

Plan de intervención para la captación y retención de talento millennial en una organización del sector tecnológico

Máster en Psicología del Trabajo,
de las Organizaciones y en
Recursos Humanos

Trabajo de Final de Máster
(SB0013) Curso 2018/19



Alumno: Antonio Casas Castro

Tutor: Joan Raül Burriel Calvet

Resumen

El mundo laboral actual ha sufrido grandes transformaciones a ritmos nunca antes vistos, entre otras causas: por el gran impacto que han tenido las tecnologías de la información (TICs) y la globalización sobre la sociedad. Esto nos ha dejado ante una realidad mucho más heterogénea, habiendo de lidiar con cuestiones que en su mayoría trascienden cualquier tipo de frontera, y abriendo paso a la interacción intergeneracional de una forma mucho más generalizada que previamente (Dwyer, 2009).

Es en este contexto complejo en el que los/as Millennials se incorporan al mercado de trabajo: la primera generación nativa digital, fuente del talento que muchas organizaciones buscan, y que se convertirá en la principal fuerza de trabajo en los próximos años. Sin embargo, los esfuerzos de las empresas todavía son insuficientes en la mayoría de casos. Debido a esto, los/as expertos/as de Recursos Humanos se enfrentan a un reto: el de conocer al detalle a este nuevo tipo de potenciales candidatos/as, con sus valores, motivaciones y preferencias particulares, para dar con fórmulas y políticas innovadoras que sean suficientemente buenas para atraer y retenerlos/as de forma efectiva. Con ello, nos embarcamos en un programa de intervención que busca abordar sus principales intereses en nuestra organización, creando un entorno atractivo y conciliador que supondrá no sólo un reclamo para los/as posibles aspirantes, sino que repercutirá positivamente en la plantilla ya existente, planteándose diferentes políticas para fomentar la flexibilidad, el aprendizaje bidireccional y otras características con las que los nuevos talentos puedan desarrollarse y convertirse en una base fiable para el futuro de la entidad.

Palabras clave: millennials, talento, atracción, retención, marca empleadora, conciliación.

Abstract

The current working world has suffered huge transformations in ways never seen before, among other reasons due to Information and Communication Technologies' impact and globalization. All this leads us on a much more heterogeneous society, where we have to deal with questions that goes far beyond any border, opening the field to intergenerational interaction more frequent than previously (Dwyer, 2009).

In this complex context Millennials make the transition to the labour market: they are the first digital native generation of them all, a source of talent that many organisations look for, and a generation that will become the main workforce over time. However, efforts are not enough in the majority of cases. Thus, HR experts face a big challenge: getting to know every detail about these potential candidates looking at their values, motives and particular preferences, in order to get to formulas and innovative policies good enough to attract and retain them effectively. We embark in the following intervention program whose will is to strike into their main interest at our company by creating an attractive and conciliatory environment that will serve not only as call for potential contenders, but also bringing a positive effect regarding the existing employees. Implementation of new policies to foster flexibility, bi-directional learning and others will be needed for these talents to develop and become in a sustainable basis for the future of the business.

Keyword: millennials, talent, attraction, retention, employer branding, conciliation.



ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5-13
1.1. Descripción de la empresa y definición de la temática	5-8
1.2. Revisión de la literatura	8-13
2. OBJETIVOS	14
3. METODOLOGÍA	14-21
3.1. Participantes	14-15
3.2. Procedimiento	15-20
3.3. Temporalización	20-21
4. RESULTADOS ESPERADOS	21-22
5. PRESUPUESTO	22-23
6. CONCLUSIONES FINALES	24-25
6.1. Propuestas de mejora	25
7. ANÁLISIS DE TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL	26-33
7.1. Competencias adquiridas durante el máster	27-33
8. REFERENCIAS	34-35

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este trabajo se desarrollará la temática de los/as Millennials en el mundo del Trabajo y las Organizaciones. El objetivo de este es el de diseñar una intervención 'ad hoc' para la empresa seleccionada que pueda solucionar una problemática dada, o que mejore sus condiciones actuales en base a esta temática generacional. Toda su elaboración pretende otorgar un nivel elevado de maestría a los realizadores en este ámbito, así como validar conocimientos adquiridos durante el Máster que puedan dar lugar a una aplicación real en el futuro.

La elección de este tópico se fundamenta en un interés intrínseco debida a la creciente relevancia del colectivo millennial en el mercado laboral, y al éxito que puede suponer el conocimiento de sus características propias y diferenciadoras a la hora de crear políticas y prácticas para su participación en las organizaciones. En este sentido, creemos que aquellas organizaciones que, salvando las diferencias individuales, sepan adoptar una correcta postura generacional en todo su repertorio de acciones, pueden ser capaces de motivar y optimizar la productividad de sus empleados/as y de sus inversiones en contratación y retención de talento.

1.1. Descripción de la empresa y definición de la temática:

Trabajaremos desde uno de los departamentos de Recursos Humanos de la empresa “#1 Electronics”. Esta es una empresa que nace a mediados de los años 80 (concretamente en 1986) en Finlandia, donde se ubica su sede central. Hoy en día trabaja a nivel internacional con diferentes delegaciones repartidas por 13 países de toda Europa, empleando a un total de 7.500 personas. Su mercado de trabajo es el del hardware informático, concretamente el de la electrónica de consumo.

“#1 Electronics” se ha diferenciado desde sus inicios por sus productos de alta relación calidad-precio, con dispositivos fiables que la han posicionado como una marca de referencia, con soluciones tanto para negocios como para particulares. Tradicionalmente, sus productos estrellas venían siendo los ordenadores personales, más específicamente los portátiles, con un diseño “tosco e industrial”, pero a la vez con materiales de gran resistencia y fiabilidad, que convencía a empresas y usuarios/as independientes que buscasen durabilidad en este tipo de dispositivos. Aunque ahí no queda todo, ya que gracias a su adaptación al mercado, han sabido aprovechar las tendencias e incrementar su catálogo con el paso de los tiempos, lanzando diferentes tipos de

dispositivos de gran popularidad en la actualidad como puedan ser smartphones, tablets, relojes inteligentes, entre una larga lista.

A pesar de que rara vez han liderado el mercado, sus antiguas y nuevas propuestas han sido de valor para los/as consumidores/as, teniendo buena acogida a nivel económico. Esta es una situación que la dirección general lleva revisando largo tiempo, en la que cree poder mejorar, por lo que se plantea lo siguiente: para poder competir “de tú a tú” con las primeras marcas del mercado, es necesario llevar a cabo una agresiva estrategia de cambio organizacional.

Las cifras económicas que “#1 Electronics” maneja les da estabilidad suficiente para arriesgarse con estos movimientos empresariales e incrementar su valor en la industria. Creen que es el momento perfecto, de ahí que la decisión se haya tomado de forma bastante unánime por sus principales responsables.

Las propuestas de cambio atañen a varios aspectos del negocio y han sido extraídas de procesos de análisis desde los niveles más altos de la organización, así como de cada una de sus subdivisiones, que también han tenido oportunidad de participar en el proceso y hacer propuestas mediante sesiones de survey feedback. Teniendo en consideración toda esta información, se han concluido diferentes líneas de actuación:

- Un cambio en la imagen corporativa, que refleje los nuevos tiempos. Esto tendría un gran impacto sobre los departamentos de Marketing, estando a cargo de la importante tarea de crear una estética moderna, que pueda aunar a todos/as los/as clientes que se ha venido ganando y fidelizando todo este tiempo, además de aumentar el mercado a nuevos/as consumidores/as.
- Diversificar la producción, poniendo una especial atención en la competencia, y destinando recursos tanto creativos como técnicos para el diseño y fabricación de nuevos productos y servicios, con el fin de que cubran eficazmente las necesidades de los/as consumidores/as y se tengan en cuenta aspectos relevantes en el presente de la industria como la experiencia de usuario, el diseño estético, la usabilidad, etc.
- Revisión de políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para aumentar el compromiso social y medioambiental, como dar un respaldo continuo durante la vida

útil de los productos, políticas para reducir el impacto medioambiental en la producción y la cantidad de residuos generados, etc.

