del 3% a la evaluación del desempeño, remuneración y beneficios; y otros.

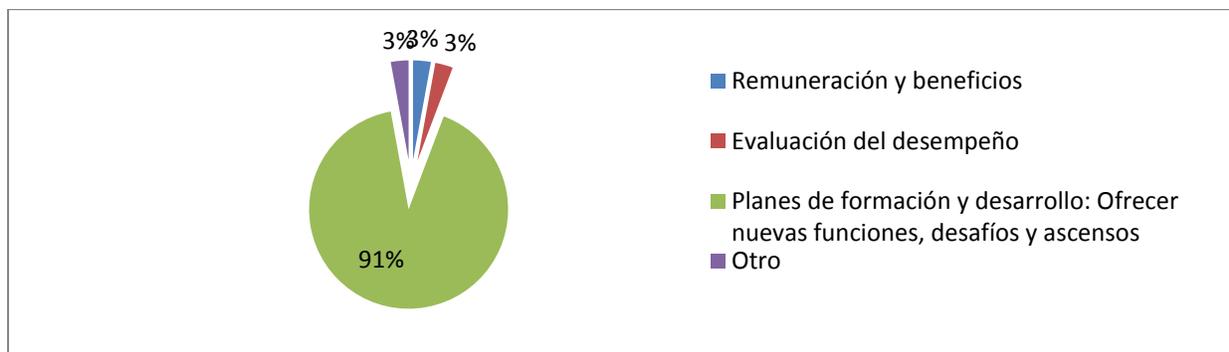


Figura 6. Gráfico pastel de los subsistemas de recursos humanos en los que se deben enfocar los Líderes de Talento para retener a los Millennials

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Discusión

El cuestionario aplicado a los miembros de recursos humanos, constan con cinco dimensiones que abracan los dos temas macro de atracción y retención de talento millennials, el mismo que presenta una correlación entre sus dimensiones, demostrado que el cuestionario en efecto mide los diferentes aspectos tanto en temas de atracción y retención de millennials (ver tabla 2).

De acuerdo a Sheahan (2005), indica que los procesos de atracción de talento con enfoque en la generación millennials continúan manejándose dentro de los esquemas tradicionales; lo cual hemos podido evidenciar en los resultados de los métodos frecuentes de reclutamiento (Ver figura 2 y 3), donde el 68.1% de los encuestados indicó utilizar los métodos tradicionales como las publicaciones de ofertas de empleo y visitas universitarias; y solo el 31.9% señaló estar llevando a cabo métodos modernos de reclutamiento. Cabe mencionar que 21.6% corresponde a métodos no convencionales de reclutamiento que están efectuando las multinacionales para atraer talento millennials; lo cual indica que se debe trabajar en aplicar nuevas técnicas y estrategias para atraer a esta generación.

PwC (2014) señala que es relevante que los líderes organizacionales estén comprometidos en re diseñar los métodos de atracción, con la finalidad de potenciar sus culturas y promover políticas en pro de una mayor flexibilidad laboral; además crear programas innovadores en torno a compensación, recompensas y decisiones de carrera para retener a la generación millennials. Siguiendo el análisis de un contexto país, se ha evidenciado que solo el 32,6% de los miembros de recursos humanos consideran que sus líderes organizacionales están altamente comprometidos en generar cambios para atraer y retener a la generación millennials; sin embargo el 74% de los encuestados considera que tener colaboradores millennials en sus

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

organizaciones representa una ventaja competitiva lo cual contrasta en relación con el nivel de compromiso de sus líderes.

Considerando su proyección en peso demográfico en Ecuador, resulta relevante que las organizaciones continúen trabajando en el compromiso de los líderes para poder desarrollar mayores estrategias y participación que podrían ayudarles a fidelizar a esta generación.

Gutierrez (2016), indica que los Millennials en Ecuador tienden a rechazar los estilos tradicionales de trabajo como rutinas de horarios de oficina y se inclinan más bien a querer ser evaluados por los objetivos y resultados. En este sentido, el estudio realizado señala que el 33% de los encuestados considera a la flexibilidad laboral, los modelos alternativos de trabajo y la cultura organizacional dinámica como factores para atraer talento millennials; y el 43% considera al balance de calidad de vida y trabajo como un factor primordial para retener a esta generación; lo cual podría implicar un gran avance en temas de atracción y retención de millennials.

