

ESTUDIO EN CAPITAL HUMANO 2018

LOS MILLENNIALS, UNA MIRADA DESDE LAS ORGANIZACIONES

FUNDACIÓN CHILE UNIDO





Fundación Chile Unido es una institución privada e independiente, sin fines de lucro, que lleva 19 años trabajando para que todos construyamos un país más humano.

NUESTROS PROGRAMAS



ACOMPañAMIENTO INTEGRAL A EMBARAZADAS

Respeto y protección de la
Vida, apoyando a
embarazadas en situación de
vulnerabilidad



COMUNÍCATE

Fortalecimiento de la Familia,
brindando apoyo psicológico a través
del teléfono para resolver problemas
de salud mental



CONCILIACIÓN FAMILIA Y TRABAJO

Promoción de buenas
prácticas para integrar la vida
laboral, familiar y personal al
interior de las organizaciones

PROGRAMA DE CONCILIACIÓN FAMILIA & TRABAJO



ESTUDIOS

“Mejores Empresas
para Madres y Padres que
Trabajan”

“Estudios en Capital Humano”



SERVICIOS PARA EMPRESAS

Academia para la Vida
Comunícate Empresa

Protocolo de Riesgo Psicosocial



ENCUENTROS CON EMPRESAS

Conciliación
Familia -Trabajo



PUBLICACIONES

Temas de
Familia y Trabajo

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

- La **Conciliación Familia, Trabajo y Vida Personal** es un concepto cada vez más amplio y transversal, que incorpora los distintos momentos del ciclo vital de las personas.
- La **generación Millennials** se está incorporando progresivamente al mundo laboral.
- La **atracción y retención de los Millennials pasa a ser un desafío** cada vez más complejo para las empresas, provocando procesos adaptativos.
- Fundación Chile Unido durante el 2017 realizó entrevistas a la alta gerencia de compañías y un Encuentro con Empresas donde un tema central fueron los Millennials.
- “**Estudio en Capital Humano 2018. Los Millennials, una mirada desde las organizaciones**” se realizó con el propósito de aportar información relevante para los procesos de adaptación que las organizaciones están realizando.

Cómo atraer y retener a los Millennials

Los empleadores tienen que repensar su oferta para resultar atractivos a la vista de estos jóvenes trabajadores.

Claudia Maldonado C.

Las personas nacidas entre los años 1980 y 2000, que han sido bautizados como Millennials, están revolucionando el modo de hacer las cosas. Aunque son un grupo amplio y heterogéneo, comparten cuatro características: sienten poco compromiso con su trabajo, son personas hiperconectadas, no aceptan las jerarquías y son idealistas. Varias investigaciones aseguran que los Millennials piensan, trabajan y se comportan de manera diferente; además de tener hábitos de consumo poco usuales, lo que ha sido tema de estudio para las grandes marcas. Están íntimamente ligados a la tecnología y a la innovación, son *multitasking*, amantes de la libertad, idealistas y no quieren ataca-

nas ni restricciones en el trabajo.

QUÉ QUIEREN
Sin embargo, sus integrantes se están incorporando masivamente al mercado laboral y aquellos con más edad ya han alcanzado posiciones de liderazgo, por tanto, en un futuro cercano, serán mayoría en las empresas. Así, conocedores y establecer políticas organizacionales que ayuden a atraerlos y retenerlos es necesario para las compañías de todos los sectores. Pero, ¿qué quiere este grupo de talentos jóvenes?
Zaida Soler, gerente de Grandes Cuentas de la consultora de Recursos Humanos Randstad, señala que el informe de Gallup *How Millennials Want to Work and Live*, una radiografía a una generación amplia y heterogénea, reveló las cuatro características



"La formación y la experiencia internacional son altamente valoradas, así como la flexibilidad, ya que piden mucho más que conciliación personal y profesional".
Zaida Soler, Randstad.

Diario La Hora, 3/10/16

LEE CARAHER

MILLENNIALS EN LA OFICINA

CÓMO LIDIAR CON UNA GENERACIÓN QUE NO SIGUE LAS REGLAS

PAIDÓS EMPRESA

MILLENNIALS, más allá del estereotipo: "Somos humanos"

La generación nacida entre 1980 y 2000, contradiciendo lo que muchos opinan y aseguran sobre ella, se autodescribe como solidaria, activa y con mayor conciencia social y ambiental. Es lo que revela un estudio de Global Shapers Community del Foro Económico Mundial, que consultó a un total de 31 mil jóvenes de 186 países, donde Chile figura entre los quince de mayor participación.

Por CAROL GARCÍA F.

La mayoría acogerá a refugiados en su barrio y los dejará trabajar, y más de un 70% dice estar jugando un rol para mejorar el estado del mundo

Un estudio basado en línea sobre el perfil de los millennials de su mundo a través de una encuesta realizada por el Foro Económico Mundial (FEM) revela que los millennials no son como se los pintan. Los jóvenes de esta generación, nacidos entre 1980 y 2000, se autodescriben como solidarios, activos y con mayor conciencia social y ambiental. El estudio, realizado por la comunidad de Global Shapers, un grupo de líderes jóvenes que se reúne en todo el mundo, consultó a más de 31 mil jóvenes de 186 países, donde Chile figura entre los quince de mayor participación.

La visión de los chilenos
Los millennials en Chile son vistos como una generación que quiere mejorar el mundo. El estudio revela que los chilenos de esta generación tienen una visión más positiva de su futuro y de su rol en la sociedad. Según el estudio, los millennials en Chile son vistos como una generación que quiere mejorar el mundo. El estudio revela que los chilenos de esta generación tienen una visión más positiva de su futuro y de su rol en la sociedad.

Activos y exigentes
Los millennials en Chile son vistos como una generación que quiere mejorar el mundo. El estudio revela que los chilenos de esta generación tienen una visión más positiva de su futuro y de su rol en la sociedad.

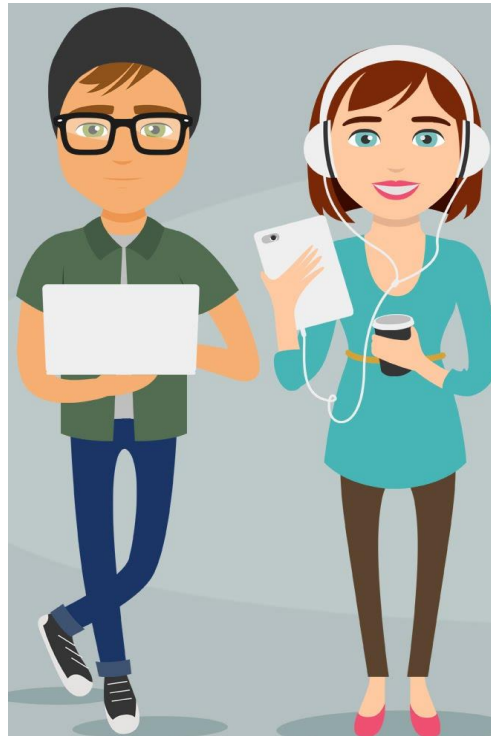
Generaciones
El estudio también analiza la percepción de los millennials por parte de las generaciones anteriores. Los resultados muestran que los millennials son vistos como una generación que quiere mejorar el mundo.

Diario El Mercurio, 21/10/17

¿QUIÉNES SON?

Nacidos entre 1980 - 2000

CULTURA DIGITAL



Fuente: Caraher (2016), Deloitte (2016)
Barómetro Edenred-Ipsos (2016)
Desarrollando Ideas (2016)

¿CÓMO SON?

Seguros de sí mismos y entusiasmados por el trabajo

Trabajan en equipo: Colaborativos y directos

Orientados a resultados

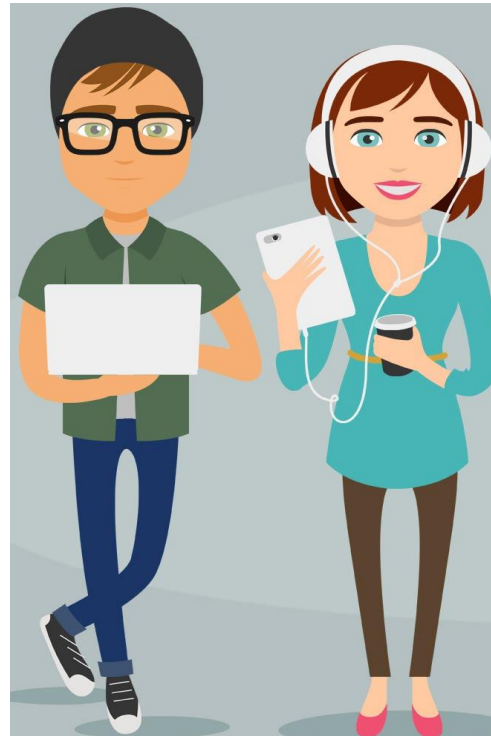
Necesitan atención y reconocimiento

Tendencia a cambiar con frecuencia de trabajo

¿QUIÉNES SON?

Nacidos entre 1980 - 2000

CULTURA DIGITAL



Fuente: Caraher (2016), Deloitte (2016)
Barómetro Edenred-Ipsos (2016)
Desarrollando Ideas (2016)

¿CÓMO SON?

Seguros de sí mismos y entusiasmados por el trabajo

Trabajan en equipo: Colaborativos y directos

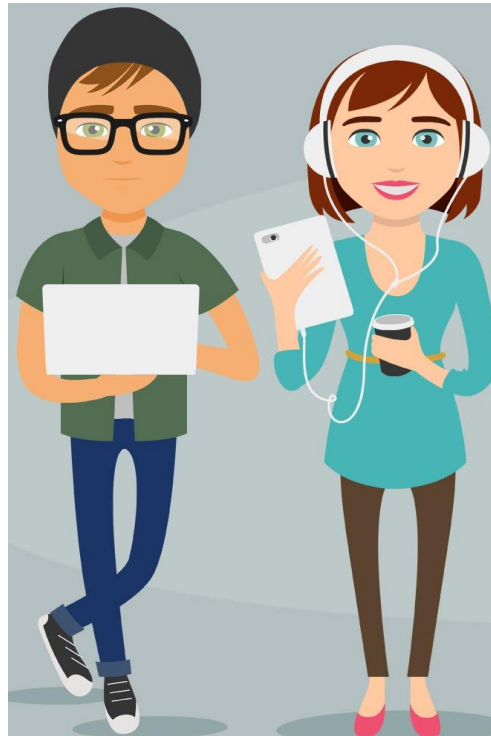
Orientados a resultados

Necesitan atención y reconocimiento

Tendencia a cambiar con frecuencia de trabajo

¿QUIÉNES SON?

Nacidos entre 1980 - 2000
CULTURA DIGITAL



Fuente: Caraher (2016), Deloitte (2016)
Barómetro Edenred-Ipsos (2016)
Desarrollando Ideas (2016)

¿QUÉ QUIEREN?