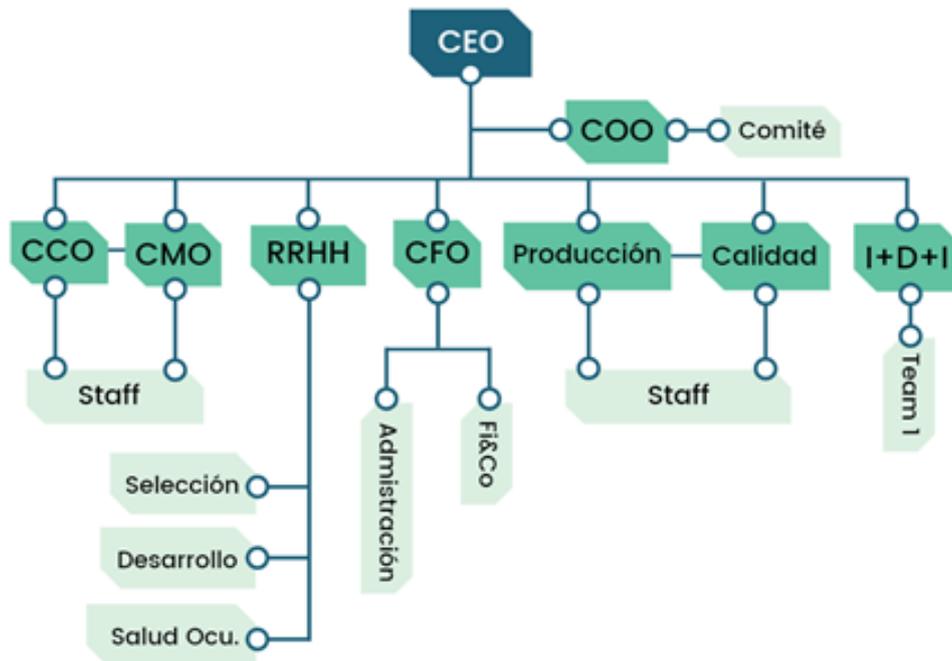
- Iniciar la incorporación de una nueva generación de talentos para cumplir la necesidad de personal requerida para el cambio. Se incluirá una importante inversión de recursos pensando a medio-largo plazo para que estos se formen como profesionales, y sigan innovando y adaptando como hasta el momento. El apoyo e interacción con la plantilla actual será clave, facilitando el aprendizaje bidireccional y el aprovechamiento de sinergias inter-generacionales.

Nuestro departamento se pone manos a la obra para cumplir con este último objetivo.

La sede en la que nos situamos se encuentra en la capital española de Madrid. Esta cuenta con un equipo de 147 personas integrando la plantilla en la actualidad, contando con 5 profesionales de Recursos Humanos. Fue fundada en 1990, y la estabilidad de la plantilla ha sido bastante alta todos estos años, con un índice de rotación medio de 10.83% anual. Esto ha hecho que la edad media del equipo haya ido incrementando con el paso del tiempo, pues la mayoría de trabajadores en plantilla continúa trabajando aquí desde que se incorporó a inicios de los 90.

Cuando hablamos de jerarquía, a pesar de existir una figura directiva que coordina la suma de las actividades en la sede, su estructura interna y capacidad de autogestión han permitido que esta se oriente de forma bastante horizontal (Gráfica 1): “cuando estás inmerso trabajando con tu equipo, tienes al Project Manager literalmente trabajando a tu lado, como si fuese uno más, y el CEO siempre está dando vueltas por la oficina. Es bastante cercano además” nos indica uno de los trabajadores.

Conociendo estas características, la homogeneidad y trayectoria que tiene este equipo, pensamos que las nuevas incorporaciones pueden llegar a generar un choque inicial en la plantilla si no se les prepara e introduce de forma adecuada. Aunque por otro lado, recogiendo su opinión, por lo general son conscientes de que los nuevos miembros darán un aire fresco a la oficina y con los nuevos cambios ayudarán a tener una nueva perspectiva en el día a día.



Gráfica 1: Organigrama '#1 Electronics' en Madrid. Fuente: Elaboración propia. *

1.2. Revisión de la literatura:

Previamente a entrar a definir y hacer hincapié en la generación millennial, es necesario hablar de sus contrapartes más veteranas que la preceden. Aunque podríamos hablar de alguna más, las generaciones que principalmente conviven a día de hoy en el mundo del trabajo junto a la millennial, son las de baby boomers y la generación X.

Los Baby Boomers constituyen la mayor parte de la fuerza de trabajo actualmente. Son todas aquellas personas nacidas entre 1946 a 1964, tras el final de la II Guerra Mundial (Rosenberg, 2009). Rajput y colaboradores (2013) concluyeron que esta es una generación que demuestra lealtad, pasión en su trabajo, espíritu participativo, un alto respeto a la autoridad y jerarquías. Por contra, muestran cierta resistencia a los cambios, lo que se traduce en una falta en el uso de nuevas tecnologías y metodologías.

Por su parte, dentro de la generación X, nacida de 1965 a 1980 (Kane, 2012), encontramos empleados que según algunos autores (McGuire et al., 2007) muestran mejores capacidades para la multitarea que los/as baby boomers, buscan influir más sobre sus horarios, su orientación es más global; y el trabajo en equipo, la colaboración, la antigüedad, calidad de vida y relaciones humanas son importantes para ellos en el trabajo.

*CEO (Chief Executive Officer); COO (Chief Operating Officer); CCO (Chief Communications Officer); CMO (Chief Marketing Officer); CFO (Chief Financial Officer)

Generación	BABY BOOMERS	GENERACIÓN X	MILLENNIALS
Nacimiento	1946-1964	1965-1981	1982-1994
Características	Demuestran lealtad, pasión en su trabajo, espíritu participativo, alto respeto a la autoridad y jerarquías, cierta resistencia a los cambios, etc.	Mejor capacidad en multitarea, buscan influir sobre sus horarios, orientación más global; la calidad de vida y de las relaciones son importantes en el trabajo.	Nativos digitales, alta formación y ambición, etc.

Tabla 1. Cuadro resumen generaciones en el mundo laboral y características. Elaborado a partir de Rosenberg (2009); Rajput et al. (2013), Kane (2012) y McGuire et al. (2007).

Millennials

La generación Y, generación del milenio, o Millennials; así son llamadas todas aquellas personas nacidas desde principios de los años 80 hasta mediados de los 90. Aunque hay diferentes fuentes que establecen otros intervalos, como de 1978 a 1994 (Sheahan, 2005); o como indicaron Howe y Strauss (2009) que establecen el inicio del cambio generacional años más tarde, a partir de 1982. A estos últimos se les considera los creadores del término “Millennials”, y son quienes entran a remarcar claramente la ruptura de comportamientos, personalidad e intereses que se encuentra, con respecto a las generaciones anteriores. En línea con esta bibliografía, los/as Millennials muestran una personalidad generacional distinguida de las mencionadas anteriormente (Tabla 1), caracterizándose por un alto optimismo, ambición, y deseo por hacer del mundo un lugar mejor. Es una generación altamente preparada en cuanto a formación, y que se mueve con total soltura en entornos tecnológicos. Para identificar las características más claves, Raines y Arnsparger (2010) nos dan un listado de atributos millennial:

- 1. Confianza, optimismo y ambición:** se alejan del conformismo, buscan aquello que les motiva y creen fuertemente en poder lograrlo con esfuerzo.
- 2. Conocimientos tecnológicos:** son nativos/as digitales, su manejo de dispositivos y de Internet es mucho más orgánico que el de generaciones pasadas, y viven acostumbrados/as a la alta carga de información que este contiene.

3. **Naturaleza colaborativa:** nacidos/as en plena época de globalización, buscan conectar y aunar el trabajo propio al de otros/as para conseguir mayores fines de mejor forma.
4. **Autoridad relajada:** se alejan del sentimiento de subordinación, prefieren ver a sus managers y compañeros/as como alguien con quienes colaborar sin marcar jerarquías.
5. **Orientación a causas:** buscan la visión global de los acontecimientos.
6. **Lealtad e inclusión:** esperan un trato justo para todos/as cuando se organizan en grupos, generar diversidad como norma, y que no se deja de lado a nadie.
7. **Responsabilidad social y mentalidad cívica:** muestran una alta voluntariedad, esperan que las empresas aporten a mejorar la sociedad haciendo uso de medidas sostenibles.