Esta investigación ha contribuido a diagnosticar las acciones que los diferentes líderes de talento humano en Ecuador están realizando y consideran relevantes para atraer y retener a la generación Millennials; y en base a ello empezar a trabajar en acciones encaminadas a fidelizar a esta generación. Nos ha permitido conocer, por parte de los miembros de recursos humanos, que el 67,5% de los líderes organizacionales no se encuentran altamente comprometidos en atraer y retener talento de esta generación; para lo cual tendrían que trabajar en conjunto con altos directivos organizacionales y concientizarlos de la nueva generación laboral

Sin embargo este estudio se limita factores como: atracción y retención de Millennials, sin profundizar en los periodos generacionales del surgimiento de las próximas generaciones y su

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

posible influencia e impacto en el mercado laboral mundial. Home & Strauss (2009), mencionan que existen periodos generacionales que definen el nacimiento de una nueva generación y señalan que la longitud media de una generación está alrededor de veinte años. Cabe mencionar que con la velocidad de los cambios globales, en temas de tecnologías, contexto social y mercado laboral, se puede formar sub generación dentro de la generación Y; lo cual podría reflejarse una brecha generacional dentro del periodo de la generación Y (Sheahan, 2005). Adicional, este estudio realizó una revisión de forma bibliográfica de las expectativas e intereses de los millennials para desarrollar el instrumento (Tabla 1); por lo tanto no se realizó un estudio de mercado a los millennials ecuatorianos, la información obtenida fue recopilada de diferentes fuentes de consultoría mundial y del estudio Gutiérrez Rubí (2016) en conjunto con Telefónica Ecuador.

Se propone como principal tema de investigación el análisis de la convivencia de la diversidad generacional dentro de las organizaciones. Durante este estudio se encontró que hoy en día las empresas tienen que rediseñar sus modelos para atraer a los millennials que son la nueva generación que moverá el mercado laboral; pero ¿qué pasará con las otras generaciones? Es preciso también diseñar un modelo que concilie tanto la participación de los millennials en las organizaciones, como el desarrollo de las generaciones anteriores dentro de un mismo mercado.

Resultaría relevante, en materia de atracción de talento millennials, diseñar un modelo de estrategia de marca empleador sólido enfocado netamente en la atracción y retención de talento de esta generación en Ecuador, el cual podría enfocarse primero en la atracción de talento diverso, el promover culturas organizacionales dinámicas, programas de entrenamiento para futuros líderes gerenciales, semilleros de proyectos de acción social, etc., donde se pueda evidenciar una marca comprometida con el talento, el contexto social y así poder evaluar los

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

beneficios de desarrollar talento millennials; y con ello las organizaciones estén más preparadas para recibir laboralmente a las futuras generaciones como la Post-Millennials.

En adición al estudio de los Millennials, otro tema atractivo para revisar sería la diversidad de generacional entre los propios Millennials. Por su parte la firma PwC's (2015) señala que en la actualidad la fuerza laboral mundial femenina representa el 50% y proyectó que para el 2016 alcance el 80% de mujeres millennials en el mercado laboral mundial. Lo cual implica que dentro del mercado laboral entre los millennials predominas las féminas; y de acuerdo al estudio de la firma se proyecta como el staff de talentos predominantes.

Otro tema a considerar sería el seguimiento a la generación Post-Millennials o Generación Z; quienes están creciendo casi en conjunto con la generación Y; pero seguramente tendrá una visión mucho más holística del mundo. Por su parte la firma multinacional Ernst & Young (2015) señala que la *Generación Z*, ya está lista para los negocios y que se proyecta a ser una generación mucho más disruptiva en propuestas de innovación; por lo que resulta de interés evaluar y seguir de cerca el desarrollo de esta generación.

Para concluir, la presente investigación ha permitido conocer los resultados de un contexto país en materia de atracción y retención de millennials; permitiendo conocer que los miembros de talento humano de Ecuador deben continuar trabajando para empoderar a los líderes organizacionales en los temas de atracción y retención de millennials; y abrirse espacios para incursionar en nuevas metodologías de atracción donde se precisa rediseñar las reglas para atraer y retener a la generación millennials.

