

PROPUESTA DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO MILLENNIAL EN LA EMPRESA.



ANALISA ALCAIDE GARCIA

MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS (UNIA)

TRABAJO FIN DE MÁSTER (TFM)

TUTORA: MARIA JESUS MORENO DOMINGUEZ

CONVOCATORIA SEPTIEMBRE 2023

ÍNDICE

RESUMEN Y ABSTRACT.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....	9
2.1. OBJETIVO GENERAL	9
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
3. MARCO TEÓRICO	9
3.1. PLAN DE COMPENSACIÓN.....	11
3.1.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE COMPENSACIÓN DE UNA EMPRESA?	11
3.1.2. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN?.....	11
3.1.3. TIPOS DE COMPENSACIONES LABORALES	12
3.1.3.1. COMPENSACION Y BENEFICIOS EN ESPECIES.....	12
3.1.3.2 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ESTRATÉGICOS.....	13
3.1.3.3. COMPENSACIÓN LABORAL ECONÓMICA.....	13
3.2 LA GENERACIÓN MILLENNIALS.....	13
3.2.1 ¿QUIENES SON LA GENERACIÓN MILLENNIALS?.....	13
3.2.2. LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y SU PERSPECTIVA ANTE EL FUTURO LABORAL	14
3.2.3 ¿CÓMO PIENSA Y ACTÚA ÉSTA GENERACIÓN?.....	15
3.2.4. CÓMO ATRAER AL TALENTO MILLENNIAL.....	15
3.2.5. FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS MILLENNIALS EN EL ENTORNO LABORAL.....	17
3.2.5.1 EL SALARIO.....	17
3.2.5.2 LA CONCILIACIÓN EN EL TRABAJO.....	17

3.2.5.3. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN.....	18
3.2.5.4. APRENDIZAJE Y FORMACIÓN.....	18
3.2.5.5. EL RECONOCIMIENTO.....	18
3.2.5.6. CLIMA Y CULTURA LABORAL.....	19
3.2.5.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	19
3.3 ESTADIO DE LA CUESTIÓN.....	20
3.3.1. "PREFERENCIAS DE COMPENSACIÓN DE LOS MILLENNIALS: UN ESTUDIO SOBRE LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS" - WORLDTWORK (2018).	20
3.3.2. ENCUESTA GLOBAL DE MILLENNIALS DE DELOITTE.....	21
3.3.3 FACTORES DE ATRACCIÓN DEL NUEVO TALENTO DE GRANT THORNTON.....	22
3.3.4 ATRAER Y RETENER A LOS PROFESIONALES MILLENNIALS DE ROBERT WALTERS.....	23
4. METODOLOGÍA	26
4.1 ¿A QUIÉN VA DIRIGIDA LA INTERVENCIÓN?.....	26
4.2 PALABRAS CLAVE BUSCADAS.....	26
4.3 BASES DE DATOS USADAS.....	26
4.4 REQUISITOS DE LA BÚSQUEDA.....	27
5. RESULTADOS.....	27
5.2 PROPUESTA DE VALORES PARA UNA EMPRESA CON ORIENTACIÓN MILLENNIALS	27
5.2.1. TRANSPARENCIA	27
5.2.2. CALIDAD	28
5.2.3. PASIÓN	28
5.2.4. TRABAJO EN EQUIPO	28
5.2.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL	29

5.2.6. RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS/MEJORA CONTINUA	29
5.2.7. ADOPTAR NUEVAS TECNOLOGÍAS.....	29
5.3. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS PARA LA GENERACIÓN MILLENNIALS.....	30
5.3.1 PROPUESTA DE PLAN DE COMPENSACIÓN ADAPTADA A LA BIBLIOGRAFÍA.	30
5.3.2 PROPUESTA DE HORARIO Y CALENDARIO PARA CUMPLIR CON EL PLAN ESTRATÉGICO.....	33
6. CONCLUSIÓN.....	34
7. DISCUSIÓN.....	35
BIBLIOGRAFÍA	37

RESUMEN

El trabajo se enfoca en la creación de un plan de compensación adaptado a los millennials, con el objetivo de retener y atraer talento, así como fomentar la motivación y el compromiso de esta generación en el lugar de trabajo. Se exploran las características y valores únicos de los millennials, como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades de crecimiento y la necesidad de sentirse valorados en su trabajo. Se argumenta que un plan de compensación adecuado es crucial para retener talento y atraer nuevos empleados, ya que los millennials buscarán oportunidades en otras organizaciones si no se cumplen sus expectativas. Además, se destaca la importancia de un plan de compensación atractivo para motivar y comprometer a los empleados millennials. Se menciona la importancia de la personalización y la flexibilidad en un plan de compensación para satisfacer las demandas de esta generación. En resumen, el trabajo muestra que un plan de compensación adaptado a los millennials es esencial para el éxito de las empresas en la atracción y retención de talento.

PALABRAS CLAVE: RETENCIÓN, EMPRESA, MILLENNIALS, VALORES, PLAN DE COMPENSACIÓN.

ABSTRACT

The work focuses on creating a compensation plan tailored to millennials, with the aim of retaining and attracting talent, as well as promoting motivation and engagement among this generation in the workplace. The unique characteristics and values of millennials are explored, such as work-life balance, growth opportunities, and the need to feel valued in their work. It is argued that an appropriate compensation plan is crucial for retaining talent and attracting new employees, as millennials will seek opportunities in other organizations if their expectations are not met. Additionally, the importance of an attractive compensation plan is highlighted for motivating and engaging millennial employees. The significance of customization and flexibility in a compensation plan to meet the demands of this generation is mentioned. In summary, the work demonstrates that a compensation plan tailored to millennials is essential for the success of companies in attracting and retaining talent

KEY WORDS: RETENTION, COMPANY, MILLENNIALS, VALUES, COMPENSATION PLAN.

1. INTRODUCCIÓN

La generación de los millennials, también conocida como la generación del milenio o la generación Y, se refiere a aquellos individuos nacidos entre los años 1981 y 1996. Esta generación ha crecido en un entorno altamente tecnológico y globalizado, lo que ha influido en sus valores, actitudes y preferencias en el ámbito laboral (Chirinos, 2009).

Los millennials representan actualmente una parte importante de la fuerza laboral y se estima que para el año 2025 conformarán el 75% de la misma. Por lo tanto, es crucial que las empresas se adapten a las necesidades y expectativas de esta generación para atraer y retener talento (Mitta, 2019).

Uno de los aspectos clave para adaptar las empresas a los millennials es el diseño de planes de compensación atractivos y adaptados a sus preferencias. Los millennials valoran la flexibilidad laboral, la posibilidad de equilibrar su vida personal y profesional, y las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Por lo tanto, los planes de compensación que incluyen beneficios como horarios flexibles, trabajo remoto, programas de capacitación y desarrollo y oportunidades de ascenso, resultan especialmente atractivos para esta generación. Además, esta generación valora las experiencias y el reconocimiento, por lo que la posibilidad de participar en proyectos interesantes, recibir comentarios positivos y ser reconocidos públicamente por sus logros, son elementos que pueden tener un gran impacto en su satisfacción laboral y compromiso con la empresa (Viota, 2020).

En resumen, los planes de compensación adaptados a la generación millennials son esenciales para atraer y retener talento en las empresas. No solo los incentivos monetarios son elementos clave a tener en cuenta en el diseño de estos planes. Al adaptarse a las preferencias y expectativas de los millennials, las empresas pueden asegurarse de contar con una fuerza laboral comprometida y motivada, que contribuye al éxito y crecimiento de la organización.

En este trabajo se va a abordar dos grandes bloques; los Millennials y los planes de compensación, con la intención de proponer un plan de compensación para las empresas a partir de toda la literatura recogida en el marco teórico.

2. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de compensación estratégico para retener el talento joven en las empresas, centrado, en este caso, en la generación millennials.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Describir la generación Millennials: origen, evolución, motivaciones y características diferenciadoras de otras generaciones.

Identificar las prioridades que tienen los Millennials para estar felices en el trabajo.

Sugerir valores para que las empresas puedan adaptar sus valores a los de los Millennials.

Explorar y proponer los beneficios de un plan estratégico de compensaciones para la retención del talento joven.

3. MARCO TEÓRICO

Toda organización debe tener metas claras, identificables y comprensibles para todos sus miembros. Es fundamental contar con una misión y una visión que guíen las acciones competitivas hacia el logro de esas metas. Para alcanzar los objetivos de la organización, es necesario desarrollar una estrategia general que considere los recursos, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puedan afectarla. La creación de esta estrategia es una tarea compleja que requiere de personas con diversas habilidades y conocimiento del entorno. Sin embargo, la implementación de la estrategia es aún más desafiante, ya que depende no solo de los esfuerzos de la gerencia, sino también de todas las partes involucradas en la organización. Por lo tanto, se trabaja en una estrategia global basada en estrategias localizadas para cada sector o área de la organización. En este nivel estratégico, se reconoce la importancia del factor humano y se busca alinear las necesidades y objetivos individuales con los de la organización. Una forma común de lograr esto es a través de la compensación, que puede funcionar como un incentivo y una herramienta de alineación. Las organizaciones están implementando enfoques como la compensación y recompensa total para abordar este desafío, como se muestra en el cuadro 1, según Zingheim & Schuster (2000).