Un trabajo significativo para ellos y para la organización

Ser parte de un gran equipo

Una trayectoria al interior de la organización

Retroalimentación constructiva y constante

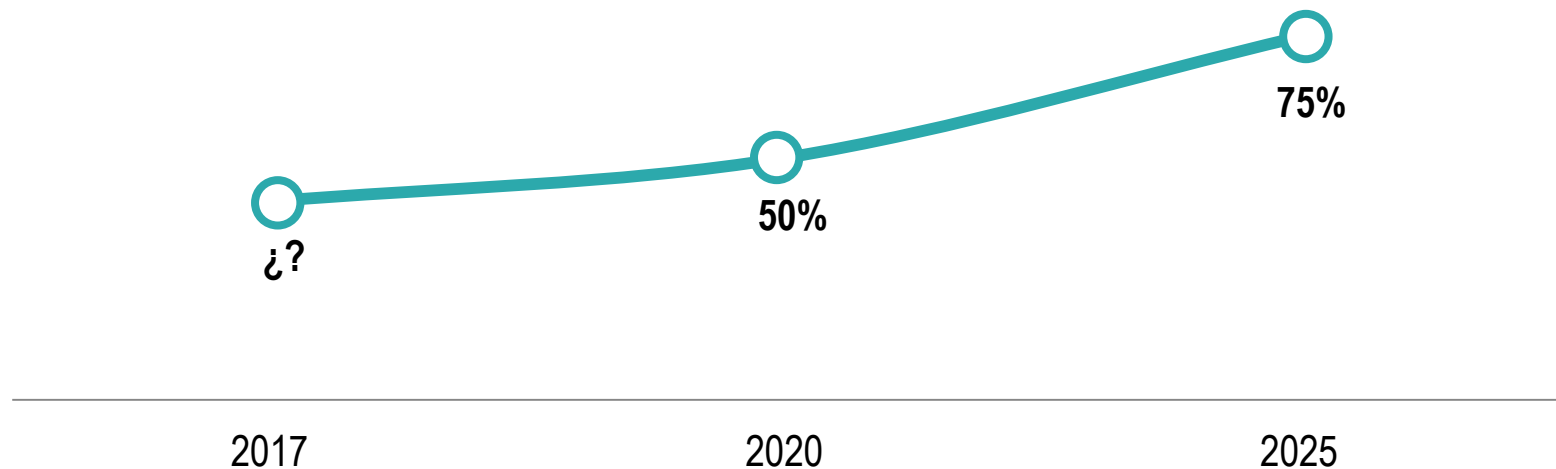
Quieren una vida equilibrada entre lo personal y laboral

CONTEXTO

*“Se estima que en el **2020** los Millennials representarán el **50% de la fuerza laboral** del mundo, y que esta cifra irá aumentando rápidamente”*

(La Roche, 2017)

Se estima que los Millennials serán el **75% de la fuerza laboral mundial en el 2025** y su incorporación cada vez más progresiva está provocando cambios y desafíos a las organizaciones (Deloitte, 2016).



ALGUNOS DATOS...

MUNDO

“**13%** de los trabajadores a nivel mundial está **comprometidos** con su compañía”
(Gallup, 2016)

66% de los Millennials esperan **abandonar** su actual compañía en los próximos 5 años.
(Deloitte, 2016)

CHILE

“**33%** de los chilenos están **insatisfechos** con su bienestar laboral”
(Barómetro Edenred-Ipsos, 2016)

71% de los Millennials chilenos esperan **cambiarse** de su actual compañía en los próximos 5 años.
(Deloitte, 2016)

¿CÓMO ATRAER Y RETENER A LOS MILLENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES?

¿Qué **medidas** se están adoptando **para atraer y retener** a los Millennials en las organizaciones?

¿Cuáles son las **prácticas más valoradas** por los Millennials según las organizaciones?

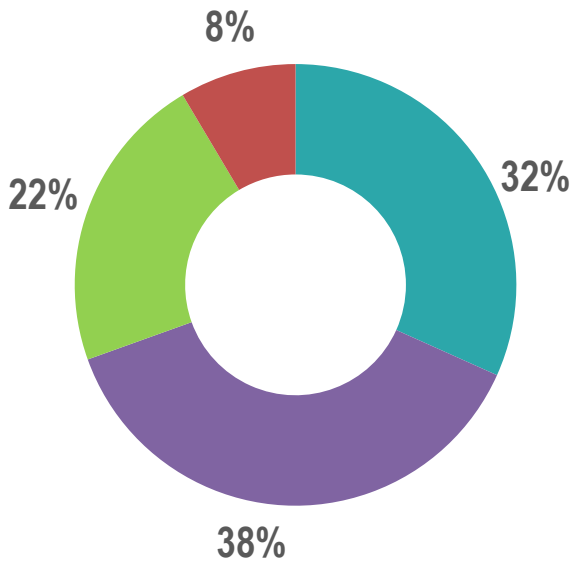
¿Cuál es la **percepción** de los equipos de RR.HH acerca de cómo es el trabajo con estos jóvenes?



TOTAL: 82 organizaciones
116.368 colaboradores

Categoría según el tamaño de la Organización

- Grandes Corporaciones (26)
- Grandes Empresas (31)
- PYMES (18)
- Organismos Públicos (7)

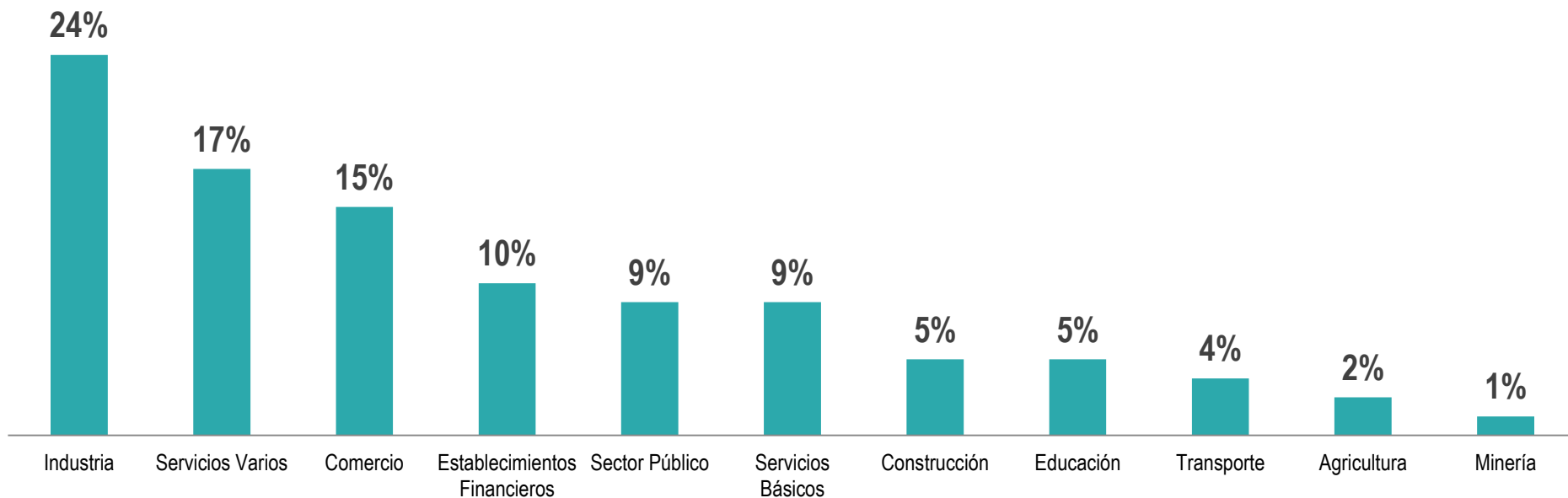


Presencia de la Organización

- Nacional (46)
- Multinacional (36)



Sector Económico de las Organizaciones



METODOLOGÍA

- **ESTUDIO:**
 - Cuantitativo, se utilizó CUESTIONARIO ONLINE autoaplicado
- **GRUPO OBJETIVO:**
 - Gerentes o Encargados de RR.HH
- **TRABAJO DE CAMPO:**
 - 3 semanas (desde el 6 hasta el 24 de noviembre 2017)
- **ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**
 - Variables cuantitativas: análisis descriptivo
 - Variables cualitativas: análisis de contenido

MILLENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES

% Presencia de Millennials en las organizaciones	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Promedio de % Millennials en la organización	42%	48%	38%	41%	30%
Promedio de % Millennials Hombres en la organización	57%	61%	57%	54%	45%
Promedio de % Millennials Mujeres en la organización	43%	39%	43%	46%	55%

MILLENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES

Antigüedad de Millennials en las organizaciones

	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Promedio de Millennials que tienen una antigüedad menor a 2 años	45%	46%	45%	45%	41%
Promedio de Millennials que tienen una antigüedad entre 2 y 4 años	29%	29%	28%	30%	32%
Promedio de Millennials que tienen una antigüedad mayor a 4 años	26%	27%	27%	19%	32%

MILLENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES

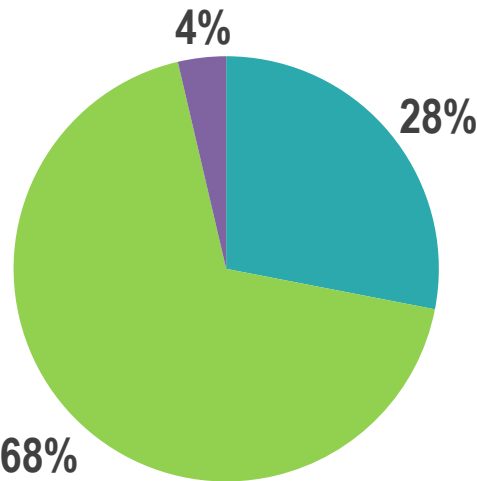
Antigüedad de Millennials en las organizaciones	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Promedio de Millennials que tienen una antigüedad menor a 2 años	45%	46%	45%	45%	41%
Promedio de Millennials que tienen una antigüedad entre 2 y 4 años	29%	29%	28%	30%	32%
Promedio de Millennials que tienen una antigüedad mayor a 4 años	26%	27%	27%	19%	32%

¿Dificultades
en la retención
de talentos?
¿Falta de
compromiso?

MILLENNIALS EN LAS ORGANIZACIONES

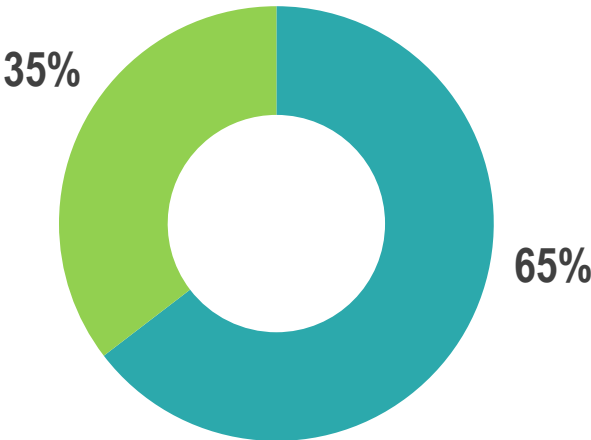
¿Han habido cambios en las modalidades de reclutar a los Millennials en los últimos dos años?

