



Atraer y retener a la generación del milenio: algunas claves

Según la Oficina de Estadísticas Laborales de los Estados Unidos, en 2020, los *Millennials*, la generación que cumplió la mayoría de edad con la entrada del nuevo milenio, representará el 40% de la fuerza laboral, y el 75% en 2025. Se trata de una generación con características muy distintas a las anteriores y, en consecuencia, profesionales con nuevas necesidades y demandas. Este cambio generacional no puede pasar desapercibido puesto que implica una 'revolución' transformadora en la captación y retención de talento de las organizaciones. Conocer a los Millennials, saber lo que buscan y tenerlos como target en la estrategia de Employer Branding es fundamental.

Miriam Aguado e Irene Arensbourg de PeopleMatters

Una generación se compone de personas que, por haber nacido en un mismo período de tiempo, comparten las mismas experiencias de vida y hechos históricos en etapas de desarrollo críticas”, así es como B. Kupper Schmidt (2010), uno de los mayores expertos en el estudio generacional, define cómo se forman las distintas generaciones.

Actualmente, en el mercado laboral coexisten tres generaciones de trabajadores: Baby Boomers (1945-1964), Generación X (1965-1981) y Generación Y o Millennials (1982-1996). Cada generación ha desarrollado lo que la especialista en Recursos Humanos, M. Golik (2010) denomina como su personalidad generacional. Esta personalidad es la que crea los valores, creencias y expectativas de cada uno de los colectivos.

La generación *Baby Boomers* fue testigo de muchos eventos históricos que causaron gran impacto en la opinión pública, tales como la guerra de Vietnam, el movimiento por los derechos civiles o el asesinato de Kennedy, lo que les hizo comenzar a rechazar los valores y normas tradicionales. De una forma generalizada, se les describe como independientes, orientados al logro, dueños de su propio destino, muy trabajadores y leales a las organizaciones para las que trabajan. Esta generación no creció siendo dependiente de la tecnología.

La generación X fue la que mantuvo el primer contacto con el desarrollo tecnológico. Esta generación ha sido descrita como menos formal y con una mayor capacidad de adaptación que sus predecesores. Numerosas experiencias de vida, menos comunes en años anteriores, marcaron los hitos de esta generación, tales como la incertidumbre económica, la recesión, las elevadas tasas de desempleo, la inflación y el elevado número de divorcios. Se les ha definido en numerosas ocasiones como individualistas, con poca confianza en

las corporaciones y por lo tanto, en ocasiones, desleales a estas, así como muy centrados en la búsqueda del equilibrio entre sus vidas personales y profesionales.

Sin embargo, a diferencia de la generación X, la generación Y fue educada bajo el lema “querer es poder”, frase que engloba el inicio de una era digital donde todo parece posible. La generación Y está compuesta por ‘nativos digitales’. De hecho, lo que realmente diferencia y caracteriza a los *Millennials* con respecto a generaciones anteriores es su relación con la tecnología. Esta ha cambiado la forma en la que se percibe el mundo. D. Tapscott (2008), autor de *Grown up Digital*, afirma que la inmersión digital es lo que realmente ha hecho que la también conocida como generación Net sea única. Esta diferencia ha logrado que los *Millennials* hayan desarrollado competencias que otras generaciones no tienen, como por ejemplo el pensamiento visual, la capacidad de procesar información, el aprendizaje continuo de forma autónoma o el trabajo en red. El deseo de obtener un trabajo con significado, la formación, el desarrollo personal combinado con el profesional, la aspiración al éxito y un gran valor asociado al tiempo libre, son algunos de los rasgos definitorios de esta generación.

CONOCIENDO A LOS MILLENNIALS

Cada vez surgen más estudios que buscan y analizan características comunes para crear un ‘retrato robot’ de los *Millennials*. Algunas de las más importantes son:

- **Nativos digitales.** La generación Y domina la tecnología de forma natural y sus relaciones están muy vinculadas a esta; para ellos, la realidad y el mundo virtual no están tan distanciados. Son consumidores y usuarios de tecnología. Tal y como explica la especialista en gerencia y liderazgo P.