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Bibliografía

- AB InBev. (2017, Agosto 15). *AB InBev*. Retrieved from Global Management Trainee program: <http://www.ab-inbev.com/careers/gmt-program.html>
- Advertising Age. (1993). Generation y. *Advertising Age*, 16.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y continuidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2014). *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (3 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Álvarez Monzoncillo, J., & De Haro Rodríguez, G. (2017). *Millennials, la generación emprendedora*. Barcelona, España: Ariel, S.A.
- Cia. de Talentos. (2014). *Empresa de los sueños de los jóvenes*. México: Autor.
- Cone Inc.; AMP Agency. (2006). *Millennial Cause Study. The Millennial Generation: Pro-Social and Empowered to Change the World*. Retrieved Agosto 21, 2017, from Cone Communications: <http://www.conecomm.com/research-blog/2006-millennial-cause-study#download-research>
- Deloitte. (2015). *"Millennial Survey 2015" encuesta anual de Deloitte. Las empresas necesitan restablecer su propósito de atraer a la Generación del Milenio*. Autor.
- Deloitte. (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- Deloitte. (2017). *The 2017 Deloitte Millennial Survey. Apprehensive millennials: seeking stability and opportunities in an uncertain world*. Retrieved Septiembre 2, 2017, from sitio web de Deloitte: <http://bit.ly/1Clhb0s>
- Ernst & Young. (2015). *What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed*. EYGM Limited.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). *Validez de contenido y juicio de experto: una aproximación utilización*. Retrieved from Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2981181>
- Gutiérrez Rubí, A. (2016, Diciembre 12). *Millennials en Latinoamérica. Una perspectiva desde Ecuador*. Retrieved Agosto 21, 2017, from Fundación Telefónica: <http://fundaciontelefonica.com.ec/publicaciones-listado/pagina-item-publicaciones/itempubli/554/>

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

- Home, N., & Strauss, W. (2009). Millennials Rising: The Next Great Generation. In N. Home, & W. Strauss, *Millennials Rising: The Next Great Generation* (p. 417). New York: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- OCDE/CEPAL/CAF. (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*. Paris: OECD Publishing.
- OIJ. (2017, Agosto 12). *Millennials ¿Una categoría útil para identificar a las juventudes iberoamericanas?* Retrieved Agosto 2017, 2017, from Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica: <https://oij.org/2017/08/11/dia-internacional-de-la-juventud-rompiendo-las-etiquetas/>
- Peters, T. (2005). *El círculo de la innovación: amplíe su camino al éxito*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Pitts, J. (2016). Ministering to Millennials: The Challenges of Reaching Generation "Why". In J. Pitts, *Ministering to Millennials: The Challenges of Reaching Generation "Why"* (p. 48). Greater Works Publishing.
- Pozzi, S. (2014, Agosto 29). *Generación "Y", sus expectativas laborales*. Retrieved from Repositorio UDESA: <http://hdl.handle.net/10908/2588>
- Price Waterhouse Coopers. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Retrieved Junio 28, 2017, from sitio web de PwC: [tp://pwc.to/1MZ4TUK](http://pwc.to/1MZ4TUK)
- Price Waterhouse Coopers. (2014, Diciembre 5). *Engaging and empowering Millennials*. Retrieved from PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/nextgen-study.html>
- Price Waterhouse Coopers. (2015). *Diversidad en la generación Millennial*. PricewaterhouseCoopers International Limited.
- Rainer, T., & Rainer, J. (2011). The Millennials: Connecting to America's Largest Generation. In T. Rainer, & J. Rainer, *The Millennials: Connecting to America's Largest Generation* (p. 17). Nashville, Tennessee: B&H Publishing Group.
- Robert Half International. (2008). *Generación Y. What millennials workers want: How to attract and retain Gen Y employees*. Autor. Retrieved Julio 20, 2017, from Robert Half International: http://www.accountingweb.com/sites/default/files/generationy_robert_half.pdf
- Saad, P., Miller, T., Holz, M., & Martínez, C. (2012). *Juventud y bono demográfico en Iberoamérica*. Madrid: Repositorio CEPAL, Naciones Unidas. Retrieved Agosto 30, 2017, from http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/1495/S2012103_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Sheahan, P. (2005). Generation Y: Thriving and Surviving With Generation Y at Work. In P. Sheahan, *Generation Y* (p. 290). Australia: Hardie Grant Books.

Telefónica. (2013, Febrero). *Telefónica Global Millennial Survey: Global Results*. Retrieved Julio 31, 2017, from sitio web de Telefónica: <http://bit.ly/1ixO2cv>

Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL, N° 92 LC/G.2339-P*, 61-82.