Todas estas habilidades y actitudes que los/as Millennials ofrecen de entrada, encajan a la perfección con los retos a los que se enfrentan diariamente las empresas, al estar en un mundo cada vez más complejo y digitalizado sobre todo en los últimos años, aumentando las cantidades de información a manejar. Además, esta generación representa actualmente el 26% de la población global, pero se prevé que en 2025 llegue a un 75% (OIJ, 2017). Por lo que estas cifras no hacen más que resaltar la necesidad inmediata de atraer y retener a los mejores talentos de esta generación.

Atracción del talento Millennial

Reclutamiento y selección:

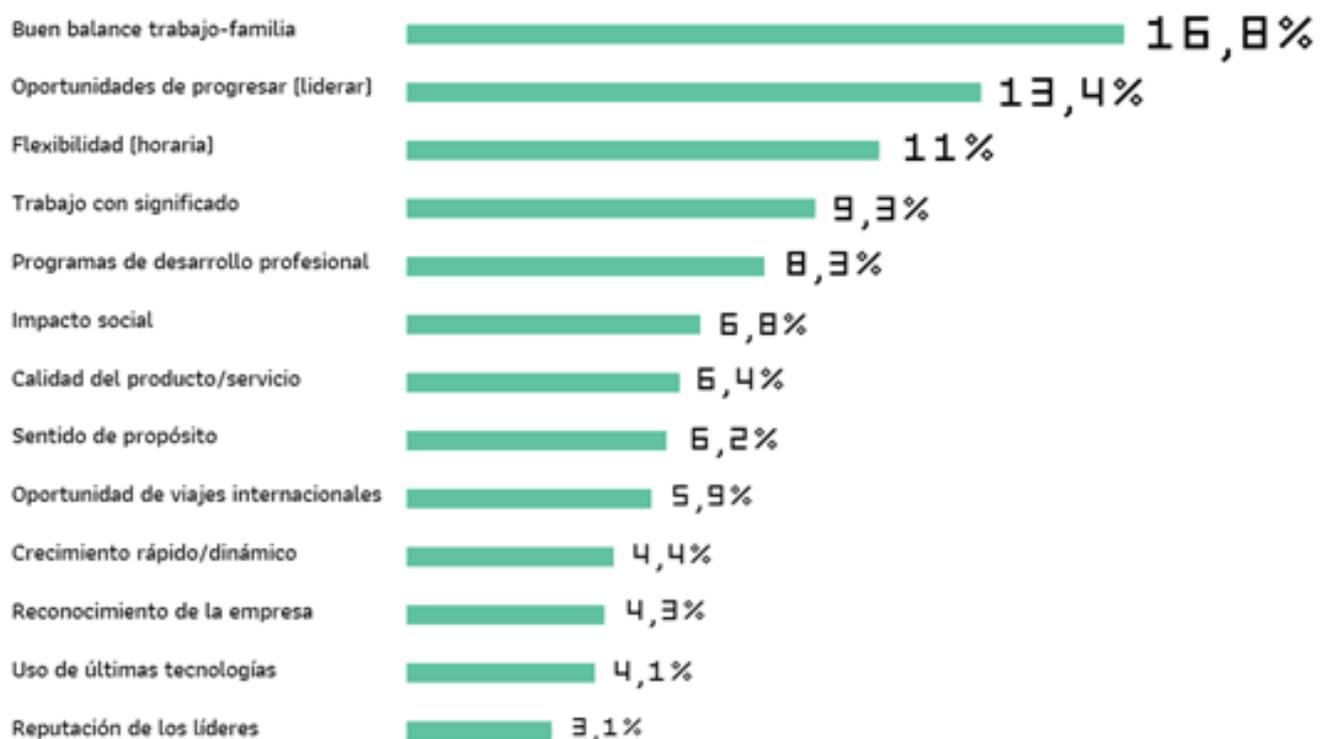
Refiriéndonos a una investigación basada en encuestas, llevada a cabo en Ecuador por M. Jazmín Ramírez (2017), se concluyó que la gran parte de las empresas encuestadas (un 68,1% tanto del sector público y privado) no siguen un plan o canal de reclutamiento y selección especial para millennials, a pesar de considerar que estos suponen una ventaja competitiva en las organizaciones. Solo el 31,9% restante proponen medidas no tradicionales como programas de Trainee, meetings entre graduados y CEOs, u otros

programas interactivos de reclutamiento. Esto sirve de apoyo al discurso de Sheahan (2005) cuando expresa que aun cuando muchas empresas están preocupadas en captar talento millennial, conservan todavía estrategias tradicionales para llegar hasta ellos/as, una mentalidad a cambiar cuanto antes (PwC, 2014).

Atracción y Employer Branding:

Cuando de atraer a Millennials se trata, es imperativo que las empresas conozcan y aborden los intereses principales que más los/as motivan, que logran captar su atención y emitir una imagen amigable que les llame a plantearse y considerar nuevas oportunidades laborales.

Un informe de Deloitte (2016) reflejó que los principales factores de valor en el trabajo para esta generación, dejando de lado el salario, son el buen balance vida personal-vida privada (conciliación familia-trabajo), la presencia de oportunidades de progresar y liderar, flexibilidad (por ejemplo, mediante horarios flexibles, poder trabajar de manera remota, etc.); trabajo con significado, programas de entrenamiento en desarrollo profesional, entre otras. Los porcentajes de estos y otros factores que se incluyen en el informe se pueden ver en la Gráfica 2.



Gráfica 2. Factores organizacionales que más valoran los/as millennials.
Fuente: Deloitte (2016).

Con el fin de “conquistar” a estos talentos, las organizaciones deben aprovechar toda oportunidad de mostrar su cultura y aquellas características o prácticas que se lleven a cabo y que puedan generar esa imagen amigable, con un valor de marca del empleador atrayente, incluso de forma pasiva. Es en relación a este fin que surge el concepto de Employer Branding.

Entendemos por Employer Branding (Marca Empleadora) aquella aproximación de los principios del Marketing a los Recursos Humanos, que identifica y distingue a una empresa como única y especial del resto (Gilliver, 2009). Es un término que cobra gran importancia en los últimos tiempos, sobre todo vinculado a procesos de reclutamiento, y describe el modo en que las organizaciones se muestran a potenciales y actuales empleados/as, al modo en que se comunican con ellos/as para mantener su fidelidad y ofrecer una clara visión de todo aquello que convierte a la marca en una diferente y deseable como empleadora (Backhaus & Tikoo, 2004, p.120). Según Ritson (2002; en Sokro, 2012) “las compañías con una fuerte marca empleadora pueden potencialmente reducir los costes en la adquisición de empleados, mejorar las relaciones con los empleados, tener incluso la posibilidad de ofrecer salarios más bajos en comparación e incrementa la retención de los empleados”.

Retención del talento Millennial

A pesar de poseer un talento que muchos departamentos de Recursos Humanos querrían para sus empresas, los/as millennials se han ganado la fama de ser un colectivo difícil de mantener. Es recurrente la expresión de que esta “especie profesional” tiene un pie fuera de la puerta, ya que muchos de ellos/as prevén abandonar sus actuales compañías en menos de 5 años, con porcentajes desde 51% en España, hasta 81% en un país como Perú (Deloitte, 2016). Estos datos no son muy alentadores junto a otros que estiman su media de permanencia en la misma compañía en 2-3 años (Putruele, 2016; Villeda, 2015). A pesar de esto, encontramos diferentes referencias que nos dan pistas sobre formas de fidelizarlos/as.

Basándonos sobre otros puntos que hemos visto, y dejando de lado la eterna batalla por los salarios, debemos ver más allá de los incentivos monetarios para retener talento, ya que, de seguirla nos llevaría a una situación en la que simplemente ganaría el mejor postor, sin ofrecer ningún tipo de estabilidad.

Lindsay S. Nolan (2015) en su artículo “The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace” propone varias líneas de acción en función de diferentes fuentes de insatisfacción que este colectivo puede mostrar en las empresas:

- La necesidad de balancear vida privada-vida laboral bien podría estar cubierta ofreciendo políticas de trabajo flexible, como entrada/salida flexible, distribución autónoma de las pausas, teletrabajo, ...
- Proveer un trabajo con significado, gracias a una marca interna que enlace las tareas de los empleados con los objetivos organizacionales.
- Incrementar incentivos (no monetarios) que promuevan el desarrollo personal y desarrollo de capacidades para ayudar a incrementar el engagement y la productividad de estos/as empleados/as.
- Estilos de liderazgo que demuestren la confianza que los/as managers ponen en la plantilla, y que permita una comunicación abierta donde todo el mundo pueda compartir sus ideas, etc.