Monteferrante (2010), muchos *Millennials* han hecho de la tecnología una forma de vida, "no es extraño que al revisar quiénes se han enriquecido gracias a la tecnología, se encuentre que el promedio de edad de los diez primeros que encabezan la lista no supere los 29 años, con una riqueza promedio cercana a los 216 millones de dólares. Tampoco extraña que el primero de la referida lista sea Mark Zuckerberg, nacido en 1984 y creador de Facebook". Según la *Global Millennial Survey*, encuesta realizada por Telefónica en 2014, más del 80% de los *Millennials* poseían un smartphone y el 45% una Tablet. Se trata de una generación permanentemente 'conectada'.

- **Seguros de sí mismos.** Los *Millennials* han crecido en núcleos familiares en los que se les ha inculcado la importancia de la autoestima, la realización personal y el valor de creer en uno mismo. Esto les ha permitido desarrollar más fácilmente la capacidad para afrontar retos y desafíos, de orientarse hacia el logro, así como de expresar sus opiniones e ideas sin miedo a la crítica.

Según una encuesta de Universum, para el 57% de los *Millennials* el equilibrio entre la vida profesional y personal implica tener el espacio suficiente para el tiempo libre en la vida fuera del trabajo.

- **Sociales.** tal y como indica el asesor de comunicación A. Gutierrez Rubí (2014), las redes sociales han hecho de los miembros de esta generación seres extremadamente sociales. A través de sus smartphones piden opinión, realizan consultas, comparten y comentan con otras personas. Son muy activos y se informan muy bien en 'la comunidad', antes de realizar cualquier compra. También utilizan las redes sociales para buscar empleo o realizar comentarios sobre una empresa.

- **Globalizados.** Tienen una visión global del mundo potenciada por los medios digitales (Internet, blogs, redes sociales, apps, etc.), valoran y respetan las diferencias, por lo que se muestran más abiertos y tolerantes ante la diversidad. A su vez, para ellos la comunidad no se limita a un grupo de amigos o familiares, es algo mucho más amplio, como por ejemplo las tribus urbanas presentes en un país y que pueden encontrarse en numerosas ciudades del mundo (hipsters, emos, góticos etc.)

- **Cívicos.** Gracias a la información obtenida a través de la tecnología los *Millennials* son conscientes del impacto medioambiental y la necesidad de crear sociedades sostenibles. "En una escala global, los *Millennials* creen que la pobreza (44%), la educación (26%) y la economía (26%) son los principales problemas sociales a los que se enfrenta el mundo actual" (Telefónica, *Global Millennial Survey*, 2014). De hecho, existen elevadas tasas de realización de actividades de voluntariado entre esta generación. Por este motivo, esperan que su empleador también sea socialmente responsable.



Debido a la importancia de la generación Y como fuerza laboral cada vez más presente en las empresas, la estrategia de *Employer Branding*, especialmente la Propuesta de valor al empleado, debe tener muy en cuenta sus prioridades

EN BUSCA DEL 'BEST WORKPLACE'

Las motivaciones y aspiraciones sobre el lugar de trabajo son distintas entre las tres generaciones que actualmente ocupan el mercado laboral, lo que supone un gran desafío para los profesionales de Recursos Humanos y *Employer Branding*.

Los especialistas en management y marketing, J. Bret, H.J. Walker y A. Jones (2014), en su estudio sobre las diferencias generacionales en el lugar de trabajo, han podido concluir que la generación de los *Baby Boomers* desea que se valore el esfuerzo y el trabajo duro. Compiten para ascender, visualizan muy claramente cuál es su carrera dentro de la empresa, están dispuestos a trabajar muchas horas a cambio de desarrollo ascendente y el trabajo es su forma de vida. Su principal motivación en el trabajo es construir una vida mejor. Por otro lado, la generación X es mucho más independiente, está orientada a resultados, organiza su vida alrededor del trabajo pero siendo pragmática y siempre con el requisito de poder conciliar su vida personal con su vida profesional. Esperan que la organización valore su contribución individual y su motivación es mantener una buena calidad de vida.

Sin embargo, la motivación que mueve a los *Millennials* frente a otras generaciones es vivir una vida con significado y trascendencia. Las experiencias y la educación recibida por la generación Y han sido distintas a las de generaciones anteriores, por lo tanto las aspiraciones al buscar el lugar de trabajo perfecto también son otras:

- **Desarrollo profesional.** Para los miembros de la generación Y, el trabajo ha de aportar valor no sólo desde el punto de vista retributivo, sino desde la perspectiva del desarrollo en la carrera profesional y 'vital'. Se trata principalmente de enriquecimiento personal y de aprendizaje.