No Sí No sabe



¿La retención de Millennials está definida como un objetivo principal?

No Sí



ÍNDICE DE RESULTADOS

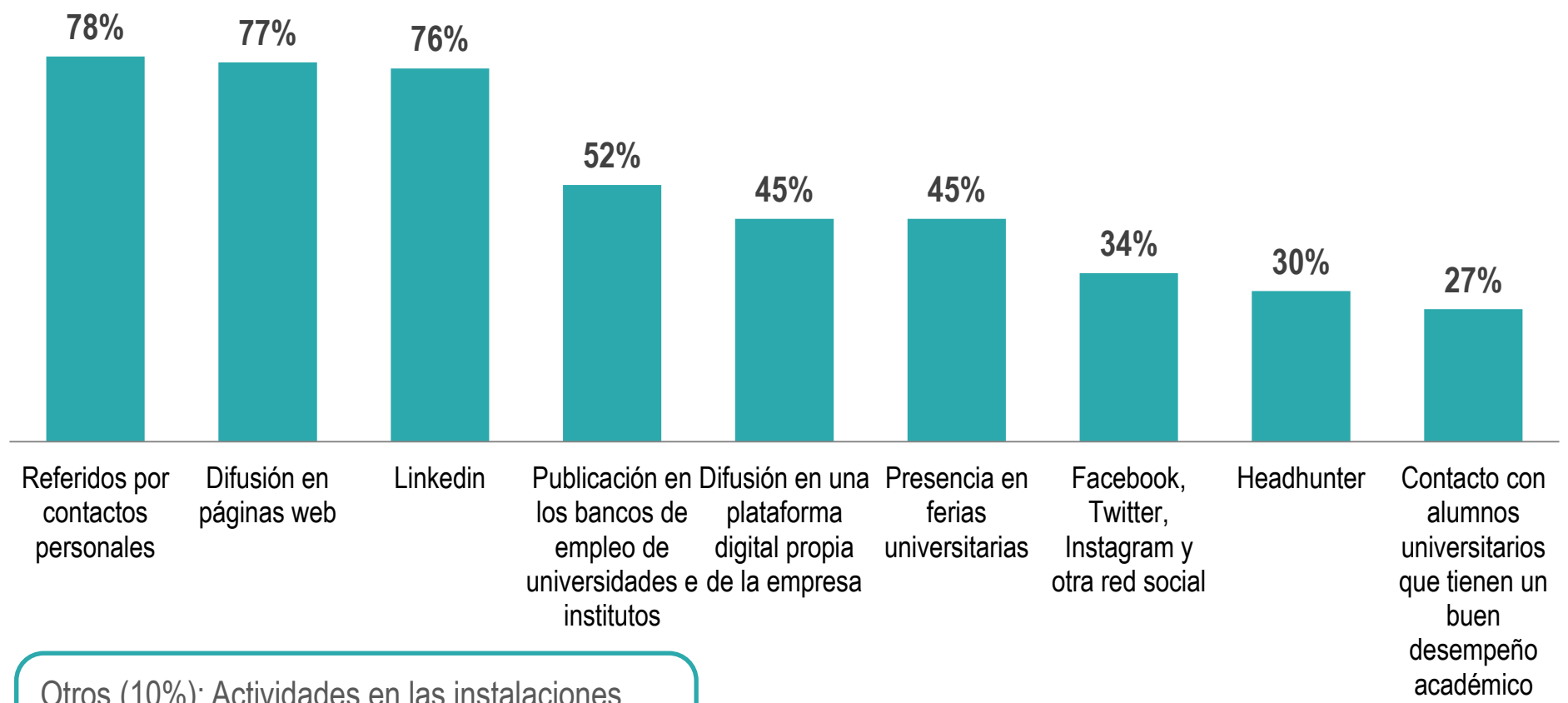
1. Reclutamiento
2. Flexibilidad Laboral
3. Desarrollo de la Carrera Profesional
4. Desarrollo Personal
5. Percepciones del trabajo con los Millennials
6. Conclusiones
7. Recomendaciones

1. Reclutamiento

RECLUTAMIENTO

Modalidades de RECLUTAMIENTO más utilizadas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra
% de organizaciones que utilizan la modalidad



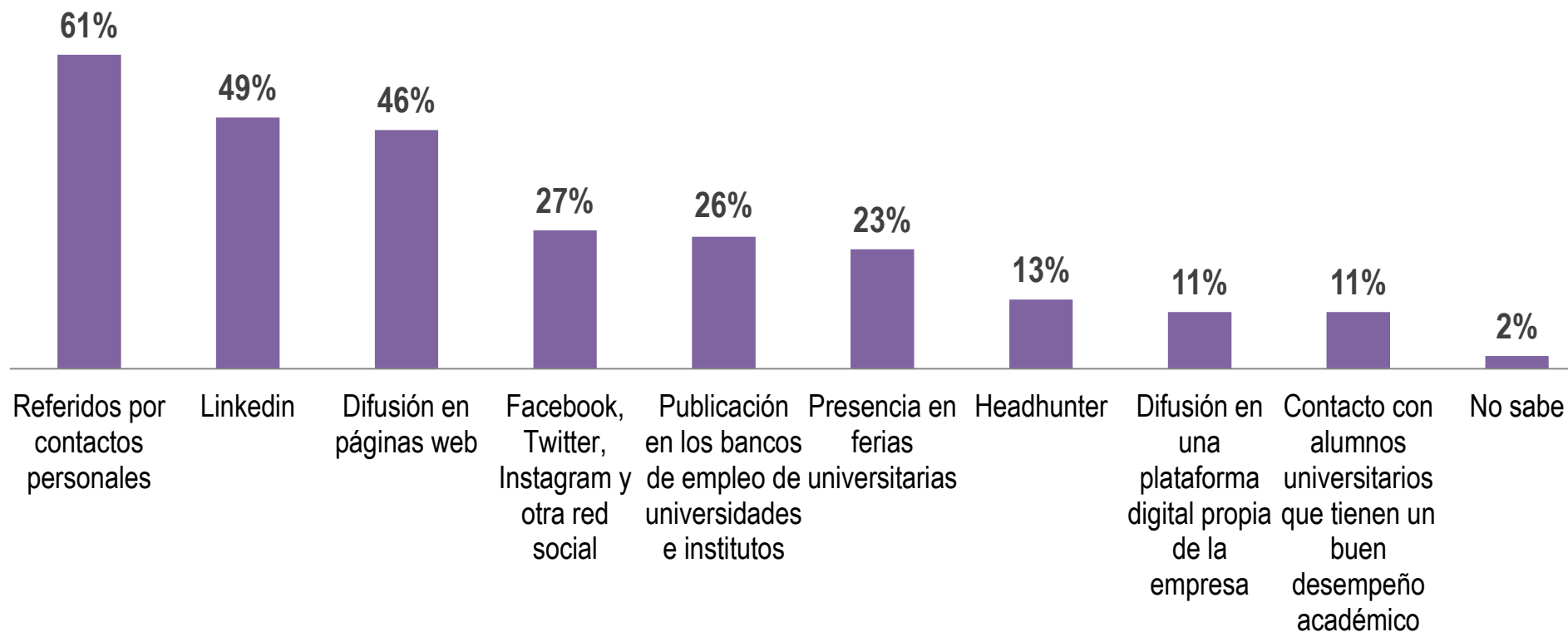
Otros (10%): Actividades en las instalaciones de la empresa, difusión a través de municipalidades, reclutamiento de practicantes.

RECLUTAMIENTO

Modalidades de RECLUTAMIENTO más eficaces según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra

% de organizaciones que señalan que dicha modalidad es de las tres más eficientes

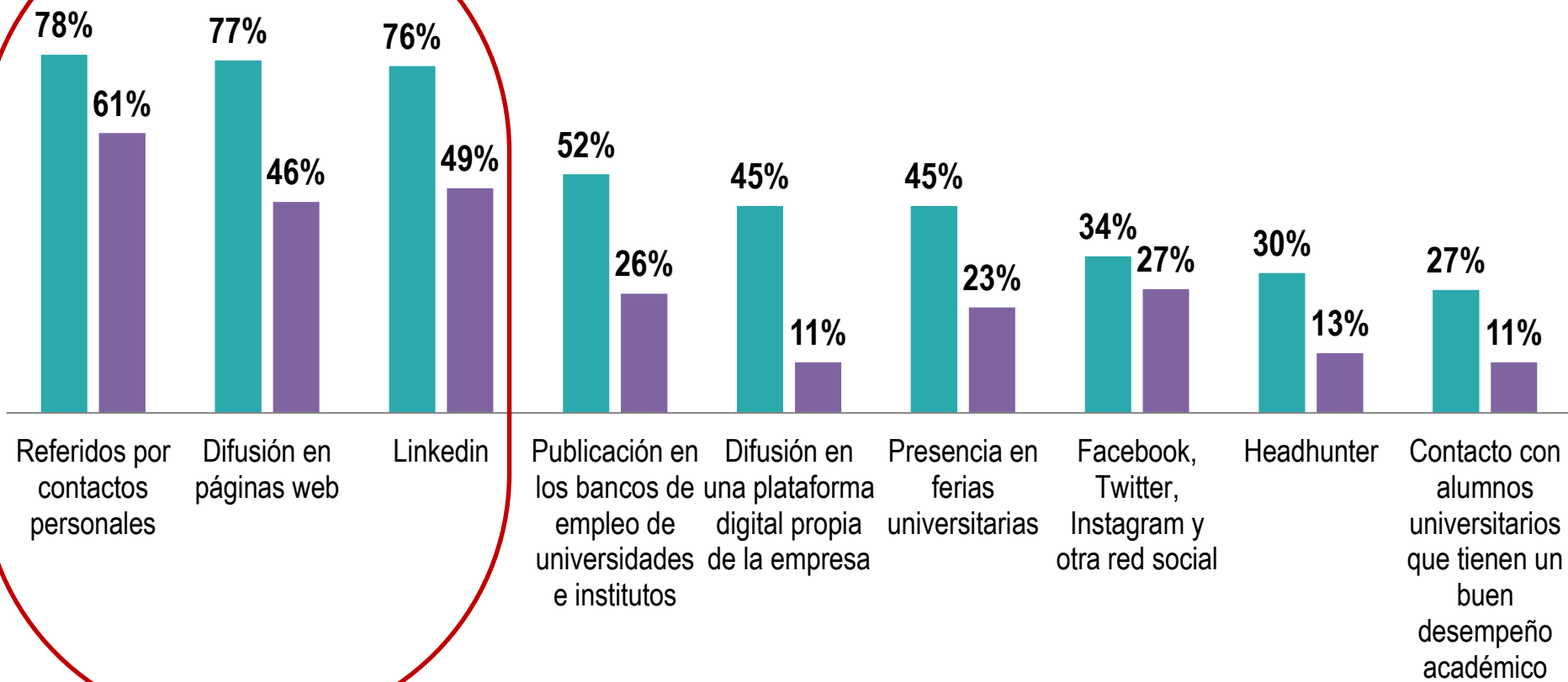


RECLUTAMIENTO

Modalidades de RECLUTAMIENTO más utilizadas y más eficaces según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra
% de organizaciones que utilizan la modalidad
% de organizaciones que señalan que dicha modalidad es de las tres más eficientes