Los autores Brack y Kelly (2012) también abogan por una cultura organizacional donde se fomente la flexibilidad, la comunicación, un ambiente divertido y no tan formal. Los/as millennials buscan, además, aportar, y en relación a la formación, además de programas de mentoring, coaching, on-the-job, el uso de programas como el mentoring inverso pueden dar lugar a que estos/as compartan sus habilidades y conocimientos tecnológicos, y generar así sinergias con el resto de la plantilla, complementando al equipo sobre todo cuando se encuentran diferentes generaciones.

2. OBJETIVOS

De acuerdo a todo lo antes visto, nuestro objetivo general, siguiendo las directrices establecidas desde la dirección de “#1 Electronics” en Finlandia es el de: diseñar un programa local de captación y retención de personal que permita incorporar a la generación ‘millennial’ de forma que se integre satisfactoriamente con la plantilla existente en nuestra sede en Madrid para, en consecuencia, que se pueda cumplir la estrategia organización dentro del marco del cambio organizacional planteado.

Objetivos específicos:

- Hacer uso de vías no tradicionales para el reclutamiento de perfiles millennials, basadas en el employer branding y uso de las redes sociales.
- Establecer un plan de acción para facilitar la entrada de los nuevos/as integrantes, previniendo posibles resistencias de la plantilla o gerencia actual de nuestra sede.
- Crear programas de capacitación y formación para los/as nuevos/as integrantes.
- Aumentar la cantidad de vías de aprendizaje y acercamiento entre nuevos/as empleados/as y antiguos/as en pros de una cultura de aprendizaje bidireccional.
- Proponer políticas de conciliación y flexibilidad en el trabajo que permitan el balance vida privada-laboral en todas las personas de la empresa para aumentar la capacidad de retener talento.
- Promover mediante acciones un clima organizacional agradable, informal, abierto a la comunicación y circulación de ideas en el que los diferentes colectivos se sientan cómodos.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes:

Nuestra intervención tendrá lugar en la que sede de Madrid, donde encontramos actualmente a un equipo de un total de 147 personas, de diferentes ámbitos profesionales. La representación por sexos es de un 26,53% en el caso de las mujeres (39 de ellas en plantilla) frente a un 73,47% de varones (las 108 personas restantes).

La edad media que se encuentra es de 44,6 años encontrando personas de 28 a 55 años. Sobre esto hay que tener en cuenta que, aunque el rango es amplio, más del 70% de la plantilla supera los 40 años de edad, haciendo que como mencionamos al principio, la plantilla vaya envejeciendo cada vez más. Por otra parte, el target objetivo de los procesos de selección son jóvenes talentos en las diferentes áreas del conocimiento requeridas por “#1 Electronics” que abarcan edades en el presente desde los 37 a 25 años (Howe y Strauss, 2009).

3.2. Procedimiento:

Sobre la metodología y técnicas a aplicar, hay que mencionar de inicio que, aunque el macro-objetivo organizacional de incorporar nuevo personal viene dado desde la dirección general de la sede central de Finlandia, se ha tenido a bien el hecho de dar flexibilidad en la forma de abordar cada objetivo de cambio para que sean las subdelegaciones quienes analicen sus necesidades específicas, contemplen y empleen los instrumentos más adecuados para cada caso atendiendo a sus características.

En una etapa inicial, tras conocer las nuevas directrices organizacionales, desde el departamento de Recursos Humanos nos reunimos con la dirección para llevar a cabo un análisis de nuestra oficina para conocer la necesidad real de personal que pudiésemos requerir para conseguir llevar los cambios que estaban a punto de llegar. Como resultado, detectamos la necesidad futura de personal en los departamentos de Producción, I+D+I, Calidad, RRHH, Operaciones y Marketing.

Respecto al nuevo target millennial, la directiva de Madrid tiene en cuenta las recomendaciones dadas desde Finlandia, y al mismo Departamento desde el que señalamos su creciente desarrollo y maduración en el mercado laboral, a lo que esta accede a dar prioridad a estos perfiles en la contratación y a destinar una cantidad de recursos razonable en su incorporación.

Tras diferentes sesiones de evaluación, investigación, ideación y planteamiento de estrategias, se establece un plan de acción que describimos a continuación.

Plan de acción

Sesiones de introducción:

Un punto esencial sobre el que se ha de comenzar a la hora de poner en marcha cualquier tipo de acción es la confianza e implicación de las personas en plantilla, contando previamente, por supuesto, con el apoyo de la dirección con la que trabajamos anteriormente. Es fundamental dar a conocer la situación y justificación del programa, así como ofrecer guías con las que saber actuar tras las primeras incorporaciones de millennials a la empresa. Para, ello se realizarán dos sesiones de introducción:

- Durante la primera de ellas (2 horas de duración) se introducirá el marco contextual global de cambio en el que se encuentra la organización, y las diferentes medidas a las que se ha llegado. En esta misma se les anticipará que habrá nuevos/as integrantes debido a esto, y qué departamentos serán los primeros que los/as acogerán. Ante todo, hay que conseguir tranquilizarles, mostrar una percepción positiva del crecimiento saldríamos todos favorecidos, y donde nadie perderá su puesto de trabajo debido a esto.
- En una segunda sesión más corta (de 45 minutos), se resaltarán las características ideales de los perfiles que se busca atraer, describiendo al colectivo millennial, aprovechando para romper mitos generacionales comunes. Se usará esta sesión para dar difusión y empezar a llamar a la participación al programa de mentoring que se llevará a cabo más adelante.

Mejora del employer branding:

Esta macro-acción, requerirá de la estrecha colaboración entre los Departamentos de Marketing, Comunicación y de Recursos Humanos. Es una línea de actuación que busca resultados mucho más destacables a medio y largo plazo y que puede tener grandes repercusiones positivas con respecto al futuro de la empresa tanto como proveedora de productos/servicios como de entidad empleadora, aumentando el atractivo para job seekers.

Esto se logrará derivando esfuerzos a crear una marca sólida, cuidando la experiencia de candidato/a en todos los pasos del proceso de selección, además del uso de las redes sociales (Facebook, Youtube, Instagram, LinkedIn, Twitter) y creación de contenido de valor para el/la candidato/a. En referencia a esto, se priorizará el formato vídeo (Brack & Kelly, 2012), incluyendo publicaciones que muestren la cultura y virtudes de la empresa, recorridos por las instalaciones, promoción y difusión de las campañas internas y por medio del cual también se mostraría al mundo todo el plan de acción mencionado aquí. Por último, para ayudar a cumplir este objetivo, se incrementará la presencia en sitios web como Glassdoor, donde se harán acciones para que nuestros empleados emitan una opinión relevante para la compañía.

Políticas de conciliación vida privada-vida laboral:

Con ánimo de incorporar medidas flexibles, tan demandadas por los/as millennials, y que ayuden a mantener un equilibrio entre la vida privada y la laboral, se introducirá de forma generalizada las siguientes políticas:

- Margen flexible en la hora de entrada y de salida del puesto de trabajo: poder iniciar y finalizar la jornada con un margen de 30-60 minutos a voluntad dentro de los tiempos establecidos desde la empresa. El cómputo general de horas es el dato relevante a considerar tras esto.
- Gestión autónoma de los tiempos de descanso: cada persona sería libre de tomarse los descansos cuando lo decidiese, en función de su propio criterio dentro de los márgenes establecidos.
- Banco de tiempo individualizado: en suma, con las políticas anteriores, el banco de tiempo permite tener un registro real individualizado de las horas trabajadas para que cuando se acumulen horas extras, se puedan convertir en días libres o aplicarlas a los descansos.

- Teletrabajo: ofrecer la posibilidad de trabajar fuera de la oficina un número determinado de veces contando con un equipo portátil de trabajo con el que desempeñar las tareas diarias desde el lugar en el que se desee.
- Jornada intensiva durante los meses de verano: reducir los tiempos de descanso durante la época estival para recortar la duración global de la jornada para que las personas puedan conciliar sus vidas en este periodo.
- Facilitación de reducción de jornada: conseguir que, en caso de necesitarse, la reducción de jornada pueda darse en situaciones en las que, por ejemplo, se sigue una formación externa al puesto de trabajo.