Los Millennials tienen una visión global del mundo potenciada por los medios digitales, valoran y respetan las diferencias, por lo que se muestran más abiertos y tolerantes ante la diversidad.



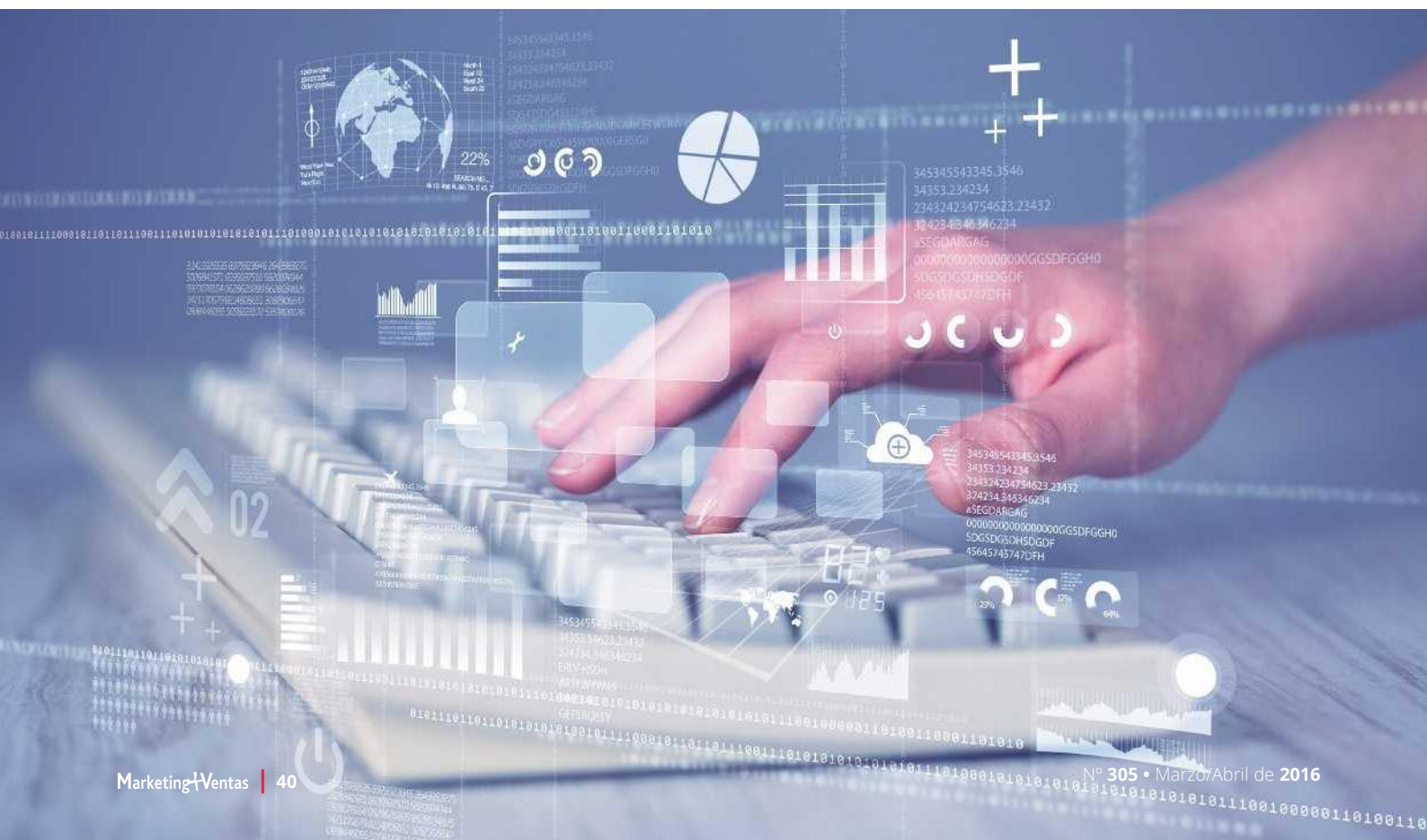
Elementos como el trabajar en proyectos distintos que fomenten su habilidad multi-tarea o poder acceder a formación continua son clave.