Más utilizadas Más eficaces



RECLUTAMIENTO

% organizaciones que señala que existe cada modalidad de reclutamiento	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Referidos por contactos personales	78%	82%	87%	67%	50%
Difusión en páginas web	77%	96%	77%	56%	83%
Linkedin	76%	89%	84%	67%	0%
Publicación en los bancos de empleo de universidades e institutos	52%	63%	58%	44%	0%
Difusión en una plataforma digital propia de la empresa	45%	48%	45%	39%	50%
Presencia en ferias universitarias	45%	63%	58%	11%	0%
Facebook, Twitter, Instagram y otra red social	34%	41%	42%	22%	0%
Headhunter	30%	11%	41%	44%	17%
Contacto con alumnos universitarios que tienen un buen desempeño académico	27%	33%	32%	11%	17%

RECLUTAMIENTO

% **organizaciones** que menciona la modalidad de reclutamiento como una de las tres más eficaces

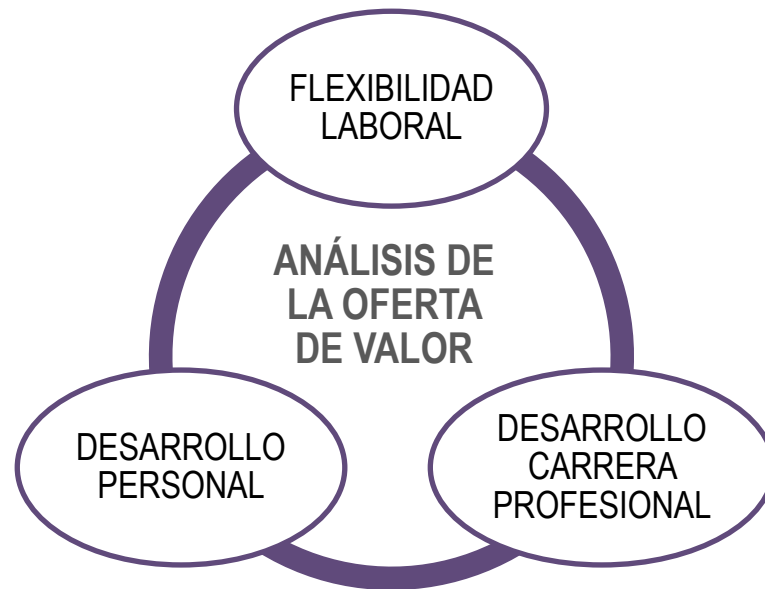
	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Referidos por contactos personales	61%	56%	68%	56%	50%
Linkedin	49%	37%	65%	56%	0%
Difusión en páginas web	46%	11%	3%	6%	67%
Publicación en los bancos de empleo de universidades e institutos	26%	26%	32%	22%	0%
Difusión en una plataforma digital propia de la empresa	11%	11%	3%	6%	67%
Presencia en ferias universitarias	23%	33%	23%	17%	0%
Facebook, Twitter, Instagram y otra red social	27%	33%	32%	11%	17%
Headhunter	13%	4%	16%	22%	17%
Contacto con alumnos universitarios que tienen un buen desempeño académico	11%	15%	7%	11%	17%

COMENTARIOS

- Los métodos más utilizados para reclutar son: **Referencia de contactos personales, publicaciones en páginas web y LinkedIn**. Bajo este escenario, se observa que la contratación de Headhunters ha perdido preponderancia, especialmente en las Grandes Corporaciones.
- Hay **coincidencia en relación a las modalidades más utilizadas y las más eficaces**, por lo que se piensa que éstas seguirán reforzándose como prácticas útiles para reclutar talentos.
- Lo anterior resulta esperable, si se considera que los **Millennials viven y participan activamente en una cultura digital**, y sus búsquedas de trabajo son principalmente a través de plataformas tecnológicas.

“Del total de personas que buscan trabajo, el **62%** quiere saber acerca de las **ventajas y beneficios** que se entregan, y el **35%** desea conocer la **cultura organizacional**”

(Linkedin, 2016)

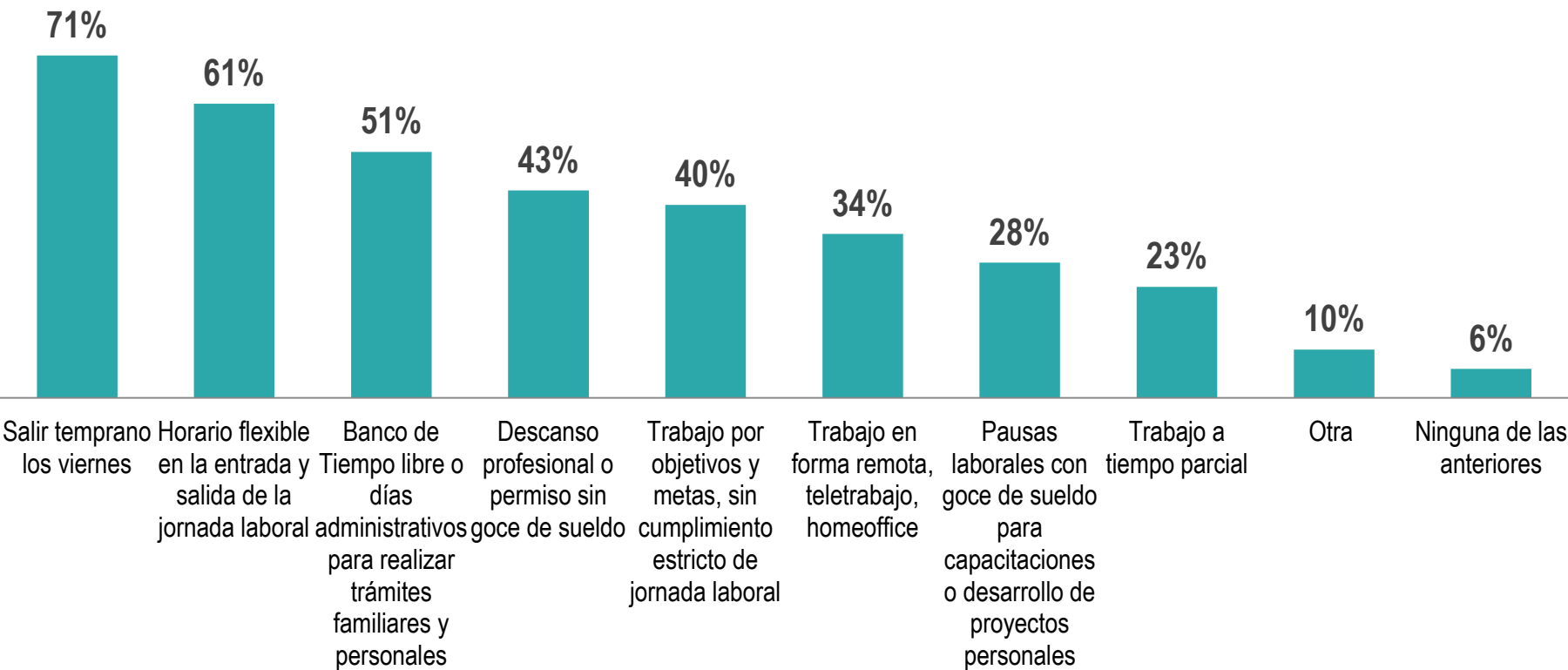


2. Flexibilidad Laboral

FLEXIBILIDAD LABORAL

Prácticas de FLEXIBILIDAD LABORAL más ofrecidas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra
% de organizaciones que ofrecen la práctica

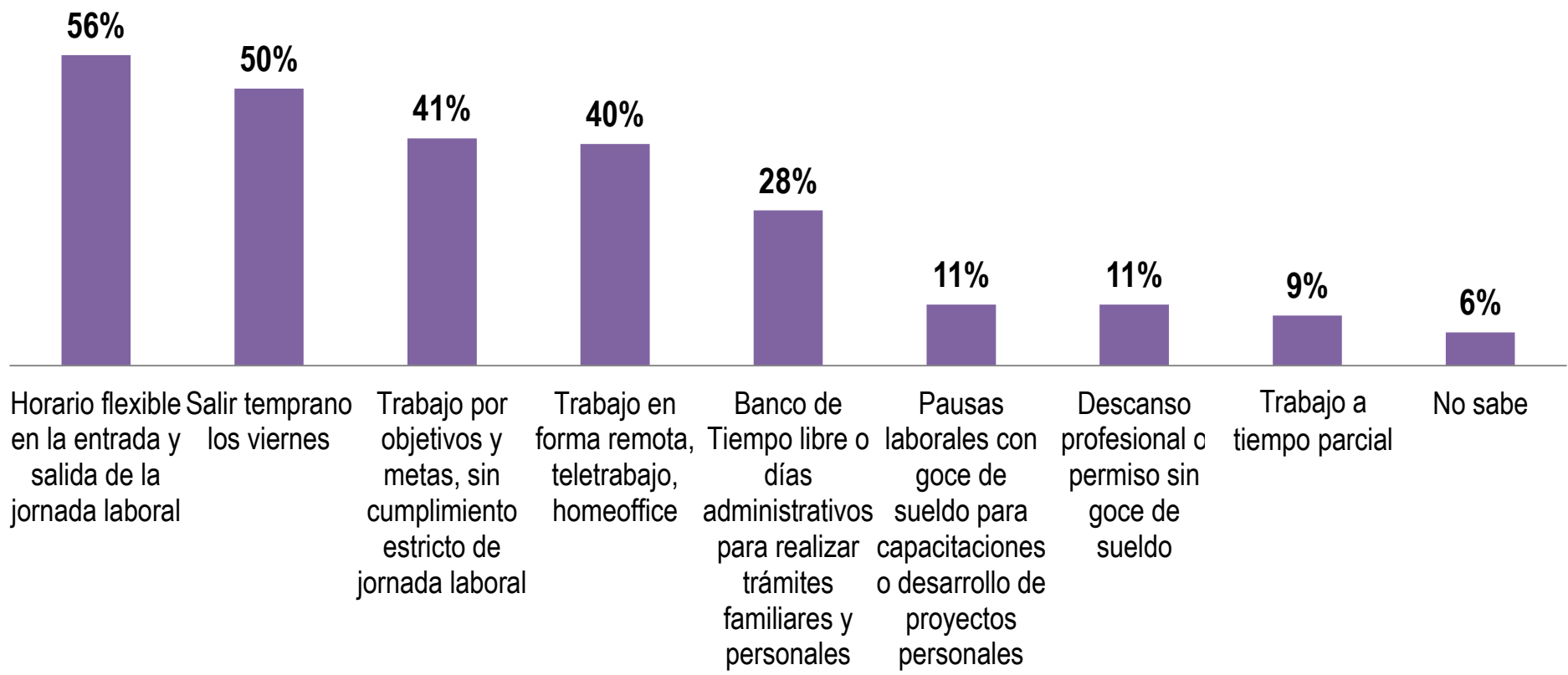


Otros (10%): retorno paulatino postnatal, mayor cantidad de feriados al año y vestuario informal.