Cuadro 1. La evolución de los sistemas de compensaciones

Época	Años 80	Años 90	2000 adelante
Relación con la fuerza de trabajo	Antigua	Nueva	Mejor
Ambiente de negocio	Número de puestos equitativamente balanceados	Reingeniería, reestructuración, más personas que puestos	Inversión en personas, más puestos que personas
Plan de la empresa	Negocios, como se acostumbra; foco en la calidad	Desvinculaciones, reducción de costos	Crecimiento de la rentabilidad, la velocidad
Cultura	Paternalismo, valor a la lealtad, personas tratadas como cosas	Las personas aceptan responsabilidad	Sociedad/compromiso entre empresa y personas (ganar – ganar), más celebración y diversión
Confianza de las personas	Satisfactoria	Baja	Construyéndola
Compartir información	Poca información, comunicación de arriba hacia abajo	Información respecto de lo que las personas deben hacer, alguna información, dos vías de comunicación	extensivas, continua información sobre los resultados de la empresa y qué tienen que hacer las personas para crecer y agregar valor
Sueldo base	Rangos salariales basados en el cargo, más énfasis, foco en equidad interna, derecho, crecimiento constante	Rangos salariales basados en el cargo, sueldo base enfocado en el mercado y desempeño de la persona, algún pago por habilidades y competencias	Integración del mercado, habilidades y competencias y persistentes desempeños en el tiempo
Herramienta empleada	Sistema único de evaluación de cargos + datos de pago de mercado limitados	Sistemas de evaluación estándar detallados y amplios datos de pago de mercado	Varias aproximaciones (Habilidades/Competencias, estrecho enfoque en datos de pago de mercado, banda ancha (broad banding), etc.
Pago variable (efectivo y acciones)	Poco o no ofrecido, no siempre ligado al desempeño	Más, recompensa al desempeño, pago variable en efectivo, potencial pago a riesgo, algún uso de opción de acciones (especialmente a nivel ejecutivo)	Aún más, recompensa al desempeño, pago variable en efectivo atado al logro de resultados (se manifiesta en mayor número de niveles de la compañía). Mayor utilización de opción de acciones
Beneficios	Abundantes	Beneficios flexibles, se ofrecen opciones, restricción de costos	Planes con opciones de compra, beneficios de trabajo/vida balanceada
Empleabilidad	Seguridad del puesto, un empleador para la carrera	Inseguridad, empleo eventual, múltiples empleadores, períodos de desempleo	Elección por ambas partes
Desarrollo	Poco	Responsabilidad individual para crecer y aprender, necesidad de invertir en uno mismo	Coaching continuo, desarrollo de retroalimentación, más entrenamiento
Responsabilidad por la carrera	La empresa se preocupa por las personas, no hay una responsabilidad individual por crecimiento	Avance individual la mayor parte del camino	Empresas e individuo comparten el avance. Individuo invierte en su carrera, empresa potencia habilidades que requiere para cumplir objetivos

Fuente: Sanchez. (2017) basado en Zingheim & Schuster (2000).

3.1. PLAN DE COMPENSACIÓN

3.1.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE COMPENSACIÓN DE UNA EMPRESA?

Son varios autores los que describen qué es un plan de compensación. Bedoya (2018), Sanchez (2018) y Schuler & Huber (1990), son algunos de ellos recogidos en este trabajo.

Un plan de compensación en una empresa se refiere a la estrategia y conjunto de políticas y prácticas que una organización establece para recompensar y remunerar a sus empleados por su trabajo y contribución. Este plan busca proporcionar una estructura clara y equitativa para determinar la compensación que los empleados recibirán por su desempeño y logros (Bedoya, 2018).

3.1.2. ¿CUÁL ES EL OBJETIVO DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN?

Autores como Schuler & Huber (1990) señalan que los objetivos principales de la compensación son retener, atraer y motivar al personal en las organizaciones. La administración encargada de la compensación debe tener claridad sobre cuáles de estos objetivos son prioritarios a nivel de la entidad y enfocar la compensación en consecuencia, ya que cada elemento de un plan de compensación tiene diferentes efectos en estos objetivos. Al establecer un sistema de compensación adecuado, las empresas pueden recompensar y reconocer el trabajo bien hecho, promover la equidad interna, incentivar el crecimiento y desarrollo profesional, y mejorar la satisfacción laboral de los empleados (Hatun, 2009).

Diversas organizaciones han realizado ajustes en sus sistemas de medición del desempeño, adoptando enfoques estratégicos como los cuadros de mandos, bonificaciones por rendimiento y nuevas herramientas de control (Valle, Carrasco & Córdova, 2016). Según León (2010), un modelo de compensación total brinda una serie de beneficios, como un mayor impacto en la motivación y compromiso de los empleados, fortalecimiento de la relación laboral, eficiencia en términos de costos y mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades individuales, especialmente en cuanto a recompensas intrínsecas. Además, este modelo también puede ser considerado como un elemento diferenciador en el mercado de contratación y retención de talento. De manera general, la compensación total abarca todos los elementos que contribuyen a que un individuo se sienta suficientemente recompensado y decida mantener su relación laboral con la empresa (Ariza, Morales, & Morales, 2004). Esto implica considerar aspectos como cultura y principios, remuneración,

reconocimiento, beneficios, desarrollo y aprendizaje, salud, tiempo libre y planificación de carrera (Hatun, 2009).

Enfocar la gestión en un sistema de compensación total implica el compromiso de las empresas de proporcionar a los empleados proyección profesional, un estilo de liderazgo, un entorno laboral favorable, oportunidades de desarrollo y la posibilidad de participar y expresar su opinión (Barrilero, 2005) . Para implementar una estrategia de compensación total de manera efectiva, es necesario considerar tres perspectivas clave: la de la empresa, la del empleado y la de los costos. Según Deloitte (2020), esto implica que los gerentes de otras áreas se acercan a sus colaboradores en el día a día y discutan qué elementos les interesan para motivarlos aún más en su paquete de compensación.

3.1.3. TIPOS DE COMPENSACIONES LABORALES

Según un artículo publicado por Bizneo (2023), los tipos de compensaciones laborales se dividen en 3 grandes grupos:

3.1.3.1. COMPENSACION Y BENEFICIOS EN ESPECIES.

Los empleados pueden recibir diversos tipos de compensaciones y beneficios en forma de especie. Estos pueden incluir descuentos en productos o servicios de la empresa, vehículo de empresa, seguro médico, plan de pensiones privado, formación y titulaciones, acciones de la empresa, tickets de restaurante, tickets de guardería, entre otros. Es importante tener en cuenta que estas compensaciones deben estar reguladas por la ley, el convenio colectivo o el acuerdo entre la empresa y el trabajador.

Aunque estas compensaciones en especie no forman parte del salario base, su valor económico debe figurar en la nómina. Estas cantidades están sujetas a retención de impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social. Es posible que algunos rendimientos en especie estén exentos de tributación, y cada tipo de compensación tiene una valoración económica específica que debe realizarse de acuerdo con la legislación fiscal. Por eso, es recomendable contar con el asesoramiento de expertos en la materia para evitar sorpresas en el futuro.

3.1.3.2 COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ESTRATÉGICOS

En un plan de compensación laboral también se pueden incluir una lista de beneficios estratégicos que están relacionados principalmente con el puesto de trabajo. Estas ventajas permiten al empleado disponer de una mayor flexibilidad horaria o laboral, como por ejemplo: Flexibilidad horaria de entrada y salida, una jornada intensiva, la posibilidad de teletrabajo o de tener días libres.

3.1.3.3. COMPENSACIÓN LABORAL ECONÓMICA

La forma más común y esencial de compensación laboral es la económica, que implica proporcionar a los empleados un salario adecuado y competitivo para reconocer su esfuerzo y dedicación. Además del salario mensual, los empleados también pueden recibir compensaciones adicionales, como:

- Pagos extraordinarios: pagos adicionales que se realizan en momentos específicos del año, como la paga de Navidad.
- Pagos de beneficios: compensaciones adicionales que se otorgan a los empleados como parte de su paquete de beneficios, como bonos de salud o seguro de vida.
- Remuneración por desempeño y/o productividad: incentivos económicos que se otorgan a los empleados en función de su rendimiento individual o de equipo.
- Comisiones por ventas: pagos adicionales que se otorgan a los empleados que generan ventas o negocios para la empresa.
- Primas por objetivos: incentivos económicos que se otorgan a los empleados cuando alcanzan metas o cumplen objetivos específicos establecidos por la empresa.

Estas compensaciones adicionales son importantes para motivar a los empleados, reconocer su contribución y fomentar un rendimiento óptimo.

3.2 LA GENERACIÓN MILLENNIALS

3.2.1 ¿QUIENES SON LA GENERACIÓN MILLENNIALS?

Los Millennials son la generación que comprende en su mayoría a los descendientes de los baby boomers (Mitta, 2019). Esta generación comprende desde los nacidos en 1981 hasta 1997 y ha vivido acontecimientos como el surgimiento de los ordenadores e Internet, el calentamiento global, el boom económico de los noventa y el terrorismo (Chirinos, 2009). También ha crecido con la caída del muro de Berlín, el surgimiento de Facebook y los

smartphones y, todas esas situaciones han definido su forma de comportarse. Cabe destacar que se trata de la generación más diversa y educada (US American Chamber of Commerce, 2012). Esta generación se diferencia del resto debido a los avances en tecnología, entre los que se encuentran los dispositivos de comunicación electrónicos como la televisión o los ordenadores y también el desarrollo de la informática. Además, han contado con una gran cantidad de recursos y están educados mediante corrientes en las que se fomenta la utilización de los recursos naturales y respeto a los derechos humanos, entre otros (de la Garza, Soria y López, 2019). Son idealistas y van en busca de la felicidad, se encuentran conectados a las nuevas tecnologías todo el día y a todas horas (Caraher, 2016). Se considera una de las generaciones más inteligentes y suelen ser optimistas, multitaskers, curiosos y expertos de la tecnología (Zemke et al. 2013). También sobresalen por ser portadores de nuevos valores y presentan preferencias muy diferentes a las de las generaciones anteriores, sobre todo por su interés en conseguir una conciliación entre la vida personal y laboral (Golik, 2013). Los millennials no toleran un trabajo poco flexible, les gusta trabajar en equipo, son muy persistentes, no temen decir lo que piensan y tienen gran motivación para cambiar las cosas (Karsh & Templin, 2013).