- **Herramientas digitales.** Tener a su disposición herramientas digitales es fundamental, ya que se trata de una generación constantemente conectada, por lo que perciben las redes sociales o Internet como herramientas de trabajo básico, así como sus principales fuentes de información y de auto aprendizaje.
- **Mentoring y feedback.** Los *Millennials* crecieron en entornos muy protectores tanto en el colegio como en los núcleos familiares, por lo tanto esperan que esto continúe siendo así en el entorno de trabajo. Los managers no son percibidos como

expertos ya que el *Millennial*, gracias a la tecnología puede acceder más fácilmente a la información, estos son más bien mentores que les ayudan a evolucionar en su carrera profesional y les indican si van por el buen camino, dándoles *feedback* de forma continua.

- **Desafíos.** Los *Millennials* buscan oportunidades continuas para alcanzar nuevos retos. Buscan trabajos desafiantes que contengan significado y que les permitan poder progresar en su carrera profesional. El trabajo monótono, repetitivo o excesivamente sencillo no es para ellos.
- **Trabajo en equipo y colaboración.** Esta generación es colaborativa por naturaleza, sobre todo cuando la finalidad y los objetivos del grupo están claramente estableci-

Esta generación es colaborativa por naturaleza, sobre todo cuando la finalidad y los objetivos del grupo están claramente establecidos y son comprensibles. El trabajo en equipo, bien organizado, es esencial para ellos.



SAP modificó su estrategia para atraer el talento *Millennial* y su primer paso fue unir el equipo de *branding* con el de *sourcing* para comenzar a comunicarse más fácilmente con el talento que intentaba captar

dos y son comprensibles. En consecuencia, el trabajo en equipo, bien organizado, es esencial para ellos.

■ **Equilibrio entre vida profesional y vida personal.** Los miembros de esta generación son exigentes respecto a las condiciones de trabajo y el hecho de conciliar su profesión con su vida privada es también un elemento primordial. La generación Y valora por igual lo profesional y lo personal, sin que ninguno de los dos aspectos pueda ser sacrificado en beneficio del otro. Tal y como indica el estudio sobre Millennials realizado por Universum (2014), estos se preocupan más por el *work life balance* que por otros elementos de éxito como el dinero y el estatus. Por ello, la flexibilidad del horario y el trabajo por objetivos más que por horas establecidas previamente son elementos muy valorados.

Suele ocurrir que otras generaciones se sienten también identificadas con lo que los *Millennials* buscan en las empresas. ¿Son tantas las diferencias? K. Cates y K. Rahimi, en su artículo publicado en el Financial Times, *Mastering People Management* (2001), expresaron de forma acertada dónde reside la diferencia, "una persona de 60 años, recientemente reflejó: `queríamos lo que ellos quieren pero no nos atrevíamos a pedirlo`. En esta frase reside la verdad, lo que los trabajadores jóvenes quieren no es tan diferente de lo que todo el mundo quiere. No obstante, los jóvenes trabajadores de hoy en día lo están pidiendo".

ALGUNOS DATOS DE INTERÉS

En 2014, Universum publicó, en colaboración con INSEAD y Head Foundation, uno de los mayores estudios independientes sobre los Millennials. Este se realizó a partir de una encuesta llevada a cabo entre junio y julio de 2014, con la participación de 16.000 personas

de 42 países. El trabajo permitió comprender mejor lo que estos buscan en el lugar de trabajo y obtener conocimientos adicionales sobre esta generación. Algunas claves:

- Retos en el trabajo: el 39% de los encuestados considera los proyectos innovadores como trabajo desafiante.
- Diversidad: Para el 83% diversidad hace referencia a diversidad cultural.
- Características empleador:
 - El 64% escoge la amabilidad y la simpatía de sus compañeros como un elemento muy valorado en el lugar de trabajo.
 - Para el 49% recibir feedback sobre su rendimiento en el trabajo es muy importante y el 64% valora sobre todo las opiniones de sus managers y de sus compañeros.
- Liderazgo: el 65% desearía convertirse en especialista durante el desarrollo de su carrera profesional, y el 35% prefería ser generalista.
- Previsión futura: el 45% espera retirarse cuando alcance los 60 años de edad.
- Status: el 52% prefiere un empleo estable.
- *Work-life Balance*: para el 57% el equilibrio entre la vida profesional y personal implica tener el espacio suficiente para el tiempo libre en la vida fuera del trabajo.

LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO (EVP) PERFECTA

Debido a la importancia de la generación Y como fuerza laboral cada vez más presente en las empresas, la estrategia de *Employer Branding*, especialmente la Propuesta de valor

al empleado (EVP, en sus siglas en inglés), debe tener muy en cuenta sus prioridades. Según esto, ¿cuál sería la EVP perfecta para un *Millennial*? Aunque esta debe adecuarse al contexto y cultura corporativa de cada organización, he aquí algunas ideas y propuestas a considerar:

1. "Desarrolla tu carrera profesional a través del mejor mentoring y del *feedback* continuo: a través del liderazgo nuestros managers están para ayudarte y para que saques el mejor provecho de tu trabajo con nosotros."
2. "Nuestro proyecto, un desafío: porque sabemos la importancia de tener y superar retos en el día a día, los proyectos en los que trabajarás siempre estarán basados en el espíritu de superación continua, te

aseguramos que será imposible aburrirse trabajando con nosotros."

3. "El trabajo es divertido: sabemos que el trabajo es una parte importante de nuestra vida, por lo tanto intentamos pasarlo bien con compañerismo, espíritu de equipo, sentido del humor y con distintas actividades fuera de la oficina para estrechar vínculos."
4. Tus ideas cuentan: el hecho de que tengas menos experiencia, no significa que no tengas nada que aportar. Valoramos la riqueza de opiniones y la originalidad de ideas. Queremos escuchar las tuyas."
5. "Somos flexibles: sabemos que el tiempo libre es un bien muy preciado, por lo tanto no nos olvidamos de él. Al igual que queremos que disfrutes trabajando con

La Propuesta de valor al Empleado para los *Millennial* debería incluir "sabemos que el trabajo es una parte importante de nuestra vida, por lo tanto intentamos pasarlo bien con compañerismo, espíritu de equipo y sentido del humor".



El hecho de que tengan menos experiencia, no significa que no tengan nada que aportar. Hay que valorar la riqueza de opiniones y la originalidad de ideas

nosotros, también queremos que no pierdas la oportunidad de realizar tus hobbies fuera del trabajo.”

UN CASO DE ÉXITO: SAP Y EL CAMBIO DE SU ESTRATEGIA DE EMPLOYER BRANDING PARA ATRAER AL TALENTO MILLENNIAL

La multinacional de software SAP decidió modificar su estrategia de *Employer Branding* para lograr la atracción de talento *Millennial*. Para ser atractivos frente a las generaciones más jóvenes, SAP, una empresa que no dispone de un producto tangible y fácilmente visible para el público, acertó en dar un giro a su estrategia como marca empleadora, aumentando su visibilidad y mejorando su forma de comunicar.

La especialista en contenido estratégico J. Jedeikin (2015), en su artículo publicado en LinkedIn, *How SAP Revamped its Employer Brand Strategy to Attract Millennials*, dividió en siete pasos la estrategia llevada a cabo por el Director Global de Reclutamiento y Employment Branding de SAP, M. Jeffery:

- **Un único equipo.** El primer paso que Jeffery llevó a cabo fue unir el equipo de *branding* con el equipo de *sourcing* para que el trabajo de marketing tuviese impacto en el proceso de reclutamiento. Uniendo los dos equipos, SAP pudo comenzar a comunicarse más fácilmente con el talento que intentaba captar, comenzando tener en cuenta sus preocupaciones y sus aspiraciones.
- **Cambio de 'look' en el portal de empleo.** Cambiar la imagen del portal de empleo fue otro de los elementos fundamentales del cambio de estrategia. El 'lavado de imagen' hizo que fuese más fácil llamar la atención

de los *Millennials*. El portal de empleo fue lanzado con una versión para smartphones para llegar más fácilmente a uno de los medios de comunicación más utilizados por la generación Y. El nuevo portal incluyó un diseño mucho más visual, en el que el contenido pudiese ser actualizado con facilidad. A su vez se personalizó, dando la opción de escoger entre diferentes perfiles (estudiantes, licenciados o profesionales). De este modo, el portal es capaz de adaptar mensajes específicos a cada colectivo, elevando las posibilidades de llamar su atención.