FLEXIBILIDAD LABORAL

Prácticas de FLEXIBILIDAD LABORAL más valoradas según el área de RR.HH.

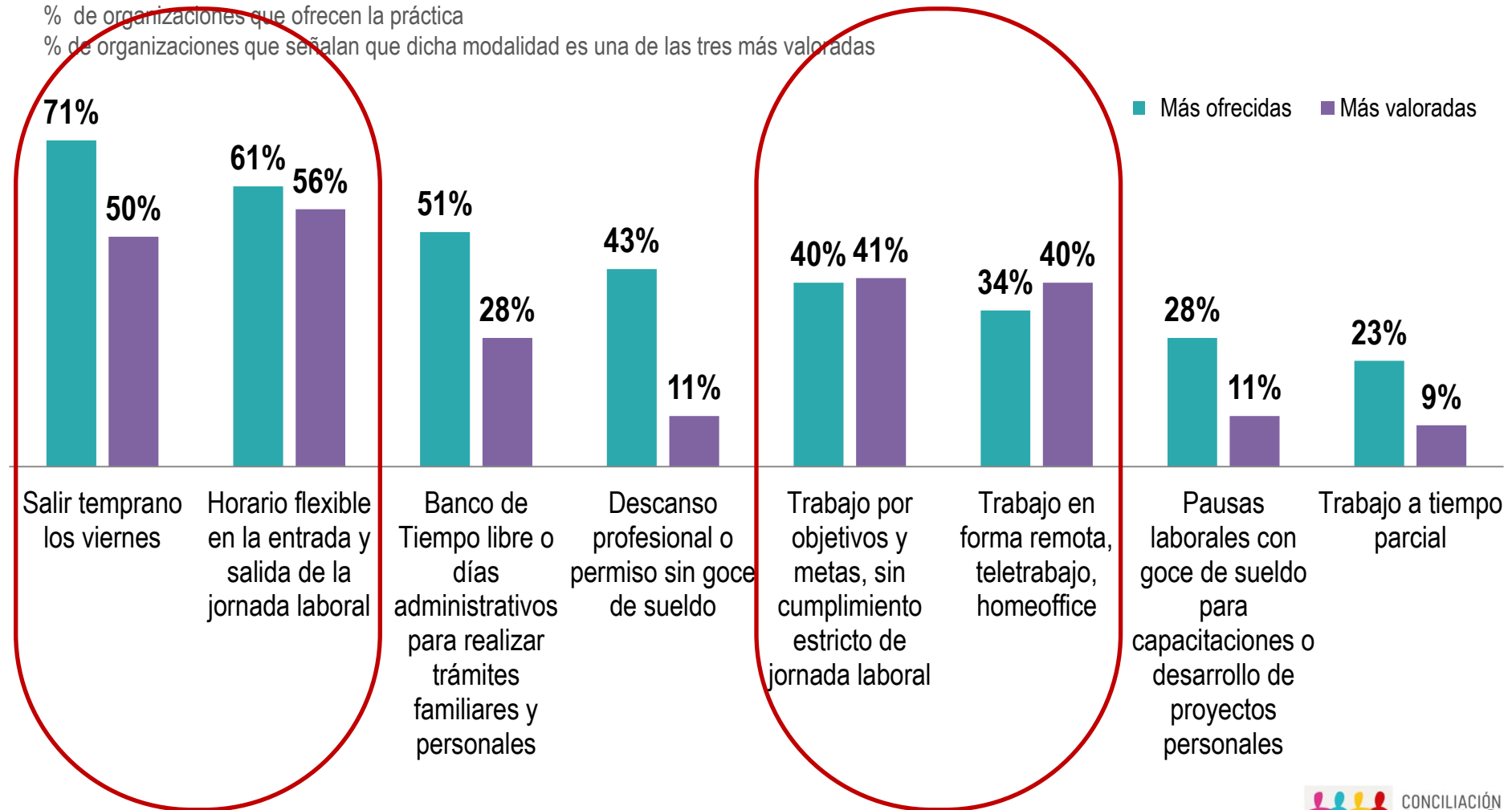
BASE: Total muestra
% de organizaciones que señalan que dicha práctica es de las tres más valoradas



FLEXIBILIDAD LABORAL

Prácticas de FLEXIBILIDAD LABORAL más ofrecidas y más valoradas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra
% de organizaciones que ofrecen la práctica
% de organizaciones que señalan que dicha modalidad es una de las tres más valoradas



FLEXIBILIDAD LABORAL

Oferta de prácticas de FLEXIBILIDAD LABORAL según tipo de organización

BASE: Total muestra
% de organizaciones que ofrecen la práctica



FLEXIBILIDAD LABORAL

% **organizaciones** que señala que existe cada práctica de flexibilidad laboral

	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Salir temprano los viernes	71%	63%	77%	67%	83%
Horario flexible en la entrada y salida de la jornada laboral	61%	48%	74%	50%	83%
Banco de Tiempo libre o días administrativos para realizar trámites familiares y personales	51%	41%	65%	33%	83%
Descanso profesional o permiso sin goce de sueldo	43%	44%	39%	28%	100%
Trabajo por objetivos y metas, sin cumplimiento estricto de jornada laboral	40%	26%	55%	44%	17%
Trabajo en forma remota, teletrabajo, homeoffice	34%	30%	39%	44%	0%
Pausas laborales con goce de sueldo para capacitaciones o desarrollo de proyectos personales	28%	26%	32%	22%	33%
Trabajo a tiempo parcial	23%	26%	19%	33%	0%
Ninguna de las anteriores	6%	11%	3%	6%	0%

FLEXIBILIDAD LABORAL

% **organizaciones** que menciona la práctica de flexibilidad laboral como una de las tres más valoradas

	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Horario flexible en la entrada y salida de la jornada laboral	56%	52%	57%	55%	66%
Salir temprano los viernes	50%	41%	64%	39%	50%
Trabajo por objetivos y metas, sin cumplimiento estricto de jornada laboral	41%	41%	45%	44%	17%
Trabajo en forma remota, teletrabajo, homeoffice	40%	41%	39%	50%	17%
Banco de Tiempo libre o días administrativos para realizar trámites familiares y personales	28%	33%	26%	11%	67%
Descanso profesional o permiso sin goce de sueldo	11%	18%	3%	17%	0%
Pausas laborales con goce de sueldo para capacitaciones o desarrollo de proyectos personales	11%	15%	10%	0%	33%
Trabajo a tiempo parcial	9%	11%	3%	11%	17%
No sabe	6%	4%	7%	11%	0%

FLEXIBILIDAD LABORAL

COMENTARIOS

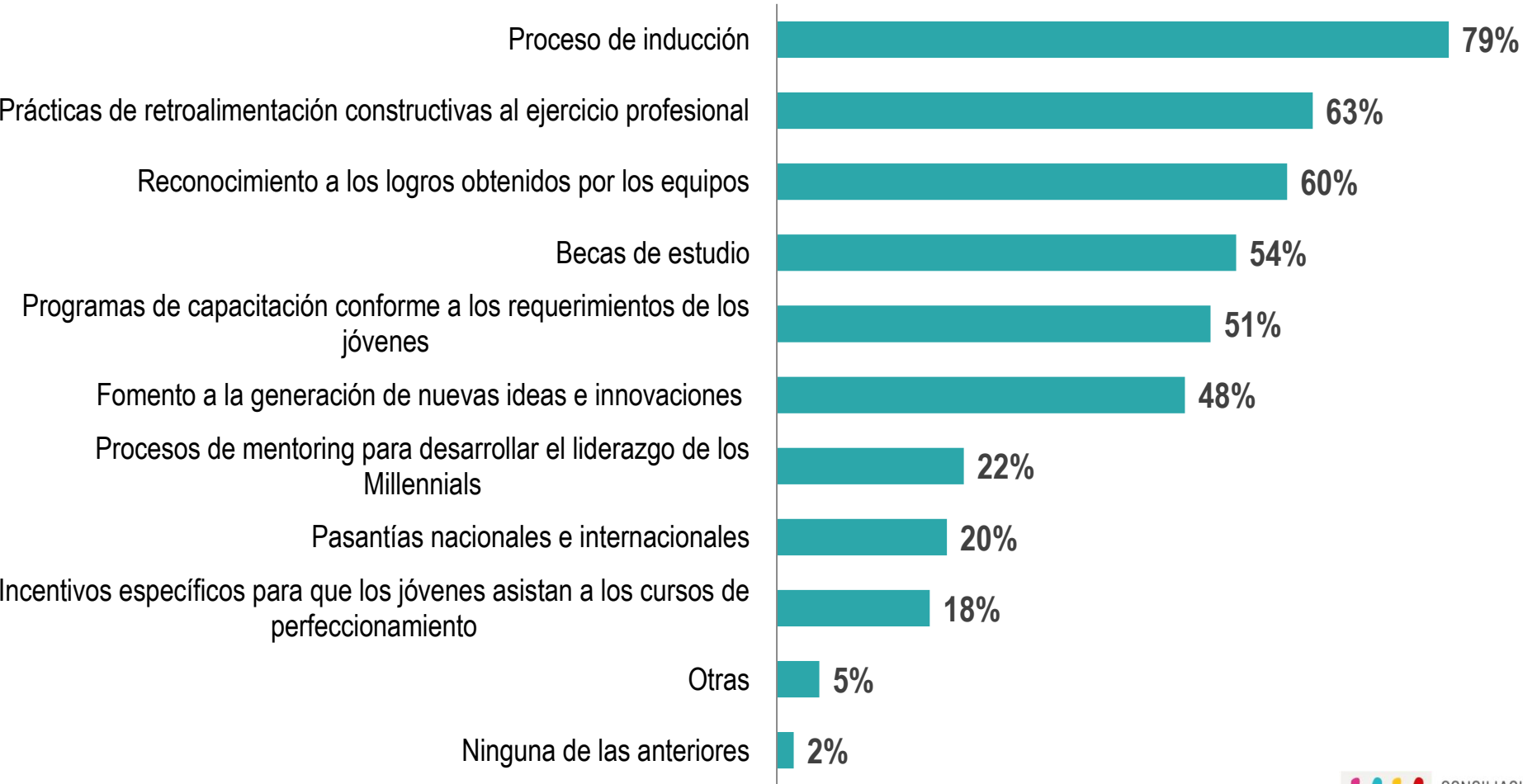
- **7 de cada 10** organizaciones ofrece **salir temprano los viernes**, y **6 de cada 10** utiliza la práctica de **horario flexible para la entrada y salida** de la jornada laboral. A su vez, estos beneficios son considerados como **los más valorados** por los Millennials, mostrando la importancia que le dan estos jóvenes a tener “tiempo para ellos”, como a poder definir sus horarios según sus necesidades.
- El **trabajo por objetivos y metas** es otra práctica que los jóvenes **valoran**, lo que tiene sentido pues como se señala en la literatura, los Millennials están **orientados a resultados**. No obstante, ésta no es tan utilizada dadas las normas de cumplimiento de jornada laboral que existen en ciertas organizaciones. Esta situación es similar para la modalidad de **trabajo remoto o homeoffice**, la cual es valorada, pero aún no es muy ofrecida.
- Por último, cabe mencionar que los **Organismos Públicos** -a pesar de sus limitaciones normativas- van a la **vanguardia** en muchas modalidades de flexibilidad laboral, superando incluso a las organizaciones privadas.