Welcome packs:

Queremos mostrar un extra de compromiso con cada nuevo/a integrante mediante el diseño y de welcome packs individualizados a su llegada. Cada welcome pack se repartirá a la persona el día de su inicio. Las sugerencias de contenido son las que siguen: como componente principal un ordenador portátil personal de nuestra marca equipado con los paquetes de software necesarios para desempeñar las tareas de cada puesto preinstalados, una Smart-band, una mini-guía de acogida con un código QR para visualizar la versión completa en un dispositivo digital, cantimplora reutilizable, material fungible de la marca (bolígrafos, bloc de notas), y otros útiles personalizados. El objetivo es que desde el primer día se encuentren con sorpresas agradables y que con equipos como el ordenador portátil puedan tener acceso a la tecnología y herramientas materiales para cubrir sus necesidades y que puedan usarlo en sus jornadas de teletrabajo.

Mentoring y mentoring inverso:

Para contribuir a un clima y cultura de aprendizaje continuo, de apoyo entre compañeros/as y donde se faciliten las sinergias generacionales, se asignarán mentores/as a los/as nuevos/as integrantes (siendo estos/as del mismo área y con posibilidad de

contar con mentores/as adicionales de otras áreas) en una fase inicial, los/as empleados/as seniors servirán de apoyo fundamental para enseñar, supervisar y guiar el trabajo realizado, así como para constituir como agente socializador primordial en una integración temprana en la compañía.

A su vez, cada mentee se convertirá en mentor/a pudiendo contribuir a desarrollar las aptitudes tecnológicas de sus compañeros/as seniors, así como dar retroalimentación que beneficie a la empresa en su conjunto y enganche a los/as jóvenes con potencial para que se involucren en mayor medida.

Prácticas “Meet your manager”:

Con el fin de prescindir de una atmósfera formal y de lejanía entre los/as trabajadores/as y la dirección, proponemos que al inicio de cada incorporación, existan espacios en los que se hagan reuniones en pequeños grupos (4-5 personas) con las personas novatas, la dirección (incluyéndose CEO y director/a de departamento/sección) para que puedan conocerse, estableciendo un trato cercano de inicio, abriendo la comunicación entre niveles, que puedan compartir ideas, expectativas y ambiciones de forma distendida.

Programas de formación y desarrollo:

Además del aprendizaje on-the-job que proporcionarán los/as mentores/as en el día a día, se diseñarán programas de formación y desarrollo de carrera individualizados y se reservará un porcentaje del capital económico de la organización destinada a este fin, para que puedan realizar esta capacitación durante unos tiempos de sus jornadas que se establecerán para ello, y aunque no se dará de forma obligatoria en los casos de los/as trabajadores/as seniors, sí que se recomendará y promocionará en todo momento. De este modo se busca ayudar al desarrollo laboral/personal de la plantilla, y al reciclaje de los/as más seniors, mejorando el capital humano de la empresa en su conjunto además de preparar a los/as nuevos/as.

Evaluación

Se harán diferentes mediciones a lo largo de programa para comprobar la efectividad de este. Además de indicadores relativos a la edad de la plantilla, estadísticos acerca del número de aplicantes a puestos de trabajo por las diferentes vías de acceso, y de los proyectos de nueva creación; se busca valorar el impacto del programa sobre la valoración subjetiva de la plantilla hacia la empresa, de su satisfacción, y del efecto del mentoring inverso sobre las habilidades digitales de la actual plantilla. Dichas evaluaciones se harán en dos tiempos para comparar la progresión: al inicio y al final.

Para medir la satisfacción y competencias digitales usaremos el **Cuestionario de Satisfacción S20/23** y **The Digital Competency Wheel**, respectivamente. Por otro lado, como planteamos antes, pediremos también que, de forma voluntaria, las personas empleadas que lo deseen dejen una valoración (anónima o no) sobre la organización en sitios web como Glassdoor para que sirva de información referente a posibles aplicantes, y se tendrá en consideración como información secundaria para ver si ha habido cambios significativos en las valoraciones.

3.3. Planificación temporal:

De las medidas de cambio organizacional se establece un marco límite general de un ejercicio anual, sobre el que hemos establecido nuestra planificación para llevar a cabo nuestras actuaciones (Tabla 2):

Fase de PREPARACIÓN

- **MES 1:** tendrán lugar las primeras reuniones con la dirección, donde se realizará la evaluación de necesidades (1-2ª semanas) y planteamiento del plan de atracción y retención (2ª-4ª semanas).

Fase de EJECUCIÓN

- **MES 2:** sesiones de introducción 1 y 2 (1ª semana). Comienza colaboración con el equipo de Marketing y Comunicación para mejorar el Employer Branding. Además, se invertirán 30 min de la jornada para que los diferentes departamentos dejen valoraciones sobre la empresa en Glassdoor y otras redes sociales. Inicio políticas de conciliación.

- MESES 3-11: con una producción continua de material para redes sociales y un adecuado estudio de cada nueva vacante que se hará pública, se planificará cada nueva incorporación de forma que el material de socialización (welcome pack, mentor/a) esté listo por adelantado. Las sesiones de 'Meet your Managers' se realizará de manera periódica en semanas intermitentes (2 por mes máximo). Se recomienda que las incorporaciones se den en el siguiente orden según departamentos: Producción, I+D+I, Calidad, Operaciones, Marketing, RRHH.

Fase de EVALUACIÓN

- MES 12: durante este último mes, además de las respectivas contrataciones se recogerán indicadores de la efectividad del plan de acción, se llegará a conclusiones y se extraerán puntos de mejora.



Gráfica 3. Cronograma del plan de intervención. Fuente: Elaboración propia.

4. RESULTADOS ESPERADOS:

Con la implantación de este programa de acciones esperamos primeramente cumplir a grandes rasgos el objetivo marcado por la sede central que, además de generar crecimiento de personal en la que confiar el futuro, añada una mejora cualitativa con efectos en la imagen de la empresa, llegando a ser percibida como un mejor sitio donde trabajar tanto para gente con recorrido como de reciente ingreso.

Otros indicadores que prevemos pueden aparecer son:

- Un incremento de la plantilla en un 21,76% el primer año, incorporando un total de 32 jóvenes millennials.
- Reducción automática de la edad media del personal de Madrid hasta los 40,1 años.
- Un porcentaje de empleados/as por debajo de los 40 años de 38% siendo anteriormente a este plan del 27%.
- Un incremento en la cantidad de candidaturas espontáneas, de currículums recibidos, de aplicaciones en ofertas de trabajo lanzadas, habiendo un porcentaje elevado de millennials.
- Mejora general en la valoración de la empresa por parte de los/as trabajadores/as y de la satisfacción con esta.
- Aumento de proyectos innovadores y de nuevos productos incluso en un corto-medio plazo.
- Mejora significativa en las destrezas digitales de los/as antiguos/as empleados, gracias a la interacción intergeneracional facilitada por el mentoring.

Esta intervención nace con el objetivo de poder ser sostenible en el tiempo, no como una acción puntual. Con ello se espera recoger feedback para incorporar cambios en cada ejercicio anual y que pueda ir mejorándose año tras año y, sobre todo, que aquellas medidas comenzadas durante este ejercicio, se mantengan.

5. PRESUPUESTO

A la hora de presupuestar la intervención se ha tenido en cuenta el coste de materiales por un lado (Tabla 2), que principalmente incluye los welcome packs, teniendo en cuenta que los equipos electrónicos se conseguirán de la misma '#1 Electronics' por lo que serán a precio de fabricación (inferior al coste de venta); y por otra los costes de personal (Tabla 3) referidos a los momentos en los que la plantilla no genera un trabajo directamente vinculado a su posición concreta, por lo que se han dejado de lado costes que si son congruentes con su jornada normal. Por el mismo motivo no se ha incluido las inversiones necesarias para el personal de RRHH.

GASTOS EN MATERIAL	UDS.	IMPORTE/UD	TOTAL
Welcome Packs			
• Laptops	32	399,95	2.798,40 €
• Smartband	32	29,95	958,40 €
• Cantimplora	32	7,00	224,00 €
• Fungibles	32	4,00	128,00 €
SUBTOTAL 1			4108,80 €

Tabla 2: Resumen presupuesto materiales para la intervención. Fuente: elaboración propia.