3.2.2. LA GENERACIÓN MILLENNIALS Y SU PERSPECTIVA ANTE EL FUTURO LABORAL.

La pandemia ha provocado un cambio significativo en el mercado laboral en diferentes economías de todo el mundo, y esto ha afectado particularmente a las generaciones más jóvenes. Actualmente, sus preocupaciones incluyen la sostenibilidad, la salud mental y el alto costo de vida (Álvarez et al., 2022).

Según un informe de Deloitte titulado "Global 2022 Gen Z & Millennial Survey", se espera que el fenómeno de la llamada "gran dimisión" tenga un impacto duradero en España, aunque menos pronunciado que en otros países. Por lo tanto, es importante que las organizaciones consideren estas preocupaciones y promuevan esquemas de trabajo flexibles y atractivos para atraer y retener el mejor talento. Además, estas nuevas generaciones tienen la percepción de que la situación económica y sociopolítica empeorará en España en un futuro próximo, aunque su optimismo es mayor en comparación con otros países (Deloitte, 2022).

Los millennials han crecido en un período en el que la conciencia ambiental se ha vuelto más prominente debido a problemas como el cambio climático, la contaminación y la pérdida de biodiversidad. Como resultado, los millennials están comprometidos con la

sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Esta generación tiende a valorar las prácticas sostenibles en su vida cotidiana, como la reducción de residuos, el uso de energía renovable y la preferencia por productos ecoamigables y buscan empresas que también están comprometidas en esta labor (A los millennials (también) les preocupa la sostenibilidad, 2022).

También están preocupados por su situación financiera. En España, la mitad de los millennials se sienten seguros en este sentido, y cuatro de cada diez centenarios se sienten seguros en este sentido y creen que podrán retirarse con cierto acomodo económico. Sin embargo, la otra mitad, en ambos casos, asegura que no llega a fin de mes y les preocupa no ser capaces de cubrir sus gastos (Alvarez, et al., 2022).

3.2.3 ¿CÓMO PIENSA Y ACTÚA ÉSTA GENERACIÓN?

Son varias las preocupaciones y los intereses que presenta esta generación en comparación a generaciones anteriores. Por ejemplo, entre las acciones más solicitadas por las nuevas generaciones destacan la prohibición de productos de plástico de un solo uso en los lugares de trabajo, la implantación de beneficios orientados a la sostenibilidad para los empleados o la renovación de las oficinas para hacerlas más sostenibles. También les preocupa no ser capaces de cubrir sus gastos (Caraher, 2016).

La salud mental es una asignatura pendiente en las organizaciones, que los millennials tienen muy presente. “El impacto de la pandemia ha supuesto también una mayor apertura y atención sobre la salud mental, abriendo un debate social en torno a la importancia de cuidarla también dentro de las organizaciones”, afirma Salom, quien añade que las empresas “debemos proporcionar herramientas a nuestros empleados para cuidar de su bienestar y promover ambientes de trabajo más sanos”. Por ejemplo, en España, cuatro de cada diez millennials y la mitad de la generación Z se sienten estresados o ansiosos siempre o la mayor parte del tiempo, siendo las mujeres quienes más acusan esta situación. Los factores que contribuyen a estos sentimientos son la situación financiera a largo plazo, las preocupaciones sobre la salud mental o las finanzas diarias, entre otras causas (Alvarez, Álvarez & Álvarez, 2024).

3.2.4. CÓMO ATRAER AL TALENTO MILLENNIAL.

Hace algunos años atrás parecía normal que una persona trabaje en una sola empresa toda su vida, pero sin embargo, los millennials han dado un giro radical a esta perspectiva. León (2023) plantea; ¿Deberían las empresas estar preocupadas ante esta situación? Definitivamente sí, ya que presentan un gran porcentaje dentro de los activos trabajando en la actualidad.

Los jóvenes que terminan la universidad tienen proyecciones muy altas. Quieren ganar un mejor sueldo, quieren tener funciones importantes, pues para eso han estudiado, y más autonomía en la toma de decisiones. Tienen intención de ser jefes a corto plazo y, si no pueden lograrlo en una empresa concreta, nada les impedirá cambiar a otra o crear la suya propia. El millennial quiere respuestas rápidas, procesos de selección ágiles y si la empresa se demora en dar feedback, es muy probable que ésta ya haya aceptado otra oferta de empleo al cabo de 1 o 2 semanas desde su postulación (León, 2023).

Para poder atraer a un *millennial*, hay que conocer primero los aspectos que más valora en el área laboral, como por ejemplo, la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Como cualquier otra generación, aspiran a tener buenos ingresos, pero, sobre todo, lo que más les importa es que la empresa donde trabajen se adapte a su ritmo de vida, aparte de que valore sus competencias y habilidades. Motivar y empoderar a estos jóvenes para que participen y tener en cuenta sus opiniones es lo que una organización debe aspirar a hacer para retenerlos (Golik, 2013).

Además, deben evitarse los procesos engorrosos y las reuniones largas e interminables. La compañía, debe apostar por la rapidez. El *millennial* no quiere invertir más del tiempo necesario en cuestiones vanales. Es igual de importante que el trabajo no le quite tiempo para desarrollar otro tipo de actividades o proyectos personales. Han crecido viendo a sus padres y abuelos dedicarle toda su vida al trabajo y ellos no quieren hacer lo mismo. (León, 2023).

Otro aspecto tiene que ver con el clima laboral y la relación que establecen con sus jefes directos. Básicamente, si ninguno es positivo, la empresa los perderá. Los esfuerzos de la organización deben dirigirse a generar un ambiente agradable e incluirlos en este proceso (Viota, 2020).

Del mismo modo, no debe dejarse de lado la Responsabilidad Social. Los millennials han crecido con una gran conciencia ambiental y valoran a las empresas socialmente responsables (de la Garza et al. 2019).

3.2.5. FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS MILLENNIALS EN EL ENTORNO LABORAL

3.2.5.1 EL SALARIO

Es bien sabido que el salario es un factor primordial a la hora de tener una buena motivación en el trabajo. Sin embargo, el salario tiene un valor diferente en función de la generación a la que pertenezca cada trabajador, ya que para las personas que hayan vivido crisis económicas será más importante el salario que para otras que no lo hayan vivido (Martín-Buro, 2018). Hay algo que caracteriza a la generación Millennial y que muchos autores señalan, y es que el salario ya no es lo único que les resulta atractivo de un empleo, aunque eso no quiere decir que no tenga importancia, la tiene pero en menor grado (Gutiérrez, 2018). La generación de los Millennials considera que hay otros factores más relevantes, pero no olvidan que el precio de los estudios superiores que la mayoría han cursado conlleva por otra parte, que busquen trabajos con buenas recompensas salariales (Twenge et al. 2010).

3.2.5.2 LA CONCILIACIÓN EN EL TRABAJO

Según Ronda (2019), las políticas de flexibilidad y conciliación suponen un gran beneficio que las organizaciones pueden otorgar a sus trabajadores, ya que tienen un papel transversal que provoca una gran satisfacción del empleado en cuanto a la gestión del tiempo, esto les permite poder compaginar su vida laboral y personal sin gran problema.

Este factor también supone un beneficio significativo para las empresas, ya que, al facilitar esa conciliación, pueden conseguir una serie de valores deseables para futuros candidatos, y además, consiguen trabajadores felices y motivados. Las prioridades de las nuevas generaciones están cambiando, y los aspectos intangibles van ganando cada vez más terreno. El bienestar de los individuos repercute en su rendimiento, por lo que resulta imprescindible cuidarlo. Algunas de estas prácticas para la conciliación podrían ser apoyo familiar, flexibilidad horaria, teletrabajo o permiso parental. Las formas de trabajo flexibles, como pueden ser el teletrabajo o la supresión de los horarios rígidos de trabajo, dan al trabajador la posibilidad para el desarrollo de los objetivos, lograr un aumento de la autonomía y fomentar la responsabilidad de los trabajadores. Esta libertad repercutirá después en la productividad de estos. Sin embargo, para ello sería preciso el establecimiento de unos objetivos claros, a fin de que éstos conozcan la meta a conseguir. (Viota, 2020).

3.2.5.3. POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN.

El hecho de conseguir promocionar en el trabajo implica una serie de beneficios, como el aumento del estatus, el ser reconocido en el trabajo, un mayor salario, el incremento de autonomía y la oportunidad de llevar a cabo tareas más interesantes (Ames, 2017).

Tener posibilidades de promocionar dentro de la empresa es un determinante del compromiso organizacional y una de las principales razones por las que un empleado piensa en abandonar un empleo es la poca o inexistente posibilidad de promoción en la empresa. (Socorro, 2011).