3. Desarrollo de la Carrera Profesional

DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

Prácticas para el DESARROLLO DE CARRERA más ofrecidas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra
% de organizaciones que ofrecen la práctica

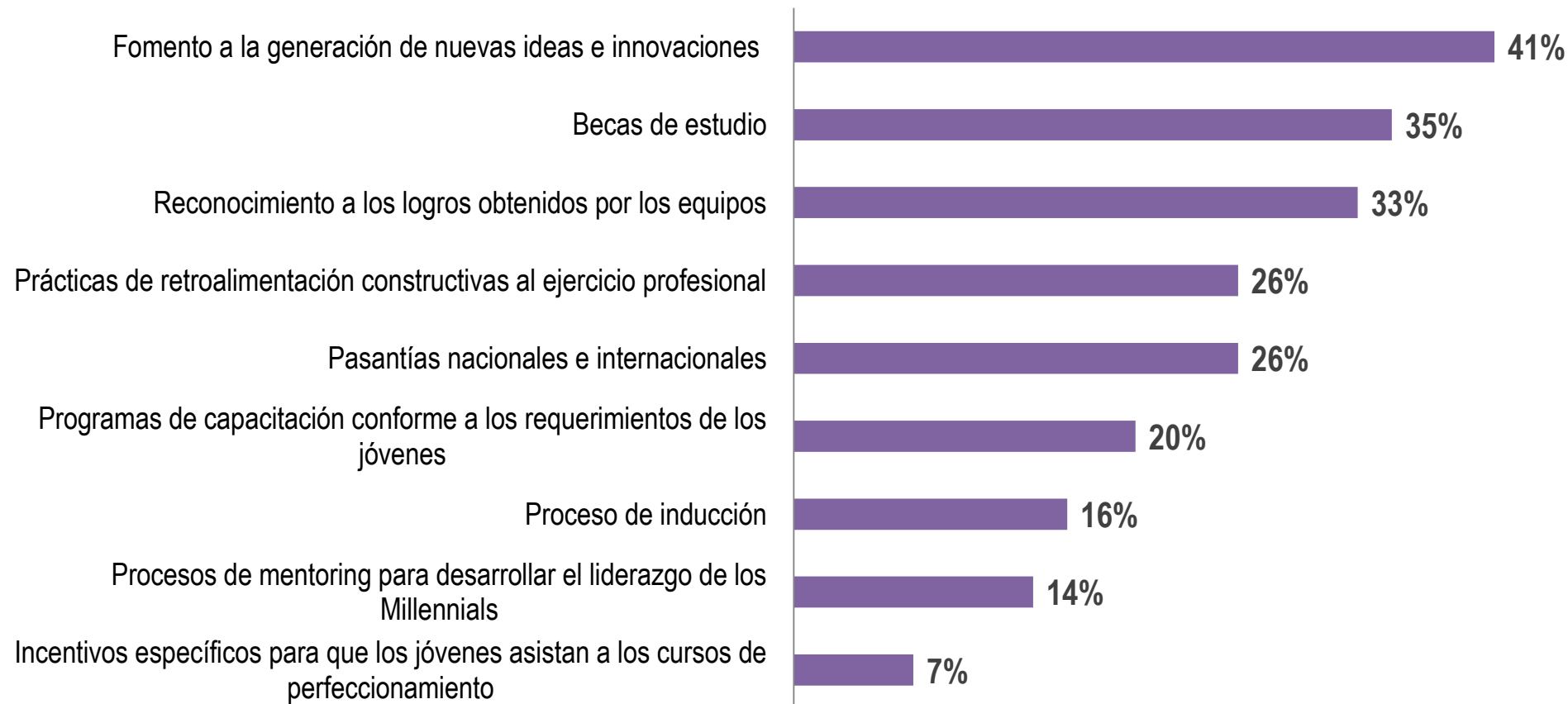


DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

Prácticas para el DESARROLLO DE CARRERA más valoradas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra

% de organizaciones que señalan que dicha práctica es una de las tres más valoradas



DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

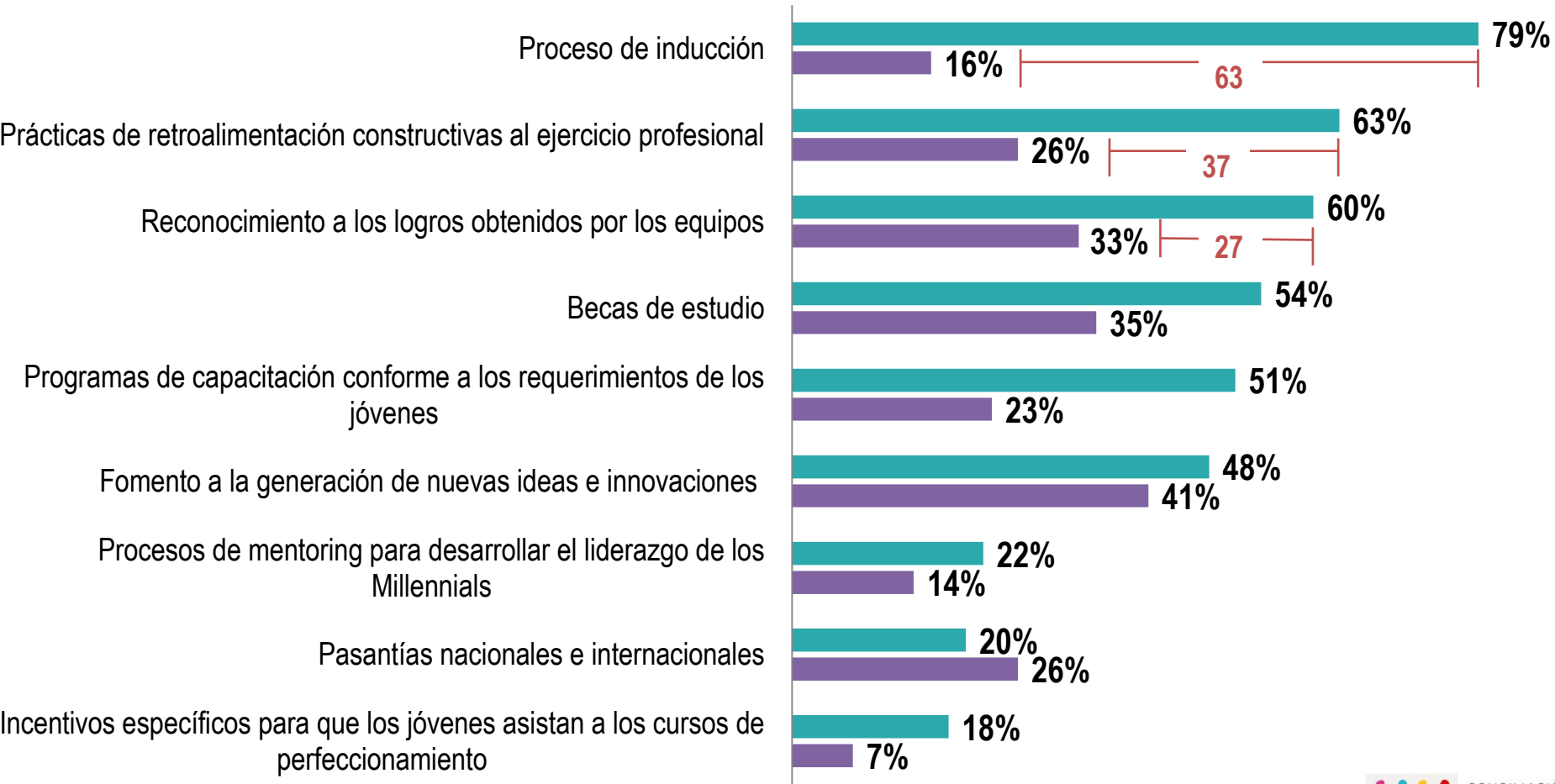
Prácticas de DESARROLLO DE CARRERA más ofrecidas y más valoradas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra

% de organizaciones ofrecen la práctica

% de organizaciones que señalan que dicha modalidad es una de las tres más valoradas

Más ofrecidas Más valoradas



DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

% **organizaciones** que señala que existe cada práctica de desarrollo de carrera

	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Proceso de inducción	79%	85%	84%	67%	67%
Prácticas de retroalimentación constructivas al ejercicio profesional	63%	67%	84%	39%	17%
Reconocimiento a los logros obtenidos por los equipos	60%	59%	65%	61%	33%
Becas de estudio	54%	59%	61%	39%	33%
Programas de capacitación conforme a los requerimientos de los jóvenes	51%	44%	61%	39%	67%
Fomento a la generación de nuevas ideas e innovaciones	48%	33%	55%	56%	50%
Procesos de mentoring para desarrollar el liderazgo de los Millennials	22%	26%	23%	22%	0%
Pasantías nacionales e internacionales	20%	22%	16%	17%	33%
Incentivos específicos para que los jóvenes asistan a los cursos de perfeccionamiento	18%	15%	10%	33%	33%
Ninguna de las anteriores	2%	0%	0%	6%	17%

DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

% **organizaciones** que menciona cada práctica de desarrollo de carrera como una de las tres más valoradas

	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Fomento a la generación de nuevas ideas e innovaciones	41%	63%	48%	33%	50%
Becas de estudio	35%	44%	39%	50%	33%
Reconocimiento a los logros obtenidos por los equipos	33%	59%	42%	11%	33%
Prácticas de retroalimentación constructivas al ejercicio profesional	26%	30%	39%	28%	17%
Pasantías nacionales e internacionales	26%	22%	29%	44%	50%
Programas de capacitación conforme a los requerimientos de los jóvenes	20%	11%	32%	33%	17%
Proceso de inducción	16%	19%	19%	22%	17%
Procesos de mentoring para desarrollar el liderazgo de los Millennials	14%	15%	13%	33%	0%
Incentivos específicos para que los jóvenes asistan a los cursos de perfeccionamiento	7%	4%	10%	11%	17%
No sabe	3%	7%	3%	0%	17%

DESARROLLO DE CARRERA PROFESIONAL

COMENTARIOS

- **Más de la mitad** de las organizaciones realizan un **proceso de inducción** a los colaboradores y generan instancias de **retroalimentación** y **reconocimiento**. Sin embargo, existe una **brecha entre la oferta** de estas prácticas y su **valoración**, puesto que los jóvenes priorizan otras iniciativas.
- **Fomentar** la generación de **nuevas ideas** y las **becas de estudio** son las prácticas más valoradas para el desarrollo de la carrera profesional. Esto refleja el interés de los Millennials por **innovar y aprender**.
- Por último, cabe mencionar que **todas las grandes corporaciones y grandes empresas ofrecen alguna práctica** para el desarrollo de la carrera profesional. Del grupo de las **Pymes**, aún **el 6%** no entrega ninguna práctica, y en el caso de los **Organismos Públicos la cifra aumenta a 17%**.