- **Contenido visual como factor clave.** Se realizaron cuarenta videos en los que se recogió el testimonio de diversos empleados de SAP. Los vídeos fueron publicados en el portal de empleo ya que, como enfatizó Jeffery, “la voz más verdadera y auténtica es la del empleado. No hablan con un guión de marketing y eso es lo que les convierte en la mejor publicidad que puedes tener”. Gracias a los vídeos de los empleados, SAP pudo mostrar la parte más ‘divertida’ de su cultura corporativa, aquello que no es posible apreciar salvo formando parte de la empresa, y que es precisamente lo que la hace más real y cercana.
- **Campaña digital.** Una vez SAP estableció los mensajes que quería transmitir al público *Millennial*, la compañía llevó a cabo una campaña en medios digitales para hacer visible su marca como empleador. Lanzaron lo que bautizaron como “Life at SAP” (“La vida en SAP”), con numeroso contenido centrado en la experiencia de trabajar en SAP. El mensaje que crearon comenzó a penetrar en los diferentes canales sociales de la empresa (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram y Youtube).
- **Gamificación a través de LinkedIn.** Antes de la “reforma” de la estrategia de *Employer Branding*, SAP se había centrado exclusivamente en grupos específicos de

estudiantes provenientes de Universidades de prestigio. No obstante, para su división "Academy for Sales" (Academia de ventas), SAP necesitaba ampliar su audiencia ya que sus comerciales target no se encuentran necesariamente en estas universidades. De este modo, el equipo de trabajo decidió anunciar en LinkedIn su *Academy for Sales* en comunidades y grupos universitarios. Puesto que se trataba de una propuesta arriesgada, debido al número masivo de solicitudes que podían llegar a recibir, SAP contrató a un socio para crear un proceso de evaluación en dos fases. La primera fase consistía en un cuestionario de descarte que evaluaba el encaje cultural del candidato y que daba feedback inmediato sobre el resultado. La segunda fase del proceso de evaluación consistía en una prueba en las que se exponían diferentes situaciones relacionadas con el trabajo comercial. La campaña fue un éxito: 75% de los candidatos afirmaron que la herramienta online les había motivado a participar, y SAP encontró a 500 candidatos para la Sales Academy (se recibieron 50.000 solicitudes).

- **Utilización de Big Data.** El sexto paso que SAP llevó a cabo dentro de su estrategia fue la utilización de Big Data para averiguar aquello que estaba funcionando y realizar ajustes en caso de ser necesario. Gracias al Big Data pudieron saber las características del perfil que solían reclutar y dónde estaban perdiendo talento para afinar su estrategia de *Employer Branding*. A su vez, fueron analizando los comportamientos de los *Millennials* en el portal de empleo para descubrir lo que mejor funcionaba en cuanto a diseño, contenido y tráfico.
- **Un menú de *Employer Branding*.** Por último, SAP impulsó el *Employer Branding* en las distintas áreas de negocio. El equipo creó un menú de servicios de

Employer Branding al que bautizaron como 'Freemium to Premium', de este modo, en áreas con elevadas tasas de crecimiento, como por ejemplo China o India, se podía hacer una estrategia a medida en función del número de personas que desearan contratar, presentando distintos niveles de servicios, algunos gratuitos, como por ejemplo el servicio de redes sociales y otros más exclusivos, como campañas publicitarias, a la hora de definir la estrategia. En 18 meses, los resultados comenzaron a ser visibles, la comunidad online (antes prácticamente estancada) creció cerca de 550.000 usuarios activos y la Compañía ganó el premio *Erenet's best Employer Brand 2015*. Tal y como concluyó Jeffery, aunque no todo el mundo responde a las ofertas de empleo, como miembros de la comunidad, reciben actualizaciones y están alerta cuando surge un trabajo relevante para ellos.

¿HACIA DÓNDE VAMOS?: GENERACIÓN Z

Cuando todavía queda mucho por hacer para respaldar la inminente incorporación de los Millennials al mundo laboral, una nueva generación, nacida entre 1996 y 2000, llamará a las puertas del mercado del trabajo en unos tres años aproximadamente. En el estudio de alcance mundial realizado por Universum y difundido en España por PeopleMatters, 'Generation Z Grows Up' (2015), esta generación se diferencia de los *Millennials* entre otras cosas, por ser nativos digitales al 100%, por valorar los entornos de trabajo "emprendedores, innovadores y creativos" y por desear encontrar un trabajo que se adapte totalmente a su personalidad. En consecuencia, dentro de muy poco tiempo, las estrategias para retener y captar talento deberán ser dobles, enfocadas a ambas generaciones, las de un futuro que ya es presente. ■