Los millennials cambian de empresa aproximadamente cada tres años, debido a que no se les da la oportunidad de crecer en la misma entidad, y esto les anima a buscar nuevas oportunidades en otras empresas (Soro, 2019). Los millennials también buscan la posibilidad de continuar aprendiendo y formándose mientras se desarrolla su carrera laboral, no solo un alto puesto en el que quedarse ahí para siempre, por lo tanto la formación debe de estar presente (Baiyun et al., 2017).

3.2.5.4. APRENDIZAJE Y FORMACIÓN

Como señala Baiyun et al. (2017), los millennials valoran la formación en la empresa por varias razones. En primer lugar, buscan crecer y desarrollarse constantemente en sus carreras, y la formación en la empresa les brinda la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos relevantes para su campo laboral. Además, reconocen la importancia de mantenerse actualizados en un entorno laboral en constante cambio y la formación les permite adaptarse a estas transformaciones. También valoran la formación como un camino hacia oportunidades de promoción y crecimiento dentro de la organización. Además, la formación en la empresa les hace sentir valorados y reconocidos, ya que demuestra el compromiso de la empresa hacia su desarrollo profesional. En resumen, los millennials ven la formación en la empresa como una inversión en su crecimiento y éxito profesional, les ayuda a mantenerse competitivos en el mercado laboral y les brinda oportunidades de crecimiento y reconocimiento dentro de la organización.

3.2.5.5. EL RECONOCIMIENTO

Soro (2019) expone que el reconocimiento es un factor esencial en cualquier puesto de trabajo, así, los trabajadores pueden valorar su desempeño y tomar las medidas necesarias

al respecto. Ese reconocimiento mantiene a los empleados motivados ya que saben si están haciendo las cosas correctamente y pueden sentir que su trabajo es valorado.

En un estudio de Zimmerman y Frank (2006) se pudo observar un elevado número de trabajadores que no se sentían valorados ni sentían reconocimiento por su trabajo y por lo tanto mostraban poco compromiso afectivo con la empresa.

Los millennials buscan ser reconocidos y percibir que son valiosos para la empresa en la que están trabajando y que lo que hacen tiene un impacto y ayuda a conseguir los objetivos (Vergara, 2019).

3.2.5.6. CLIMA Y CULTURA LABORAL

Es imprescindible señalar el papel que juegan el entorno y los valores de la empresa en sus empleados, ya que resultan determinantes a la hora de establecer la conexión emocional y consolidar la retención del empleado. Es necesario prestar atención tanto al lugar físico en el que se desarrolla el trabajo como el ambiente en el que se mueven los empleados. Un entorno laboral creativo, cómodo y en el que se favorezcan las relaciones sociales entre compañeros de distintas áreas y directivos, puede ser el factor que determine que el talento se sienta identificado e integrado y por tanto, continúe en la empresa, además de atraer potenciales empleados (Viota, 2020). Según Sánchez, (2010) “Hacer sentir a la empresa como un grupo agradable, como una nueva familia, es una necesidad de primer orden”.

Establecer un clima laboral agradable también abarca condiciones físicas del entorno, como son buenas instalaciones de calefacción, el aire acondicionado y sistemas de ventilación en perfectas condiciones, la seguridad en el sitio de trabajo, materiales de oficina o todo tipo de recursos necesarios para el buen desarrollo de las funciones laborales. (Sanchez, 2010).

Los trabajadores que se encuentren en sintonía con la cultura y el entorno empresarial, sin duda se sentirán satisfechos, motivados y, sobre todo, comprometidos, permitiendo que el “círculo virtuoso” que antes se mencionaba rueda de forma beneficiosa para la empresa. (Viota, 2020).

3.2.5.7. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

Se entiende la responsabilidad social como la manera en la que los responsables de las organizaciones llevan a cabo acciones vinculadas con los stakeholders y su relación con el

bienestar de la sociedad. Los millennials se sienten atraídos hacia las marcas que se involucran con el entorno. Esto constituye una ventaja competitiva para las compañías y añaden valor a sus empleados (de la Garza et al. 2019). Por tanto, según Catano y Morrow-Hines (2016), si se añaden políticas de RSC se incrementará el atractivo de la empresa para los millennials.

Las políticas de género también están incluidas como prácticas de RSC, ya que posibilitan oportunidades igualitarias entre hombres y mujeres. Aquí se incluye el manejo del recurso humano, condiciones laborales de los empleados, beneficios que reciben dentro de la empresa, consideración de la salud física y mental de los empleados, asegurar un ambiente/espacio de trabajo con las medidas de seguridad adecuadas y que sea agradable para los trabajadores, salarios adecuados, políticas ambientales internas, entre otros (de la Garza et al. 2019).

Por otra parte, la sostenibilidad también es un tema prioritario para las nuevas generaciones. Siete de cada diez españoles opinan que el mundo ha alcanzado su punto de inflexión en cuanto a la respuesta a la emergencia climática. Por ello, están preocupados e implicados por tratar de minimizar su impacto con el medio ambiente, y creen que ellos y sus compañeros de trabajo deberían presionar a sus empresas para que implementen acciones para mejorar esta situación (Alvarez, et al., 2022).

3.3 ESTADIO DE LA CUESTIÓN

3.3.1. "PREFERENCIAS DE COMPENSACIÓN DE LOS MILLENNIALS: UN ESTUDIO SOBRE LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS" - WORLDDATWORK (2018)

El objetivo de este estudio fue evaluar la validez y confiabilidad de los factores que influyen en la retención del talento. Los resultados mostraron que la escala utilizada presentó niveles adecuados de confiabilidad y un ajuste significativo, lo que confirma la validez de los constructos en sus cuatro dimensiones: ambiente social, núcleo personal, eficiencia productiva y pertenencias. Esto indica que el instrumento de medición utilizado es válido y confiable para evaluar a jóvenes trabajadores mexicanos y puede ser utilizado en futuras investigaciones. Esta herramienta puede servir de base para que los profesionales de recursos humanos en las empresas identifiquen los aspectos clave que las personas consideran al tomar decisiones laborales y desarrollar estrategias atractivas que agreguen valor a las propuestas de retención del talento (Madero, 2019).

Al analizar los resultados del proyecto, se observará que los participantes, que pertenecen a la "generación Millennials", tienen ciertas preferencias laborales destacables. Estas incluyen prestaciones y beneficios atractivos, oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, equilibrio entre la vida personal y profesional, desarrollo de habilidades en el trabajo, y un buen trato por parte de los jefes y trabajo en equipo. Estos hallazgos son consistentes con los resultados presentados en estudios anteriores, como el de Madero, (2009).

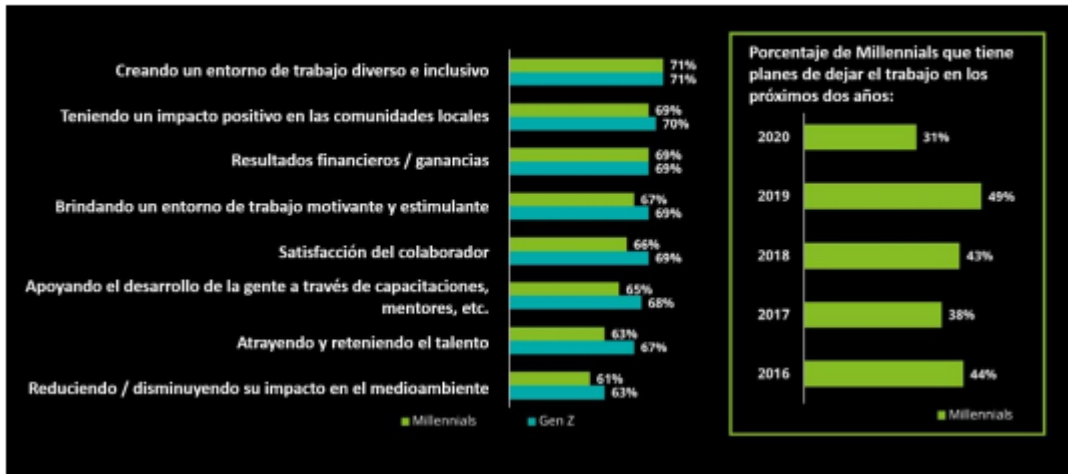
La conclusión de este estudio fue que las organizaciones deben diseñar estrategias que sean atractivas para las nuevas generaciones y cumplan con sus necesidades y preferencias laborales. Si los directivos se preocupan por cuidar los factores de retención del talento, esto puede tener un impacto positivo en indicadores como el rendimiento financiero, el clima laboral y la rotación del personal. Coincidimos con Meister y Willyerd (2018) en que es importante que los nuevos trabajadores tengan jefes que los apoyen en su desarrollo profesional, brindándoles retroalimentación adecuada y oportunidades de aprendizaje en habilidades técnicas, creatividad, innovación y liderazgo. Las organizaciones que puedan ofrecer esto tendrán una ventaja competitiva en la atracción y retención del talento.

3.3.2. ENCUESTA GLOBAL DE MILLENNIALS DE DELOITTE.

Los Millennials necesitan compartir valores con las empresas. Según el informe de Deloitte (2020), a la gran mayoría de los jóvenes le gustaría que las empresas fueran más éticas y que ayudarán a mejorar la sociedad. El 87% de los encuestados considera que “el éxito de los negocios debería poder medirse no solamente en términos de rendimiento financiero”. Así, a la hora de evaluar a las empresas y de decidir si quieren permanecer en ellas, los millennials no solamente tienen en cuenta sus cifras de negocio y su tamaño, sino que también analizan el beneficio que aporta a la sociedad. Valorán la integridad, la ética y el buen trato al empleado. Al menos el 70 % de los millennials elige empresas que compartan sus valores personales y hasta un 56% han rechazado trabajar en alguna empresa debido a sus valores o estándares de conducta.