GASTOS EN PERSONAL	H	IMPORTE/H	TOTAL
Participación plantilla			
• 134 empleados	3	11	4.422,00 €
• 7 directores dpto.	3	37	777,00 €
Mentoring			
• 32 mentores	400	11	4.400,00 €
Dinámicas 'Meet your Manager'			
• CEO	20	57	1.140,00 €
• 7 directores dpto.	20	37	740,00 €
SUBTOTAL 2			11.479,00 €
TOTAL NETO			15.587,80 €

Tabla 3: Presupuesto en personal y total para la intervención. Fuente: elaboración propia.

Por último, mencionar que como se establece en el plan de acción, se propondrá asegurar un porcentaje mínimo de inversión en formación sobre el total de la facturación anual de la empresa. De forma orientativa, habiendo tenido la empresa 600.000 € de facturación en el ejercicio anual anterior, se recomendará invertir, al menos, un 4% de dicha cifra, por lo que al total neto indicado en la tabla 3 se podría sumar 24.000€ anuales si nos fijamos en estos datos.

6. CONCLUSIONES FINALES

Tras la realización de este trabajo hemos llegado a diferentes conclusiones: por un lado, en lo referente a una visión generacional en el mundo organizacional, no podemos más que resaltar su importancia. Creemos que el esfuerzo de las empresas por atraer y retener talento poniendo el foco en este aspecto, repercutirá positivamente con seguridad en la efectividad de sus acciones, y de cualquier otro modo generalista, negando esta diferenciación generacional, y la indiferencia de los/as posibles candidatos/as hacia la marca puede verse aumentada. También es cierto que una opinión que ha surgido al final es que este tipo de intervenciones pueden mostrar cierta caducidad, puesto que el surgimiento de nuevas generaciones es continuo e inevitable acompañado del cambio social. Por ejemplo, Ernst y Young (2015) ya señalaron que la Generación Z, que ha crecido junto a los/as millennials, ya apunta a ser incluso más disruptiva que las anteriores. También notamos hablar sobre la que seguirá a esta: la Generación Alpha (Lavelle, 2019), descendiente directa Millennials.

Hay que tener en cuenta que el colectivo millennial no llegó de manera aislada, la aparición de diferentes hitos en la esfera social y laboral han servido de contexto, y de forma más o menos directa configuran las características de este. Igual que hoy día contamos con puestos de trabajo, métodos de trabajo y otras características que hace 20 años no hubiésemos imaginado, en otros 20 podremos decir lo mismo. Estos cambios puede que lleguen de la mano de conceptos (o no) como gig economy, industria 4.0, etc. Entre dicho cambio podemos contemplar una constante: la del cambio mismo.

En cierto modo, creemos que las empresas no han podido adaptarse de la mejor forma a los cambios sociales, quizás por una actitud demasiado reactiva. Es por ello que nuestra propuesta final es la de cambiar esa reactividad por proactividad, animando a las organizaciones a que se anticipen al cambio, que analicen meticulosamente las tendencias presentes y hacia dónde se dirigen estas para que, conociéndolas, puedan adaptarse y actuar de forma diferenciadora, ganando una gran ventaja competitiva con sus políticas.

6.1. Propuestas de mejora:

Considero que el enfoque adoptado en el planteamiento de esta intervención puede pecar de mantener una perspectiva generalista. Mientras se ha puesto el foco en la atracción y retención de talentos millennials desde una visión puramente generacional, se ha dejado de lado otros asuntos de carácter social que bien podrían dar lugar a una intervención futura, o tratarse como líneas de mejora a tener en cuenta. Estos aspectos a los que hago referencia son los de género, discapacidad, entre otros posibles colectivos. Y es que en nuestro caso no se ha hecho referencia al trato diferenciado o acciones específicas en cuanto a la contratación de mujeres, por ejemplo, trabajando desde una sede que como mencionábamos en apartados anteriores, está dominada por más del 73% de hombres. De igual modo, no se ha hecho alusiones a ningún esfuerzo adicional por llegar a personas con algún tipo de discapacidad que podría haber tenido un valor social adicional.

Durante la realización del trabajo se consideró rediseñar algunos puestos de trabajo, pero debido a la magnitud de la intervención se decidió descartar. Sin embargo, sí que creemos que, dentro del contexto del programa, podría ser necesario en algún momento del proceso de cambio.

Tampoco consideramos que se ha tenido en cuenta una metodología especialmente innovadora en cuanto al proceso de selección en sí, dándole mayor relevancia a aspectos previos y posteriores sin llegar a incorporar medios interactivos u otros que se realicen durante la evaluación de las candidaturas u otros momentos, que igual podrían haber sumado una característica diferenciadora y que según hemos visto en la revisión de la bibliografía tan necesarios son para sorprender a los/as candidatos/as.

Por último, una línea de acción interesante que se desestimó a la hora de desarrollar la intervención, y que se podría contemplar en el futuro, es el de diseño de nuevos espacios de trabajo orientado a esta Generación Y, ya que se ha visto (Haynes, 2011) que estos individuos se sienten cómodos en espacios que permitan su interacción con la tecnología, con instalaciones informales y donde puedan disfrutar del trabajo. Desarrollar algo así podría servir de herramienta de atracción, aunque los costes de la intervención serían mucho mayores y se podrían presentar mayores complicaciones.

7. ANÁLISIS DE TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL

Creo diferenciadora la orientación de este máster hacia una vertiente más positiva dentro de la Psicología. Este fue un punto importante al decidirme a realizar esta especialización en la Universidad Jaume I desde un inicio. A mi parecer, no es un detalle sin importancia, ya que según hemos venido viendo con evidencias, son innumerables los casos de empresas más centradas en intervenir para reducir el estrés laboral vs fomentar la creatividad y el optimismo en sus empleados, por ejemplo. Esto nos hace ver cómo en su mayoría la Psicología Organizacional y de los RRHH ha sido engullida por los aspectos clínicos tradicionales, compensando carencias en lugar de potenciando virtudes. Por esto, crear año tras año nuevas generaciones de profesionales de Recursos Humanos con esta visión positiva, creo que es lo que puede llevar al cambio en la realidad de muchas organizaciones en todo el mundo, al habernos convertido cada uno/a de nosotros/as en agentes de cambio positivo tras acabar este curso académico, y es cuestión de tiempo que podamos poner en práctica todos los conocimientos y habilidades adquiridos durante el máster.

Esta formación superior adquiere un valor mayor en combinación con la formación de Grado en Psicología, siendo una preparación de entrada que ofrece un perfil profesional valioso en los equipos de Gestión de las empresas, capaz de aportar un punto de vista cualitativo sobre las personas que trabajan en ellas. A pesar de lo dicho, siempre he valorado desde el inicio del máster el haber coincidido con estudiantes procedentes de diferentes ramas del conocimiento, con diferentes experiencias, que han servido para ampliar la visión y mejorar el aprendizaje tanto en las aulas como en los trabajos de equipo de cada asignatura. Esta naturaleza diversa de los equipos de trabajo creo que es extensible hoy en día en cualquier colectivo que se precie, y, por tanto, aunque los/as estudiantes formados/as en Psicología éramos la mayoría, nos hemos visto obligados/as a ajustarnos y adoptar otras formas de pensamiento a la hora de abordar las diferentes temáticas en el máster. Es una habilidad a desarrollar que en nuestros puestos deberemos poner en práctica con seguridad, dejando de lado las competencias que hayamos podido adquirir a nivel individual.

Los diferentes formatos de trabajo durante el máster, desde las clases puramente magistrales, role playings, dinámicas de ejecución, planificación y reflexión, observación, pasando por actividades grupales e individuales, de trabajo más guiado, autónomo, etc.; han ofrecido una versatilidad considerable de prácticas en las que participar, y que también creo que serán de utilidad para guardar en nuestra “mochila de herramientas” profesionales.

Por último, las relaciones establecidas, que hemos ido desarrollando con todas aquellas personas con las que hemos interactuado en el curso también han sido de valor, tanto durante su transcurso como en adelante, contando con una network de contactos en el sector que pueden derivar en futuras colaboraciones.

7.1. Competencias adquiridas durante el máster

- En general

La evolución en las competencias a lo largo del máster ha sido clara (Gráfica 4). Por lo general, la aplicación práctica de los conocimientos teóricos es lo que menos se ha podido desarrollar, por falta de un contexto real, aun así, se ha mostrado una mejora con respecto al punto inicial. El entendimiento y comprensión de los tópicos tratados también se ha visto repercutido positivamente, y la presencia de diferentes profesionales expertos/as en el ámbito les han dado una riqueza extra a las temáticas aprendidas.