Zabala, V., & Jervis, C. (2014, Junio). Employer Branding la importancia de Ser y Parecer. *Ekos Negocios*, 33-57. Retrieved Julio 21, 2016, from Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/978.pdf>

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Anexo A

ENCUESTA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

Los líderes de Talento Humano están asumiendo un rol protagónico en cambiar los paradigmas clásicos para atraer y retener talento diverso; pero sobre todo Millennials en sus compañías. La generación Y o Millennials son aquellos nacidos entre los años 1980 – 1995 a próximamente.

A continuación encontrará un listado de preguntas relacionadas a factores de atracción y retención de talento Millennials en el mundo laboral. El objeto de la encuesta es conocer que están haciendo actualmente las cabezas de RH de las organizaciones para atraer y retener a esta generación.

Seleccione una sola respuesta*

1. **¿Forma parte del equipo de Recursos Humanos de su empresa?**

- a) Si
- b) No

2. **Indique el tipo de empresa**

- c) Multinacional
- d) Nacional
- e) Familiar

3. **Propiedad Capital**

- a) Pública
- b) Privada

4. **Seleccione el tipo de actividad Económica**

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| a) Agricultura, ganadería y pesca | m) Aduanera y comercio exterior |
| b) Petrolera | n) Abastecimiento y logística |
| c) Automotriz | o) Ing. Civil y Construcción |
| d) Industrial | p) Textil |
| e) Consumo Masivo | q) Tecnológicas y de innovación |
| f) Financiera | r) Telecomunicaciones |
| g) Bancaria | s) Marketing y Publicidad |
| h) Turística y Hotelera | t) Legal |
| i) Farmacéutica | u) Educativa |
| j) Áreas y de viaje | v) Otro |
| k) De seguros | (Cual)_____ |
| l) Naviera | |

5. **Indique su rol en Talento Humano**

- a) Dirección
- b) Gerencial
- c) Jefatura/Coordinación
- d) Otro (Cual)_____

ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO MILLENNIALS

6. **¿Considera que los líderes de su organización están comprometidos con ayudar a atraer y retener talento de la nueva generación Milenio?**
- Alto
 - Medio
 - Bajo
7. **De los siguientes enunciados, ¿Cuál es el método que frecuentemente utiliza para reclutar talento Millennials?**
- Publicación de oportunidades laborales en portales de empleo
 - Ferías laborales y visitas universitarias
 - Programas interactivos y virtuales de reclutamiento de Talentos y Futuros Lideres
 - Convocatorias a jóvenes recién graduados a reunión con CEO de la compañía. Efectuar concursos y competencias para atraer y evaluar a candidatos potenciales
 - Programas de reclutamiento de Trainee Local/Global
 - Otro (Cual)_____
8. **¿Qué considera debe proyectar la marca empleadora de su empresa para atraer talento Millennials?**
- Cultura organizacional dinámica y de auto-mejora
 - Flexibilidad laboral: Compañía abierta a modelos alternativos de trabajos, proyectos y viajes
 - Ofrece seguridad de carrera: La marca proyecta ejemplos de talentos que se han formado, asumido retos y crecido dentro de la empresa.
 - Responsabilidad social corporativa: Reputación laboral ética, se esfuerza por la diversidad e inclusión
 - Otro (Cual)_____
9. **¿Qué considera que los líderes empresariales y de talento humano deberían implementar en sus organizaciones para retener a los Millennials? **Opción múltiple*****
- Paquete de remunerativo: Bonos o incrementos salariales por proyectos o nuevos retos
 - Balance de calidad de vida y trabajo: Home Office/Horarios flexibles/Teletrabajo, etc.
 - Desarrollo de Carrera: Aprendizaje constante, programas de Trainees y manejo de proyectos desafiantes con directivos
 - Tecnología: Redes sociales, apps, plataformas interactivas como herramientas diarias de trabajo
 - Reconocimiento: al logro y al éxito por altos directivos y colegas
 - Formas no tradicionales de empleo: Medio tiempo, por proyecto, por temporada, asesoría
10. **¿Cuál es el subsistema de recursos humanos que considera se debe enfocar para retener talento Millennials?**
- Remuneración y beneficios
 - Evaluación del desempeño
 - Planes de formación y desarrollo: Ofrecer oportunidades de aprendizaje permanente (nuevas funciones y desafíos, desarrollo de habilidades y competencias) y ascensos
 - Otro (Cual)_____
11. **¿Qué beneficios considera que aporta tener colaboradores Millennials en su equipo de profesionales?**
- No representa beneficios
 - Rentabilidad de inversión
 - Asegurar ventaja competitiva en relación con sus principales competidores
 - Otro (Cual)_____