Por otro lado, las empresas quieren tener empleados leales y comprometidos, y también talentosos, que no tengan intención de dejar la empresa en los próximos años. Los millennials quieren pertenecer a una empresa con la cual se identifiquen y que defienda sus mismos valores, y a su vez, quieren tener la oportunidad de desarrollar su potencial y crecer como líderes.

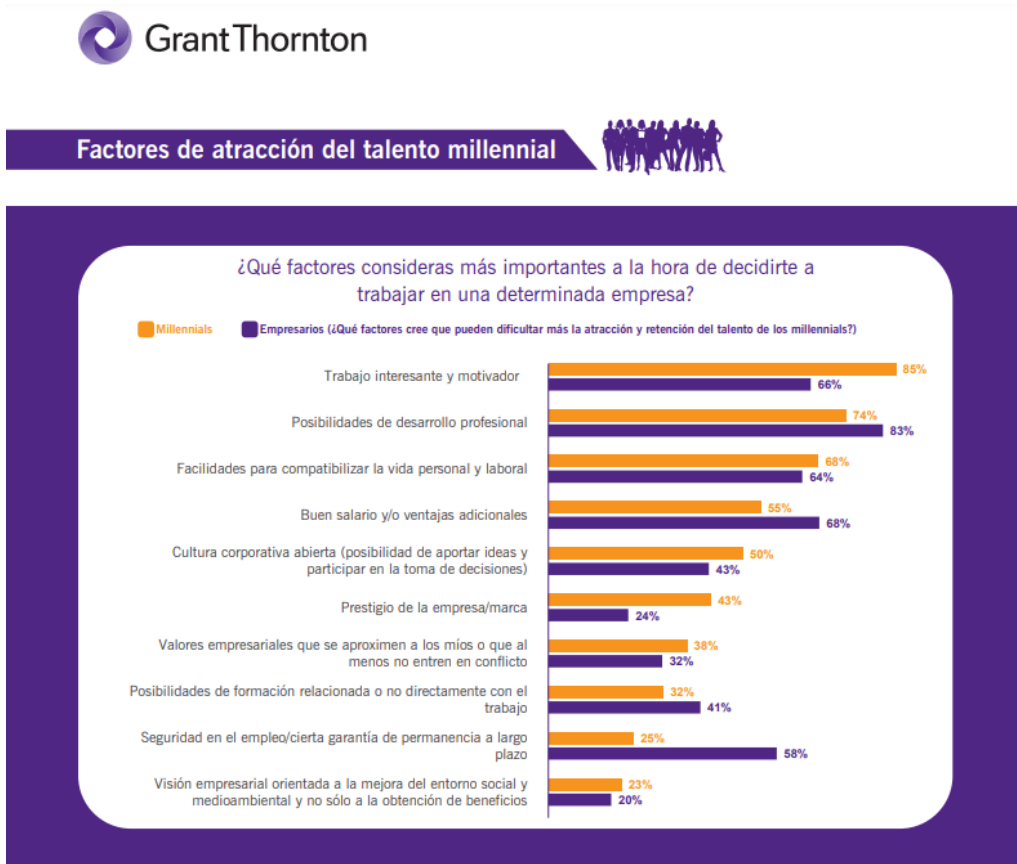
Empleadores intentando alinearse con los intereses de los millennials y Gen Zs (primera encuesta % que califica el desempeño como Bueno o adecuado en...



Fuente: Deloitte (2020).

3.3.3 FACTORES DE ATRACCIÓN DEL NUEVO TALENTO DE GRANT THORNTON.

Según un estudio de Grant Thornton (2016), los factores que más tienen en cuenta los trabajadores millennials en comparación con las empresas serían los siguientes:



Fuente: Grant Thornton (2016).

3.3.4 ATRAER Y RETENER A LOS PROFESIONALES MILLENNIALS DE ROBERT WALTERS.

De acuerdo con un estudio publicado por la compañía Robert Walters (sf), un plan de carrera profesional bien estructurado es fundamental. El 85% de los jóvenes de la generación Millennial considera que las oportunidades de promoción rápida son uno de los aspectos más importantes de su trabajo. Para atraer a estos profesionales, las empresas necesitan implementar estrategias y políticas que aceleren el desarrollo de sus empleados, así como informar a los posibles candidatos sobre los planos de carrera de la compañía durante los procesos de selección.

Es crucial asegurarse de que la estrategia retributiva de las organizaciones esté alineada con las expectativas de los Millennials. Un salario competitivo es importante para todas las generaciones, pero especialmente para los ambiciosos Millennials, ya que su remuneración refleja su posición y éxito profesional. El 94% de ellos valora un sistema de remuneración y bonificaciones competitivas, pero solo el 22% considera que el salario sería la razón principal para cambiar de empleo. Durante las crisis económicas, los jóvenes han tenido que adaptarse a salarios más bajos, pero a medida que la situación mejora, esperan ser retribuidos adecuadamente.

Es importante adaptarse e invertir en nuevas tecnologías. El 43% de los Millennials afirma que sería más probable que aceptaran un trabajo si la empresa utiliza las mismas tecnologías que ellos. Una empresa que tenga una actitud abierta y esté dispuesta a adoptar las últimas tecnologías puede obtener una ventaja competitiva a la hora de atraer a estos profesionales.

A partir de los resultados de estos estudios, se pueden identificar los valores y factores necesarios para que una empresa sea deseable y elegida por la generación Millennial para trabajar y desarrollar su carrera profesional.

Comunicación: El 60% de los Millennials afirma que la falta de comunicación con sus superiores ha sido la principal causa de engaño al comenzar un nuevo trabajo, siendo un motivo de insatisfacción para el 51% de ellos.

Formación y desarrollo: El 43% de los Millennials considera que un programa de mentoría diseñado para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse al entorno laboral es la práctica más importante durante su proceso de inducción.

Cultura corporativa positiva: Una cultura empresarial abierta es un factor fundamental para la satisfacción de los Millennials. El 45% ha experimentado desilusión en un nuevo empleo debido a una cultura corporativa deficiente.

Salario más alto: Los salarios o planes de incentivos generosos son deseables para cualquier generación. Las empresas deben ser conscientes de este interés y tener cuidado al considerar a los Millennials como una opción más económica en comparación con empleados con más experiencia, ya que esto podría dificultarles la contratación del mejor talento Millennial.

Conciliación: El 94% de los jóvenes entrevistados considera que las políticas que fomentan la conciliación entre el trabajo y la vida familiar son uno de los aspectos más atractivos de su empleo. Aunque una adecuada conciliación es importante para la satisfacción laboral de los Millennials una vez contratados, no resulta una estrategia efectiva para atraer su talento.

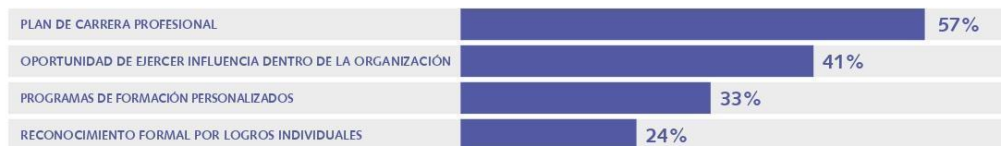
Experiencia antes que títulos: Los Millennials dan menos prioridad a la oportunidad de obtener títulos, certificados o diplomas en el trabajo, a pesar de ser la generación más académicamente preparada. Su mayor motivación es adquirir experiencia en lugar de conseguir títulos adicionales.

Se incluye a continuación, resumen gráfico del estudio de Robert Walters:

LOS MILLENNIALS EN CIFRAS



¿Qué mantiene a los Millennials comprometidos con su trabajo?



Principales fuentes de conflicto intergeneracional en el lugar de trabajo



¿Deben las empresas adoptar siempre las últimas tecnologías aunque el coste sea alto?



Las 3 razones principales por las cuales los Millennials cambian de empleo



¿Deberían las empresas promover el uso de las redes sociales en el lugar de trabajo?



4.METODOLOGÍA

4.1 ¿A QUIÉN VA DIRIGIDA LA INTERVENCIÓN?

A todas las empresas y organizaciones que quieran o necesiten adaptarse a las demandas de las nuevas generaciones para ofrecer una mayor calidad del puesto de trabajo a sus empleados y su vez, lograr beneficios para la empresa.

4.2 PALABRAS CLAVE BUSCADAS

RETENCIÓN, EMPRESA, MILLENNIALS, VALORES, PLAN DE COMPENSACIÓN.

4.3 BASES DE DATOS USADAS PARA LAS BÚSQUEDAS.

Elsevier:

- Key words: Millennials, empresas. 33 artículos encontrados, usé 3.
- Key words: compensación, Millennials. 2 artículos encontrados, 0 usados.

Google Académico:

- Key Words: Plan de compensación, empresas millennials. 5.810 artículos encontrados, usé 5.

Dialnet:

- Key Words: Plan de compensación, empresas millennials. 1 encontrado, no usé ninguno.

Redalyc:

- Key words: Valores millennials, empresa. 483006 artículos encontrados, no usé ninguno.

Scielo:

- Key words: Valores millennials: 2 artículos encontrados, no usé ninguno.
- Key words: Retención millennials. 3 artículos encontrados, usé 1.