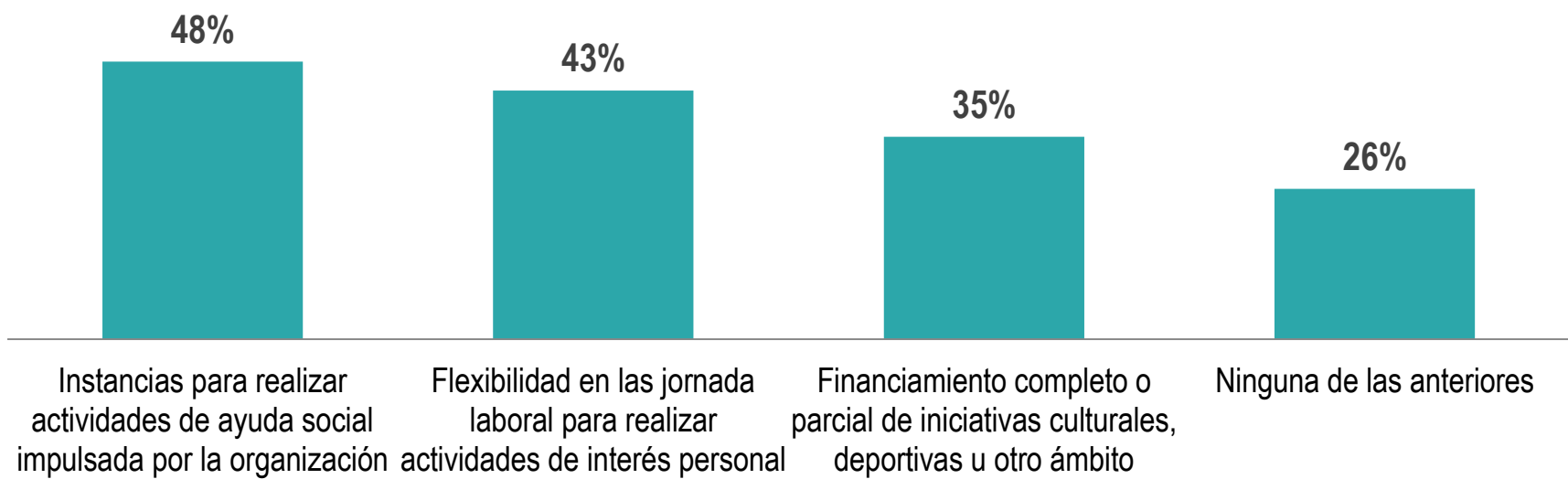
4. Desarrollo Personal

DESARROLLO PERSONAL

Prácticas de DESARROLLO PERSONAL más ofrecidas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra

% de organizaciones ofrecen la práctica



Otras (9%): Beneficios y convenios, por ejemplo con gimnasios; Talleres de desarrollo personal en horario laboral (cursos de inglés, charlas de nutrición, Conciliación Familia & Trabajo), Programas de Salud.

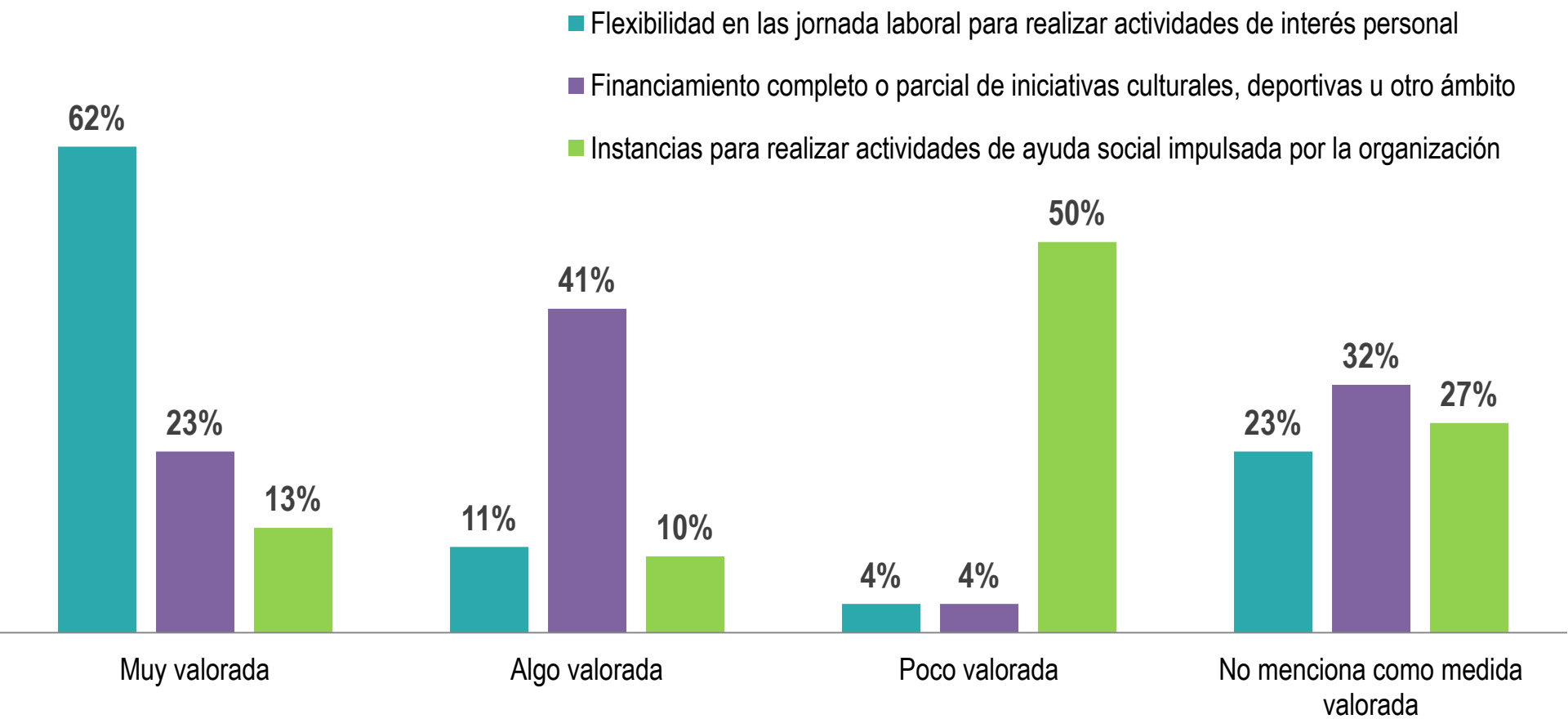
El 26% del total de las organizaciones, **no ofrece** ninguna práctica para el **desarrollo personal**.

DESARROLLO PERSONAL

Prácticas de DESARROLLO PERSONAL más valoradas según el área de RR.HH.

BASE: Total muestra
% de organizaciones que señalan que dicha práctica es una de las tres más valoradas

15% no sabe cuál modalidad es más valorada



DESARROLLO PERSONAL

% **organizaciones** que señala que ofrece cada práctica de desarrollo de personal

	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Instancias para realizar actividades de ayuda social impulsada por la organización	48%	52%	55%	33%	33%
Flexibilidad en las jornada laboral para realizar actividades de interés personal	43%	37%	45%	39%	67%
Financiamiento completo o parcial de iniciativas culturales, deportivas u otro ámbito	35%	37%	36%	39%	17%
Ninguna de las anteriores	26%	26%	23%	33%	17%
Otra	13%	15%	20%	6%	0%

DESARROLLO PERSONAL

% **organizaciones** que menciona dicho nivel de valoración para cada práctica de desarrollo personal

		TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Flexibilidad en las jornada laboral para realizar actividades de interés personal	Muy valorada	62%	15%	26%	17%	33%
	Algo valorada	11%	67%	71%	17%	67%
	Poco valorada	4%	19%	3%	39%	0%
	Nada valorada	23%	0%	0%	28%	0%
Financiamiento completo o parcial de iniciativas culturales, deportivas u otro ámbito	Muy valorada	23%	4%	7%	0%	0%
	Algo valorada	41%	52%	36%	33%	50%
	Poco valorada	4%	26%	19%	28%	17%
	Nada valorada	32%	18%	39%	39%	33%
Instancias para realizar actividades de ayuda social impulsada por la organización	Muy valorada	13%	70%	38%	39%	50%
	Algo valorada	10%	4%	16%	11%	0%
	Poco valorada	50%	11%	23%	6%	0%
	Nada valorada	27%	15%	23%	44%	50%

COMENTARIOS

- La práctica **más ofrecida** para el desarrollo personal corresponde a generar **instancias para realizar actividades de ayuda social impulsada por la organización**. No obstante, los Millennials priorizan otra iniciativa.
- La modalidad **más apreciada** por los jóvenes corresponde a la **flexibilidad laboral en la jornada de trabajo para realizar diversas actividades** (deporte, hobbies u otros), lo que refleja el interés de los jóvenes profesionales por un desarrollo integral, conciliando e integrando su vida laboral y personal
- Por último, el **26% del total de las organizaciones no ofrece ninguna práctica para el desarrollo personal**, lo que evidencia que esta dimensión es la más incipiente en comparación con la flexibilidad laboral y el desarrollo de la carrera profesional.

5. Percepciones del trabajo con los Millennials

PERCEPCIONES DEL TRABAJO CON MILLENNIALS

¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones...?

BASE: Total muestra

■ De acuerdo + Totalmente de acuerdo

■ Neutral

■ Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo

"Los Millennials tienen mucho que aportar en mi organización"

93%

7%

"Los Millennials cuando se sienten valorados y guiados, responden con lealtad y compromiso"

91%

6%

1%

PERCEPCIONES DEL TRABAJO CON MILLENNIALS

¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones...?

BASE: Total muestra

■ De acuerdo + Totalmente de acuerdo

■ Neutral

■ Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo

"Los Millennials valoran más las relaciones interpersonales y la buena comunicación, en comparación con el sueldo y el prestigio de la empresa"



"La tensión intergeneracional en el trabajo se debe a que los Millennials valoran el trabajo colaborativo, el cambio y las nuevas oportunidades, mientras que los más adultos prefieren trabajar con los métodos ya probados y de forma más vertical"



PERCEPCIONES DEL TRABAJO CON MILLENNIALS

¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones...?

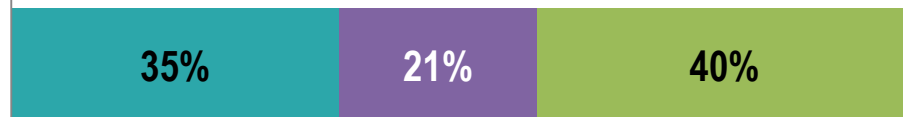
BASE: Total muestra

■ De acuerdo + Totalmente de acuerdo ■ Neutral ■ Totalmente en desacuerdo + En desacuerdo

"La organización se debe adaptar a los Millennials, y no los jóvenes a la organización"



"El compromiso de los Millennials es un tema problemático"



"Es difícil trabajar con Millennials"



PERCEPCIONES DEL TRABAJO CON MILLENNIALS

¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones...?