A continuación, se procede a valorar diferentes competencias en puntos previos y posteriores al máster. La escala que se ha usado es la siguiente:

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Sobre esta, al igual que con algunas otras competencias que vienen a continuación, se partía de cierto desconocimiento de entrada sobre la materia. Materia que no ha sido tratada con tal detalle, no al menos dentro de los estudios anteriores. El conocimiento previo era básico y la aplicabilidad a la realidad sólo se hubiese podido dar con alguna guía o explicación, por falta de conceptos. Sin embargo, tras tratarse de temas explicados sobre todo durante los primeros temas de la asignatura SBE001, el entendimiento es bastante sólido para poder realizarse de forma autónoma. De hecho, estas teorías han sido unas que se han ido repitiendo y enlazando a temáticas posteriores, por lo que esta introducción fue muy útil. Sobre Ergonomía, llamaría mi atención la cantidad de respaldo, incluso a niveles legales, que existen para asegurar ese ajuste del trabajo a la persona, y no lo contrario, que es lo que habitualmente observamos en muchos casos en la realidad, hecho del que debemos intentar alejarnos en nuestras prácticas profesionales.

Valoración previa VS Valoración final: 2 vs 4

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Inicialmente, la tarea se hubiese podido llevar a cabo de forma correcta sin mayores dificultades, gracias a la experiencia previa (con resultados probablemente mejorables). Contando que el tema no se dominaría todavía, aunque la tarea no cuenta con una alta dificultad viniendo de estudios de Grado. Pero es después de este curso, que las aptitudes, la naturalidad y seguridad para realizar este tipo de investigación son mayores y se puede concretar en un resultado de mejor calidad en comparación, y tratando un tema más conocido.

Valoración previa VS Valoración final: 3 vs 4

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

Anteriormente, la integración de los diferentes procesos y teorías sobre Psicología de los Recursos Humanos era menor a nivel conceptual. Con la realización del máster, las categorías conceptuales están mucho más definidas, y se reconocen los matices entre ellas más claramente, por lo que, a la hora de compararlas, la ejecución puede completarse de mejor forma y sin una supervisión necesariamente. Además, durante las diferentes asignaturas también se vio la importancia de dichos procesos en interacción con el contexto general de las organizaciones, y de cómo un departamento de Recursos Humanos se puede ver afectado y realizar un aporte de valor ante las diferentes estrategias y objetivos de cada organización.

Valoración previa VS Valoración final: 2 vs 4

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Aislado el conocimiento que se poseía al iniciar el máster, la aplicabilidad de esta teoría a la realidad práctica siempre debe concretarse con cierto nivel de habilidad, habiendo una gran distancia en muchos casos entre la competencia de 'saber' y 'saber hacer'. Por ello es que considero que de partida habría sido difícil llegar a un buen nivel práctico trabajando independientemente. Y aunque a día de hoy, esta sea una competencia que me gustaría potenciar más y perfeccionar, durante los proyectos realizados durante el curso y especialmente en la asignatura SBE003, por ejemplo, se ha dado el espacio donde hacer uso de esta, y el abanico de vías para poder aplicar estas teorías y procesos es muy amplia (ya sea para trabajar las emociones positivas, el flow, engagement, etc.), por lo que podría llevarse a cabo con prácticas más o menos complejas en función del desempeño de cada quien. Por último, quería resaltar aquí el esfuerzo desde la asignatura SB003 por ofrecer evidencias e indicadores que permiten mostrar los efectos que las fortalezas, autocuidado, etc. tienen a nivel económico sobre los resultados organizacionales.

Valoración previa VS Valoración final: 2 vs 3

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

En el caso de clima y cultura organizacional, la base con estos fenómenos era un poco confusa, pues, aunque en muchas ocasiones se era capaz de dar con alguna característica concreta de cada uno, otras veces se tendía a usar como sinónimos, lo que evidenciaba una falta de conocimiento sobre todo en relación a los efectos, a cómo se construye cada uno, a cómo medirlos e intervenir en cada caso. Estos son conocimientos que pudimos adquirir durante la sesión de Vicente González Romá en la asignatura SBE004, y que aclararon muchas de las cuestiones, y confusiones para poder identificarlos de forma diferenciada.

Por su parte, esta evolución también se dio en lo relativo a cambio y desarrollo. Aun así, considero que son cuestiones colectivas que necesitan del juicio y participación de más de una persona para valorarse y para adecuarse a lo que la organización busca conseguir con ello; por lo que, al menos actualmente, considero que un apoyo aquí sería más que requerido a pesar de los conocimientos adquiridos para aplicarlo.

Valoración previa VS Valoración final: 1 vs 3

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

De nuevo, las técnicas concretas de gestión de Recursos Humanos eran conocidas vagamente, algunas de ellas tratadas en otros ámbitos de la Psicología alejados del ámbito laboral, por lo que las relaciones que se establecían entre estos elementos y los diferentes procesos en las organizaciones, pocas veces estaban evidenciadas con investigación científica, y su implementación requeriría de cierta asistencia para que se diese de manera exitosa. En este momento, dependería en gran medida del tipo de técnica a poner en marcha, de la complejidad de la situación práctica dada y del apoyo secundario con el que se cuente, pero el aprendizaje durante la asignatura SBE005 facilitaría que la mejora se diese de forma más inmediata para que la competencia llegase a un nivel alto.

Valoración previa VS Valoración final: 1 vs 3

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

La experiencia y conocimientos para establecer una intervención en contextos reales previos al máster eran muy básicos. A pesar de tener asimilada la relevancia de la prevención en cualquier área de la Salud, no se tenía dominio suficiente sobre las técnicas concretas en la mayoría de casos, y por tanto se hubiese necesitado de apoyo para su puesta en marcha. Tras haber sido formado, la base teórica es mucho más sólida y la ejecución podría darse de forma satisfactoria, aunque en pros de realizar una acción preventiva lo suficientemente completa y efectiva, cualquier guía o supervisión sería de ayuda.

Valoración previa VS Valoración final: 1 vs 3

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

Las competencias prácticas, por lo general, son aquellas con las que se comenzaba en un nivel inferior para realizar cualquier tipo de intervención. En el caso de salud ocupacional se da de igual modo. A lo largo del curso, a nivel elemental aprendimos que es la Psicosociología, a identificar los factores psicosociales que se dan en el trabajo, cuáles, cómo se pueden convertir en un riesgo para la salud de los/as empleados/as, y con qué técnicas podemos contrarrestar sus consecuencias negativas, y cuales son más indicadas para usar con un fin preventivo. Teniendo en cuenta todo esto, y la escasez de entornos prácticos reales durante el año, el desarrollo de esta competencia se ha visto mejorada, pero con limitaciones.