4.4 REQUISITOS DE LA BÚSQUEDA.

Artículos científicos extraídos de bases de datos fiables, publicaciones en revistas o citados en otros artículos. En el cribado de artículos fueron priorizados los trabajos en español y se seleccionaron los que reflejaron a simple vista ser afines con el objetivo del trabajo presente. En las BBDD de miles de páginas sólo se revisaron las 5 primeras páginas. Partiendo de esa criba base, se obtuvieron más artículos interesantes.

5. RESULTADOS

5.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES CON LOS QUE SE IDENTIFICAN LOS MILLENNIALS

A continuación, se procede a recoger todos los datos sobre las necesidades y preferencias de los millennials mencionadas el marco teórico, para relacionarlo con los valores empresariales y poder así crear un plan de compensación propio que pueda adaptarse de manera general a las empresas que tengan como objetivo la atracción y retención del profesional Millennials:

5.2.1. TRANSPARENCIA

La transparencia laboral implica compartir información importante con tus empleados, ser claros en la descripción de los servicios y no esconder información que puede ser relevante para la plantilla o los clientes, según el caso. Las compañías más transparentes inspiran confianza en el mercado porque los clientes saben que no se llevan a llevar sorpresas en la prestación del servicio (12 valores de empresa para guiar tu negocio, s. f.).

Según Andrés (2021), este valor está estrechamente relacionado con las aspiraciones de los millennials. Ellos tienen muy claro lo que quieren y saber desde primera hora todo lo que la empresa puede ofrecerle es relevante a la hora de decidir si es lo que están buscando o no. Saber si van a tener posibilidades de promoción, de formación o si van a poder tener una buena conciliación familiar entre otras...

Se puede relacionar con lo que se menciona en el marco teórico sobre las condiciones laborales como son el sueldo, la probabilidades de promoción, los días de vacaciones, flexibilidad horaria... Hablamos de una claridad por parte de la empresa con el empleado desde antes de la incorporación (Andrés, 2021).

5.2.2. CALIDAD

La calidad empresarial consiste en tener presente siempre las expectativas de los clientes, para poder satisfacerlas al máximo e incluso superarlas, a la vez que se introduce en la organización una mejora continua para poder cumplir siempre los requisitos establecidos. En la actualidad, un buen concepto de calidad empresarial es aquel que tiene en cuenta no solo la calidad en los productos y procesos, sino también en el servicio, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes (Chirinos, 2009).

5.2.3. PASIÓN

Este valor está directamente ligado al anterior, pero implica una mayor fuerza. Cuando alguien se muestra apasionado con su trabajo y con lo que hace, contagia esa pasión y esa energía a los demás. Si nuestra empresa les transmite a su equipo y sus clientes dicha pasión, ellos también se sentirán así (12 valores de empresa para guiar tu negocio, s. f.).

5.2.4. TRABAJO EN EQUIPO

Tal y como describe Euroinnova Formación (2023), el trabajo en equipo está compuesto por un conjunto de personas que trabajan de forma conjunta para cumplir un mismo objetivo común, el éxito del proyecto. Deben de trabajar de forma unida, cohesionada y dinámica. Es importante que exista en el equipo de trabajo la figura de un líder para que dirija sus esfuerzos en el reparto de tareas y la realización del trabajo de forma correcta. Se consiguen muchos objetivos trabajando en equipo:

- o Se fomenta la creatividad.
- o Se fomentan tus puntos fuertes.
- o Se mejora tu capacidad para resolver problemas o conflictos.
- o Mejora tu espíritu de liderazgo.
- o Genera más confianza
- o Mejora tus habilidades sociales.
- o El valor del trabajo en equipo

5.2.5. RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social empresarial es aquella que se involucra y preocupa por tomar acciones con el objetivo de mejorar las condiciones de las comunidades con las que coexisten, el medio ambiente y también sus colaboradores. La empresa que es socialmente responsable fundamenta su visión y compromiso en políticas, programas, toma de decisiones y acciones que benefician a su negocio pero que también su alrededor (¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial?, 2022).

La Responsabilidad Social de una empresa, trae muchos beneficios, como mayor competitividad, mejor y mayor motivación por parte de los empleados, aumento del valor y preferencia de marca, prevención de riesgos, fomento de la innovación e incremento de la fidelización de los clientes (Catano y Morrow-Hines, 2016).

5.2.6. MEJORA CONTINUA

La mejora continua es una metodología cuyo objetivo es optimizar los procesos empresariales, así como los productos y servicios que ofrecen al cliente. Para ello, se centra en implementar pequeños cambios de manera prolongada en el tiempo con el objetivo de obtener buenos resultados a largo plazo (Calvo, 2021).

López de Atalaya, (2017) refleja en su estudio como los jóvenes de ésta generación buscan constantemente la mejora continua, como por ejemplo, en los niveles de autonomía que la empresa deposita en ellos. La autogestión les aporta confianza en ellos mismos y esto potencia la toma de decisiones segura y un mayor crecimiento como profesional.

5.2.7. ADOPTAR NUEVAS TECNOLOGÍAS.

Como la primera generación nacida durante la aparición del mundo digital, los Millennials están considerados como la generación más adepata a la tecnología en el lugar de trabajo. Los Millennials son competentes en el uso de la tecnología y entusiastas a la hora de hacerla parte de su crecimiento profesional. Mantener una actitud abierta ante la adquisición de las tecnologías y plataformas más avanzadas puede dar una ventaja competitiva a las empresas en la atracción de estos profesionales (Walters, 2018).

Los Millennials son los más aferrados en la compra de nuevas tecnologías a pesar de que tengan un alto coste para las organizaciones. Piensan que la estrategia más adecuada es mantenerse actualizado y por tanto consideran que los empleadores deben mantener la misma actitud. (Walters, 2018)

5.3. PROPUESTA DE UN PLAN DE COMPENSACIÓN EN LAS EMPRESAS PARA LA GENERACIÓN MILLENNIALS.

5.3.1 PROPUESTA DE PLAN DE COMPENSACIÓN ADAPTADA A LA BIBLIOGRAFÍA RECOGIDA.

CONDICIONES	DESCRIPCIÓN	BENEFICIOS
SALARIO COMPETITIVO (3.2.5.1 EL SALARIO)	Evitar salarios precarios y procesos muy extendidos de prácticas o pruebas. Salario competitivo y adaptado a la oferta externa.	Tener un sueldo adaptado al mercado y al puesto en cuestión evitará que los empleados se sientan atraídos a irse a otras empresas
FECHA CONCRETA DE COBRO (3.2.5.1 EL SALARIO)	Se abonará siempre la nómina el mismo día de cada mes, siendo puntual en este sentido. Habrá cierta flexibilidad si el día de cobro cae en festivo.	Tener un día fijo de cobro y antes de que finalice el mes, les da la tranquilidad a los trabajadores de que podrán pagar los recibos de las facturas a final de mes y evitaran estar pendientes de cuándo se les hace el ingreso.
ZONA DE RECREO (3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)	Existirá un espacio dentro del lugar del trabajo donde los empleados podrán desconectar, descansar y tomar algo con los compañeros.	Este espacio va dedicado a momentos de tensión o colapso. Un espacio seguro donde cada empleado siempre que quiera podrá darse un respiro y aclarar ideas.
HORARIO FLEXIBLE (3.2.5.2 CONCILIACIÓN EN EL TRABAJO)	No existe una hora fija de entrada o salida, ni un número exacto de horas que hay que echar a la semana. El trabajador será libre de organizar su trabajo como	Esta libertad permite al trabajador ocuparse de otros asuntos y dedicarle tiempo a la conciliación familiar. Tendrá control libre sobre su trabajo y en el tiempo que lo realiza.

	prefiera siempre que se cumpla con este.	
TELETRABAJO (3.2.5.2 CONCILIACIÓN EN EL TRABAJO)	A pesar de tener siempre un lugar físico donde poder trabajar en la empresa, la persona podrá elegir si prefiere trabajar allí o desde otro lugar, a excepción de eventos importantes en los que se requiere presencialidad.	Esta medida ofrece la oportunidad de viajar, trabajar desde casa o desde cualquier punto. También es importante para la conciliación familiar y la oportunidad de compaginar vida personal y laboral.
SEGUROS (3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)	El empleado podrá disfrutar de diferentes seguros a lo largo de su trayectoria por la empresa, como son el seguro de defunción, seguro de vida o plan de pensiones.	Estas compensaciones evitarán que el trabajador tenga que buscarlas de manera externa y le proporcionará un seguro y una estabilidad al tenerla asociada a la empresa. Otra razón por la que quedarse.
DIETAS (3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)	Aparte de la nómina íntegra, el empleado recibirá cada mes un taco de bonos restaurante por valor de 140€ que podrá consumir cuando desee. También existirá la posibilidad de ingresarlo en nómina si así lo desea.	Un beneficio más para el trabajador. Para los días que tenga que comer cerca de la oficina, le evitará gastar de su dinero esta necesidad.
SERVICIO DE GUARDERÍA (3.2.5.2 CONCILIACIÓN EN EL TRABAJO)	Existirá una zona dentro de la empresa donde los padres y madres podrán dejar a sus hijos mientras trabajan.	Sin duda, una gran ventaja que ayuda a las familias a conciliar su trabajo con su vida familiar. Así tendrán a sus hijos cerca y accesibles y les aportará mucha tranquilidad.
VIAJES REMUNERADOS (3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)	Cualquier tipo de desplazamiento que tengan que realizar por motivos laborales será abonado de manera íntegra. Incluyendo el transporte, los gastos y el alojamiento.	Un viaje de empresa no tiene por qué suponer un gasto para el trabajador, por esto, estarán cubiertos todos los gastos que precise.
COCHE DE EMPRESA	El empleado dispondrá de un coche a su servicio cada vez que	Esta compensación es sin duda una tranquilidad para el empleado. No

<p>(3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)</p>	<p>necesite desplazarse por temas de trabajo. Además, cuando cumpla 1 año en la empresa y esté llegando a los objetivos establecidos se le recompensará con un coche de empresa a su entera disposición, el cual tendrá cubierto todos los gastos de seguro y averías.</p>	<p>tiene que preocuparse de tener un coche propio externo ni de abonar otros gastos que conlleva el mantenimiento, más allá que la gasolina.</p>
<p>FLEXIBILIDAD (3.2.5.2 CONCILIACIÓN EN EL TRABAJO)</p>	<p>La opción de tener un horario de trabajo libre y optar por días de teletrabajo.</p>	<p>Esto permitirá al empleado conciliar su vida laboral con su vida familiar y dará lugar a empleados más felices.</p>
<p>COMUNICACIÓN (3.3.4 ATRAER Y RETENER A LOS PROFESIONALES MILLENNIALS DE ROBERT WALTERS)</p>	<p>La importancia de que todas las personas, departamentos y rangos dentro de la empresa se sientan escuchados y que su opinión importa.</p>	<p>En una manera eficaz de que todos se conozcan, crear vínculos entre compañeros, resolver dudas y facilitar la resolución de conflictos</p>
<p>CRECIMIENTO Y PROMOCIÓN (3.2.5.3 POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN)</p>	<p>La posibilidad de crecer dentro de la empresa sin necesidad de buscar otro empleo fuera de esta.</p>	<p>Muy importante para asegurar la fidelidad y motivación del empleado. Si además depende de su trabajo escalar puestos, eliminaremos la competencia entre compañeros y esto creará un ambiente mucho más saludable y motivador.</p>
<p>TRABAJO EN EQUIPO (5.2.4 TRABAJO EN EQUIPO)</p>	<p>Posibilidad de que los compañeros compartan y tengan en común ciertos proyectos en los que trabajar juntos y apoyarse mutuamente.</p>	<p>Otra posibilidad de crear lazos, conocer mejor a los compañeros, y también de descubrir roles dentro del equipo.</p>
<p>GYM CLASES DIRIGIDAS (3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)</p>	<p>Crear convenios con gimnasios de la zona, con precios asequibles para los empleados.</p>	<p>Esto ayudará a conciliar la vida laboral con el cuidado personal y dará la posibilidad poder realizar ejercicio en algún descanso y así también servirá para desconectar y no tener que dedicarle tiempo</p>

<p>ZONA PERSONAL (3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)</p>	<p>A parte de su espacio de trabajo (mesas y sillas) sería acertado proporcionar unas taquillas personales donde los empleados puedan guardar sus cosas.</p>	<p>Esto puede darle libertad al empleado de llevar sus cosas del gimnasio, productos de aseo o guardar sus compras.</p>
<p>DÍAS LIBRES (3.2.5.2 CONCILIACIÓN EN EL TRABAJO)</p>	<p>Ofrecer el día de su cumpleaños libre a parte de otro más que el empleado elija, como un día de las fiestas de su pueblo, por ejemplo.</p>	<p>Una idea que motiva al empleado y le da la oportunidad de disfrutar de eventos importantes sin necesidad de tener que gastar días de vacaciones.</p>
<p>NUEVAS TECNOLOGÍAS (5.2.7 ADOPTAR NUEVAS TECNOLOGÍAS)</p>	<p>Además, de asegurarse de que siempre están actualizados en las últimas tecnologías.</p>	<p>Los millennials siempre están al día y lo exigen a su empresa. Si ellos sienten que siguen avanzando y creciendo como profesionales en un mercado tan competitivo, es probable que se sientan motivados y no piensen en abandonar su empresa actual.</p>
<p>MATERIAL (3.1.3.1. COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS EN ESPECIES)</p>	<p>La posibilidad de ofrecer ordenador y móvil de empresa a trabajador.</p>	<p>Darle al trabajador todas las herramientas que necesita para desarrollar su trabajo es un plus, ya no tendrá que usar para trabajar las que tiene de uso personal.</p>

5.3.2 PROPUESTA DE HORARIO Y CALENDARIO PARA CUMPLIR CON EL PLAN ESTRATÉGICO

<u>CONDICIÓN</u>	<u>PROPUESTA</u>
<p>CRECIMIENTO Y PROMOCIÓN</p>	<p>Desde el día 1: dietas. 6 meses: el empleado conseguirá contrato indefinido y coche de empresa 2 años: subida de categoría a un nivel intermedio</p>

	5 años: subida a perfil senior.
FLEXIBILIDAD	2 días de teletrabajo a la semana 2 horas de margen en el horario laboral diario
COMUNICACIÓN	Reunión semanal los lunes de 8 a 9h con miembros de todas las áreas y categorías de la empresa.
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	Reunión semanal todos los martes de 8h a 9h con el equipo.
GUARDERÍA	Cumplirá con el mismo horario que tenga la empresa. Ej: de 8h a 17h
FECHA CONCRETA DE COBRO	Se abonará siempre la nómina el día 24 de cada mes, siendo puntual en este sentido. Habrá cierta flexibilidad si el día 24 cae en festivo.
SEGUROS	Desde el día 1: Seguro de defunción. 1 año: Seguro médico. 2: Plan de pensiones

Fuente: Elaboración propia en base a la información recogida en el marco teórico y los valores propuestos para la generación Millennial en el mundo laboral.

6. CONCLUSIÓN

Como conclusión se puede decir que un plan de compensación adaptado a la generación millennials es esencial para las empresas en la actualidad. Los millennials, como parte significativa de la fuerza laboral actual, tienen expectativas y necesidades únicas en cuanto a la compensación y los beneficios laborales.

Una de las principales razones por las que es importante tener un plan de compensación adaptado a los millennials es la retención de talento. Esta generación valora el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Si una empresa no ofrece un plan de compensación atractivo que cumpla con estas expectativas, es probable que los millennials busquen otras oportunidades laborales.

Por lo tanto, un plan de compensación adecuado puede ayudar a retener a los talentos más jóvenes y evitar la rotación de personal.

Además, un plan de compensación adaptado a los millennials también es crucial para atraer talento. La competencia por los mejores profesionales de esta generación es intensa, y las empresas necesitan ofrecer un paquete de compensación competitivo para destacar frente a otras organizaciones. Un plan de compensación atractivo puede ser un factor decisivo para que los millennials elijan una empresa sobre otra.

Otro aspecto importante es la motivación y el compromiso de los empleados. Los millennials buscan sentirse valorados y reconocidos en su trabajo. Un plan de compensación adecuado puede ser una herramienta efectiva para motivar a los empleados millennials a dar lo mejor de sí mismos. Esto puede incluir incentivos basados en el desempeño, programas de reconocimiento o beneficios adicionales que se alineen con sus necesidades y valores.

Además, los millennials valoran la personalización y la flexibilidad en su plan de compensación. Esto puede incluir opciones como horarios flexibles, teletrabajo, programas de bienestar, bonos basados en el desempeño y beneficios adicionales como seguros de salud o planes de pensiones. Un plan de compensación adaptable y flexible puede ayudar a satisfacer estas demandas y mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los millennials.

En resumen, un plan de compensación adaptado a la generación millennials es esencial para las empresas, ya que les permite retener y atraer talento, motivar a los empleados y adaptarse a las expectativas y necesidades de esta generación. Al ofrecer un paquete de compensación competitivo y personalizado, las empresas pueden asegurar el compromiso y la contribución de los millennials al éxito de la organización.

7. DISCUSIÓN

Al elaborar una propuesta de plan de compensación para una empresa, es importante tener en cuenta algunas dificultades y desafíos que pueden surgir. Algunas de estas dificultades incluyen:

1. Restricciones presupuestarias: Una limitación común al diseñar un plan de compensación es el presupuesto disponible. Las empresas pueden tener limitaciones financieras que dificulten la implementación de ciertos beneficios o aumentos salariales.

2. Competencia del mercado laboral: El entorno competitivo del mercado laboral puede ser una limitación, ya que las empresas deben asegurarse de ofrecer un paquete de compensación atractivo para atraer y retener talento. Si la competencia ofrece mejores beneficios o salarios, puede ser difícil para una empresa diseñar un plan de compensación competitivo sin exceder sus límites financieros.

3. Diversidad de la fuerza laboral: Las empresas pueden tener una fuerza laboral diversa, compuesta por diferentes generaciones, niveles de experiencia y roles. Diseñar un plan de compensación que satisfaga las necesidades y expectativas de todos los empleados puede ser un desafío, ya que cada grupo puede tener preferencias y prioridades diferentes.

4. Cambios en las regulaciones laborales: Las regulaciones laborales pueden cambiar con el tiempo, lo que puede afectar la forma en que se diseñan y administran los planes de compensación. Las empresas deben estar al tanto de las leyes y regulaciones laborales actuales y asegurarse de cumplir con ellas al elaborar su propuesta de plan de compensación.

5. Cambios en las expectativas de los empleados: Las expectativas de los empleados pueden cambiar con el tiempo, especialmente en lo que respecta a la compensación y los beneficios. Las empresas deben estar atentas a estas expectativas cambiantes y adaptar su plan de compensación en consecuencia para mantenerse atractivas para los empleados.