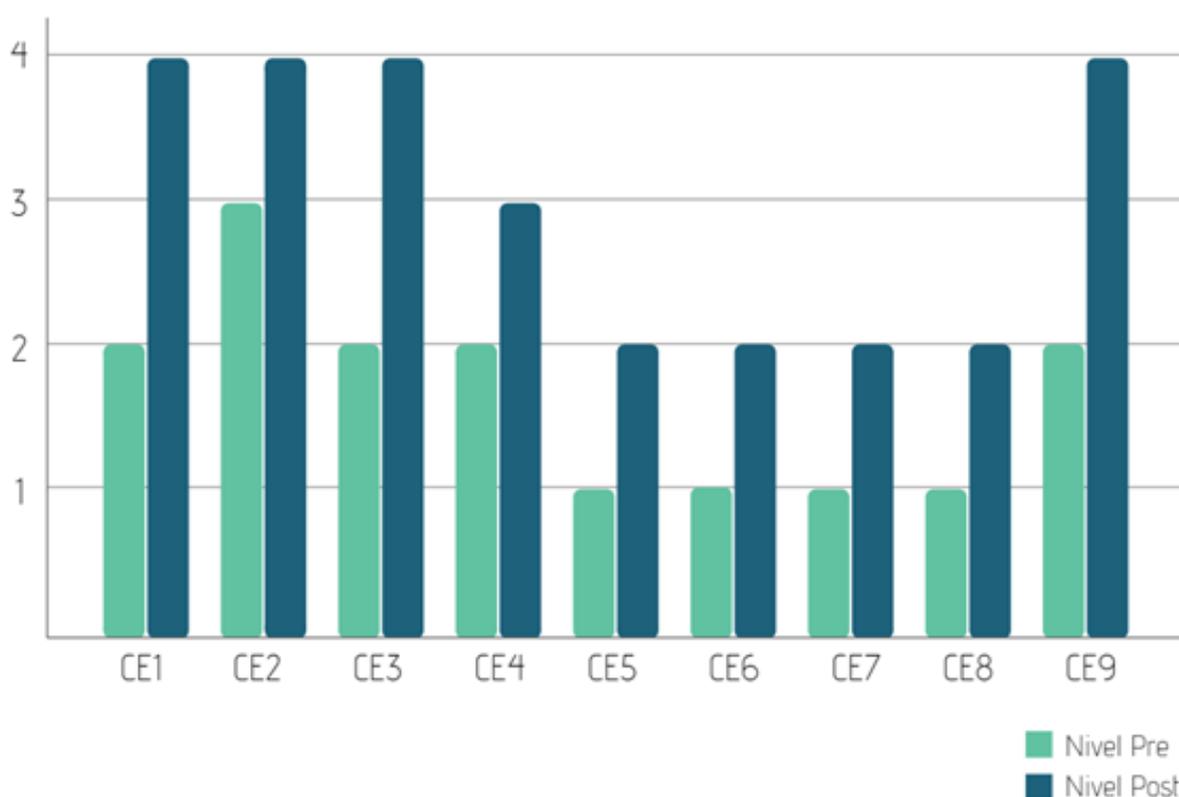
Valoración previa VS Valoración final: 1 vs 3

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Al empezar el máster contaba a mi favor con haber cursado asignaturas relacionadas con el ámbito laboral de la Psicología, así como de haber realizado las prácticas de grado y unos meses de experiencia laboral en Selección de Personal, por lo que afortunadamente no comenzaba esta nueva etapa sin una trayectoria previa de apoyo.

Estas experiencias sumadas a las de carácter académico hicieron que las competencias de partida permitieran seguir de forma correcta el ritmo de aprendizaje, e incluso a veces ya haber tenido un acercamiento con algunos contenidos bien en lo práctico o lo teórico. Actualmente, las capacidades y conocimientos han aumentado significativamente, tanto cuantitativamente como cualitativamente y, a esperas de encontrar un buen espacio de experimentación, creo que se podrá evidenciar el claro cambio experimentado desde el comienzo hasta el final del máster este año.

Valoración previa VS Valoración final: 2 vs 4



Gráfica 4. Evolución de las competencias valoradas. Fuente: Elaboración propia.

- De la realización del TFM

Desde el planteamiento inicial del Trabajo de Fin de Máster y la asignación de temáticas, encontré que esta que tomamos tanto Raúl como yo mostraba una propuesta novedosa, no tratada explícitamente en las diferentes asignaturas cursadas, y me parecía que, estando en línea con mis intereses, podía aportarme un nuevo dominio donde aplicar todo aquello que hemos ido aprendiendo hasta el momento, ya sea desde la prevención, prácticas positivas....

Con la realización de este TFM, he podido entrar a investigar en detalle sobre cuestiones generacionales en las organizaciones: características diferenciadoras de unas generaciones sobre otras, modos de abordarlos, hitos en su contexto social, etc. Considero que esta es una visión muy dejada de lado en las empresas, que, en la mayoría de los casos, cuando se aborda, se hace desde generalizaciones y prejuicios sobre los colectivos, y no se es realmente consciente de la cantidad de beneficios que la inversión en jóvenes talentos puede traer a las empresas alrededor del mundo. Por su parte, la estructura de este trabajo es bastante similar a aquella con la que hemos procedido en otros proyectos del máster (a excepción de este análisis de la transferencia de competencias), por lo que la adaptación al formato fue bastante inmediata de inicio. Sobre esta, sí que me gustaría hacer mención al apartado del presupuesto, un punto que por un lado podría hacerse algo tedioso de realizar debido a la poca experiencia y falta de referencias que muchos de nosotros venimos teniendo, sobre todo cuando nos incorporamos al máster desde el área de la Psicología. Sin embargo, visto desde otra perspectiva, me parece que es un punto que le da un sentido mucho más aplicable a nuestras propuestas en el TFM, y que ofrece una idea de la viabilidad de estas al hacer que cambiemos de mentalidad, orientándonos a las posibilidades económicas de llevar a cabo todo lo que habíamos planteado, organicemos nuestras prioridades del plan de intervención, estemos al tanto de la realidad económica de los psicólogos, formadores, consultores, y de otros profesionales en el mercado laboral.

8. REFERENCIAS

- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y continuidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Backhaus, K. y Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and Researching Employer Branding, Career Development International*, 9(5), 501-517. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Brack, J., y Kelly, K. (2012). Maximizing millennials in the workplace. *UNC Executive Development*, 22(1), 2-14.
- Deloitte (2016). *The 2016 Deloitte Millennial Survey. Winning over the next generation of leaders*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-millennial-survey-2016-exec-summary.pdf>
- Dwyer, R. J. (2009). Prepare for the impact of the multi-generational workforce!. *Transforming Government: People, process and policy*, 3(2), 101-110.
- Ernst y Young (2015). *What if the next big disruptor isn't a what but a who? Gen Z is connected, informed*. EYGM Limited.
- Gutiérrez, A. (2016). *Millennials en Latinoamérica. Una perspectiva desde Ecuador*. Recuperado de <https://fundaciontelefonica.com.ec/publicaciones-listado/página-item-publicaciones/itempubli/554/>
- Gilliver, S. (2009). Badenoch & Clark guide, *Employer Branding Essentials*, 4:3.
- Haynes, B. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*. 13. 98-108. 10.1108/14630011111136812.
- Howe, N. y Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Kane, S. (2012). *Generation X*. Recuperado de <http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm>
- Lavelle, D. (2019). More over, millennials and Gen Z- here comes Generation Alpha. *The Guardian*. Recuperado de: <https://www.theguardian.com/society/shortcuts/2019/jan/04/move-over-millennials-and-gen-z-here-comes-generation-alpha>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- McGuire et al., (2007). Towards a model of human resources solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Nolan, L. S. (2015). The Roar of Millennials: Retaining Top Talent in the Workplace. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(5).
- Organismo Internacional de Juventud para Iberoamérica. (2017). *Millennials ¿Una categoría útil para identificar a las juventudes iberoamericanas?* Recuperado de <https://oij.org/2017/08/11/dia-internacional-de-la-juventud-rompiendo-las-etiquetas/>
- Price Waterhouse Coopers. (2014, Diciembre 5). *Engaging and empowering Millennials*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/nextgen-study.html>

- Putruele, M. (2016). Empresas 2.0: los Millennials cambiaron los paradigmas laborales: *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/2016/09/04/empresas-2-0-los-millennials-cambiaron-los-paradigmas-laborales/>
- Raines, C. y Arnsperger, A. (2010). Millennials at work. *Generations at Work*. Claire Raines Associates.
- Rajput, N., Marwah, P., Balli, R., y Gupta, M. (2013). Managing multigenerational workforce: Challenge for millennium managers. *International Journal of Marketing and Technology*, 3(2), 132.
- Ramirez, M. J. (2017). *Atracción y Retención de Talento Millennials* (Bachelor's thesis).
- Ritson, M. (2002), Marketing and HE Collaborate to Harness Employer Brand Power, *Marketing*, 24, October:24
- Rosenberg, M. (2009). *Baby boom: The population baby boom of 1946-1964 in the United States*. Recuperado de <http://geography.about.com/od/populationgeography/a/babyboom.htm>
- Sheahan, P. (2005). Generation Y: Thriving and Surviving with Generation Y at Work. In P. Sheahan, *Generation Y* (p. 290). Australia: Hardie Grant Books.
- Sokro, E. (2012). Impact of employer branding on employee attraction and retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Villeda, F. (2016). Salario emocional: *Equipos&talento*. Recuperado de <https://www.equiposytalento.com/noticias/2017/06/21/los-millennials-permanecen-de-media-3-anos-en-una-misma-empresa>
- Weller, J. (2007). La inserción laboral de los jóvenes: características, tensiones y desafíos. *Revista de la CEPAL*, 92, 61-82.