En general, diseñar un plan de compensación efectivo puede ser un desafío debido a las limitaciones presupuestarias, la competencia del mercado laboral, la diversidad de la fuerza laboral, los cambios en las regulaciones laborales y las expectativas cambiantes de los empleados. Sin embargo, al abordar estas limitaciones de manera estratégica y considerada, las empresas pueden crear un plan de compensación que sea atractivo y satisfactorio para sus empleados.

BIBLIOGRAFÍA

(S/f), (2016). *Factores de atracción del nuevo talento*. Grantthornton.es. Barcelona.

Recuperado de

<https://www.grantthornton.es/globalassets/1.-member-firms/spain/insights/factores-de-atraccion-del-nuevo-talento.pdf> Fecha de consulta: 23/08/2023

12 valores de empresa para guiar tu negocio | Kyocera. (s. f.). Recuperado de:

<https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/papeless/doce-valores-de-empresa-para-guiar-tu-negocio.html#:~:text=Pasi%C3%B3n,ellos%20tambi%C3%A9n%20se%20sentir%C3%A1n%20as%C3%AD> Fecha de consulta:

25/08/2023

A los millennials (también) les preocupa la sostenibilidad (2022). *Diario Responsable*.

Recuperado de:

<https://diarioresponsable.com/noticias/33430-a-los-millennials-tambien-les-preocupa-la-sostenibilidad> Fecha de consulta: 07/09/2023

Álvarez, P. (2022). *Las preocupaciones de los «millennials» y los Zetas en España*. Cinco Días. Recuperado de :

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/06/23/fortunas/1656010448_115841.html Fecha de consulta: 15/09/2023

Alvarez, A. (2016). *Estrategia organizacional y la rentabilidad en empresas del sector automotriz de la zona central del Ecuador*. Dialnet. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5767779> Fecha de consulta: 23/08/2023

Ames, R. (2017). *Factores de atracción y retención del talento humano y su relación con el compromiso organizacional*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Andrés, Á. (2021). 11 valores empresariales que influyen en el resultado de tu negocio. *Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual*. Recuperado de

<https://www.bizneo.com/blog/valores-de-una-empresa/#:~:text=Los%20valores%20empresariales%20son%20el.respetar%20durante%20toda%20su%20actividad>. Fecha de consulta:

18/09/2023

Ariza, J., Morales, A., Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas*. McGraw-Hill. Madrid

Baiyun, G., Regina, A. G., David, H., Arlene, R., & Xin, H. (2017). *Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service*.

Barrilero, R. (2005). Nuevas tendencias en la retribución orientada al individuo. *Revista Estrategia Financiera*. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/6/8/1/5/pd0000016815.pdf>. Fecha de consulta: 15/09/2023

Bedoya, J. (2018). *Plan de compensaciones*. Sistemas Humanos. Recuperado de <https://www.shdemexico.com/2018/10/31/plan-compensaciones/> Fecha de consulta: 12/09/2023

Bautista, X. (2019). *Estrategias de retención del talento en millennials*. <http://repository.usergioarboleda.edu.co/handle/11232/1729> Fecha de consulta: 25/08/2023

Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual (s.f.). *Bizneo*. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/compensacion-laboral/> Fecha de consulta: 07/09/2023

Calvo, L. (2021). ¿Qué es la mejora continua y cómo aplicarla en una empresa? *Blog*. Recuperado de: <https://es.godaddy.com/blog/mejora-continua-empresa/#:~:text=La%20mejora%20continua%20es%20una,buenos%20resultados%20a%20largo%20plaz> Fecha de consulta: 23/08/2023

Caraher, L. (2016). *Millennials en la oficina: cómo lidiar con una generación que no sigue con las reglas*. Buenos Aires, Argentina.

Catano, V. M., & Morrow Hines, H. (2016). The influence of corporate social responsibility, psychologically healthy workplaces, and individual values in attracting millennial job applicants. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*.

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

¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial? (2022), *Valor Compartido*. Recuperado de: <https://valor-compartido.com/que-es-responsabilidad-social-empresarial> Fecha de consulta: 05/09/2023

De la Garza, M. T., Soria, E. G. y López, J. A. (2019). Expectativas de los Millennials en el contexto laboral: Un estudio de género. *Management Review*. Recuperado de: <http://ds.doi.org/10.18583/umr.v4i1.132> Fecha de consulta: 04/09/2023

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

Encuesta global 2023 A Millennials y Generación Z. (2023). Deloitte Spain. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>
Fecha de consulta: 15/09/2023

Euroinnova Formación (2023). Qué son factores motivacionales. Euroinnova Business School. Recuperado de: <https://www.euroinnova.edu.es/11-6-29/el-valor-del-trabajo-en-equipo> Fecha de consulta: 05/09/2023

Golik, M. (2013). *Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación*. Cuadernos de Administración.

Gutiérrez, R. (2018). *La atracción y retención del talento millennial en la gestión de los recursos humanos*. Universidad de Cantabria. Cantabria

Hatum, A. (2009). *El caos del talento: gestión del talento para sobrevivir a las turbulencias*. Recuperado de: <https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf> Fecha de consulta: 12/09/2023

Sanchez, J. (2017). *Auditoría a procesos de compensación en empresas de una economía emergente*. Dialnet. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6230912> Fecha de consulta: 05/09/2023

Karsh, B., y Templin, C. (2013). *Manager 3.0: A millennial's Guide to Rewriting the Rules of Management*. AMACOM.

La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020 Las generaciones resilientes como clave para crear una "nueva normalidad". (s/f). Deloitte. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf Fecha de consulta: 12/09/2023

León, J. (2023). ¿Por qué los «Millennials» son un reto para las empresas? *BBVA NOTICIAS*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/millennials-reto-empresas/> Fecha de consulta: 06/09/2023

León, V. (2010). *Compensación: Diferenciar con equidad*. Santiago: Thomson Reuters.

Lopez de Atalaya, E. (2017) *Desarrollo personal en el seno de la organización evolutiva-teal: Motivaciones de los Millenials*. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid. Recuperado de : https://oa.upm.es/53371/1/TFG_ERNESTO_LOPEZ_DE_ATALAYA_OLCINA.pdf Fecha de consulta: 28/08/2023

Los Millennials y los Empleadores: ¿Podrá salvarse esta relación? (s/f). Deloitte. Recuperado de : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/about-deloitte/Millennials2016-Resumen_ejecutivo-mx.pdf Fecha de consulta: 06/09/2023

Madero, S. M., (2009). *Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales*. ResearchGate. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/46461200_Factores_de_atraccion_y_retencion_del_mercado_laboral_para_empleados_potenciales Fecha de consulta: 15/09/2023

Madero, S. M, (2019). *Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana*. Recuperado de: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782019000200001 Fecha de consulta: 05/09/2023

Martín-Buro (2018). *La gestión del talento y la retención de millennials*. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid.

Meister, J. C., Willyerd, K. (2018). *Mentoring Millennials*. Harvard Business Review. Recuperado de Recuperado de <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> Fecha de consulta: 07/09/2023

Mitta, D. E. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennials en un grupo de organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *Revista de Ciencias de la Gestión*.

Ronda, L. (2019). *Conciliación: atracción y retención del talento. Conciliación y corresponsabilidad laboral y familiar*. Universidad de Comillas. Madrid.

Salcedo, B. (s. f.) *La influencia de la política de compensaciones y beneficios como clave en la captación y fidelización del talento de acuerdo a la diversidad generacional*.

Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires. Recuperado de:

http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-2037_SalcedoB.pdf Fecha de consulta: 23/08/2023

Sánchez, F. (2010). "8 claves para retener el talento". Recuperado de:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>. Fecha de consulta: 05/09/2023

Schuler, R., Huber, V. (1990). *Personnel and human resource management*. St. Paul.

Socorro, F. (2011). *Planes para retener el talento humano, Recursos Humanos Blog*.

Recuperado de: <https://recursoshumanosblog.wordpress.com/category/retencion-deltalento/>.

Fecha de consulta: 07/09/2013

Soro, A. (2019). *Características de la empresa ideal para atraer y retener a los Millennials* (Bachelor's thesis).

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*.

US American Chamber of Commerce (2012). *The Millennials Generation Research Review*.

Recuperado de:

<http://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/articles/foundation/MillennialGeneration.pdf>. Fecha de consulta: 23/08/2023

Valle, A., Carrasco, L., & Córdova, Z. (2016). Estrategia organizacional y la rentabilidad en empresas del sector automotriz de la Zona Central del Ecuador. *Revista ENIAC*. Ecuador.

Vera, I., (2019). *Gestión Estratégica y retención del talento millennials de una empresa de consumo masivo*. Perú. Recuperado de:

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/46597>. Fecha de consulta: 12/09/2023

Vergara, L. M. (2019). *Beneficios e incentivos para la retención de la generación Millennials en las organizaciones*. Universidad Santiago de Cali. Cali.

Viota, N. (2020). *La gestión del talento joven en las organizaciones: Herramientas de atracción y retención*. Universidad del País Vasco. Bilbao.

Walter, R. (s.f.) *Atraer y retener a los profesionales Millennials. El Management del futuro*.

España. Recuperado de:

<https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robert-walters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/robert-walters-spain-attracting-and-retaining-millennials.pdf>. Fecha de consulta:

07/09/2023

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

Zimmerman, L., Frank, H. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. Investigación administrativa.

Zinheim, P.; & Schuster, J. (2000). *Pay People Right!, Ls ted*. San Francisco. Jossey-Bass.