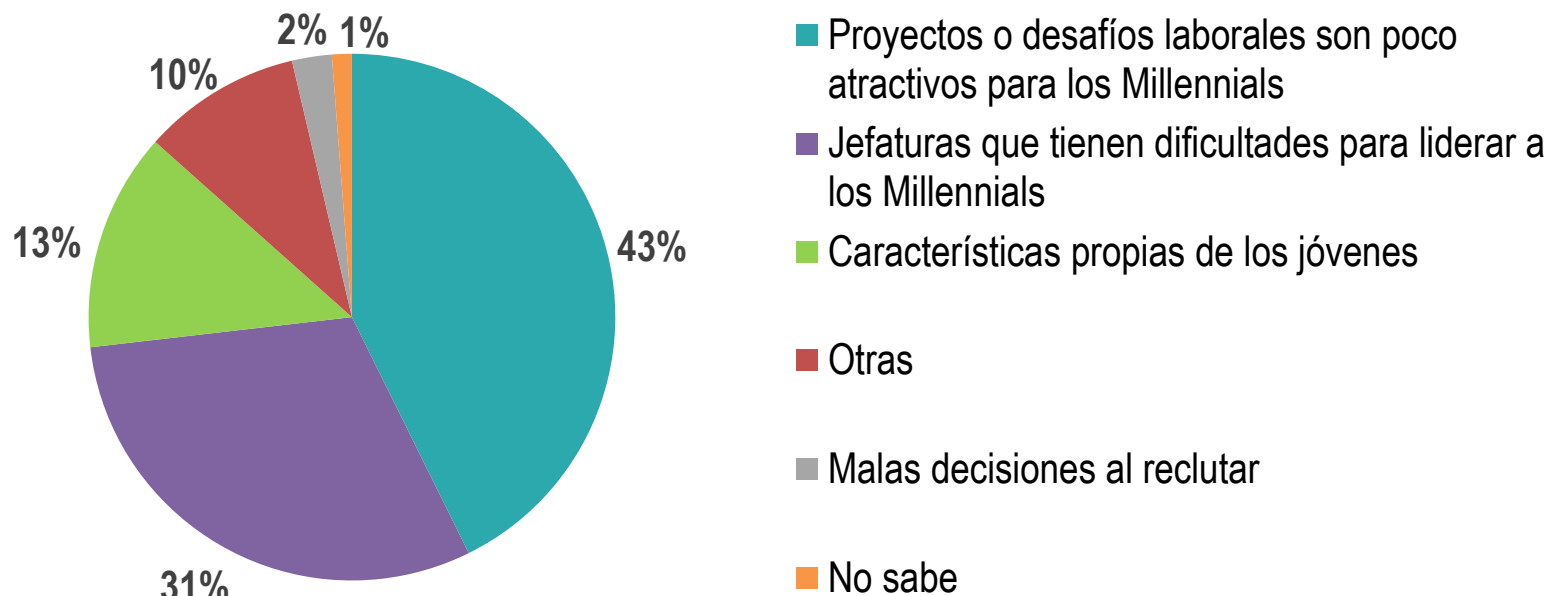
BASE: Total muestra

% organizaciones que dice estar Muy de Acuerdo + De Acuerdo con cada afirmación	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
"Los Millennials tienen mucho que aportar en mi organización"	93%	93%	94%	95%	83%
"Los Millennials cuando se sienten valorados y guiados, responden con lealtad y compromiso"	91%	96%	97%	72%	100%
"Los Millennials valoran más las relaciones interpersonales y la buena comunicación, en comparación con el sueldo y el prestigio de la empresa"	65%	59%	77%	61%	33%
"La tensión intergeneracional en el trabajo se debe a que los Millennials valoran el trabajo colaborativo, el cambio y las nuevas oportunidades, mientras que los más adultos prefieren trabajar con los métodos ya probados y de forma más vertical"	62%	67%	65%	56%	50%
"La organización se debe adaptar a los Millennials, y no los jóvenes a la organización"	46%	52%	55%	33%	17%
"El compromiso de los Millennials es un tema problemático"	35%	33%	29%	44%	50%
"Es difícil trabajar con Millennials"	16%	11%	23%	17%	0%

PERCEPCIONES DEL TRABAJO CON MILLENNIALS

¿A qué cree usted que se debe la percepción de una falta de compromiso de los Millennials?

BASE: Total muestra



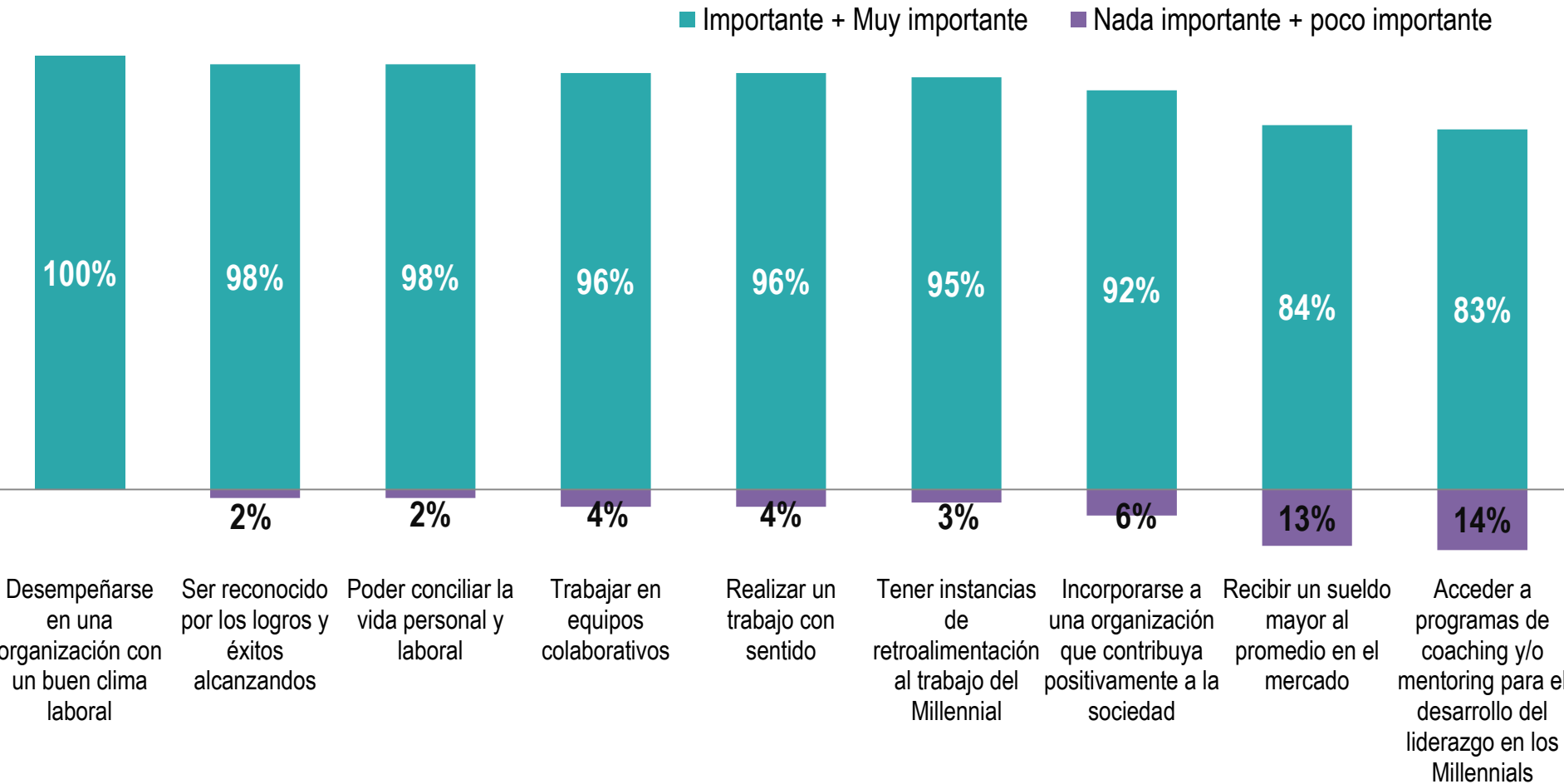
Otros (10%):

- Prejuicios, mirada retrograda, falta de comunicación y conocer a los jóvenes
- A una percepción errada
- Les cuesta leer las claves organizacionales y son muy autocentrados a la hora de orientar su contribución a la organización, aún cuando se mueven más por la organización con sentido
- Empresas tradicionales y estructuradas
- Es difícil para ejecutivos mayores motivar y adecuarse a los Millennials

PERCEPCIONES DEL TRABAJO CON MILLENNIALS

¿Qué tan importante son los siguientes aspectos para que los Millennials se comprometan y permanezcan en la organización?

BASE: Total muestra



PERCEPCIONES DEL TRABAJO CON MILLENNIALS

% **organizaciones** que señala como Muy Importante + Importante cada aspecto para generar compromiso en los Millennials

	TOTAL (82)	Grandes Corporaciones (27)	Grandes Empresas (31)	Pymes (18)	Organismos Públicos (6)
Desempeñarse en una organización con un buen clima laboral	100%	100%	100%	100%	100%
Poder conciliar la vida personal y laboral	98%	100%	100%	89%	100%
Ser reconocido por los logros y éxitos alcanzados	98%	100%	97%	95%	100%
Realizar un trabajo con sentido	96%	93%	100%	94%	100%
Trabajar en equipos colaborativos	96%	100%	100%	83%	100%
Tener instancias de retroalimentación al trabajo del Millennial	95%	93%	100%	94%	100%
Incorporarse a una organización que contribuya positivamente a la sociedad	92%	89%	97%	83%	100%
Recibir un sueldo mayor al promedio en el mercado	84%	85%	81%	83%	100%
Acceder a programas de coaching y/o mentoring para el desarrollo del liderazgo en los Millennials	83%	85%	84%	83%	67%

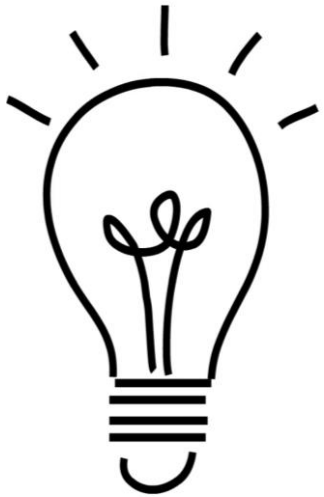
6. Conclusiones

CONCLUSIONES

TOTAL: 82 organizaciones

116.368 colaboradores

48.928 millennials (42%)



1

Las organizaciones han comenzado procesos de adaptación para incorporar a las nuevas generaciones, cambiando las modalidades para **reclutar** a los Millennials. Se privilegia **los contactos personales (78%), las páginas web (77%) y LinkedIn (76%)** por ser las más eficaces para atraerlos, puesto que navegan por internet.

2

Sin embargo, en otros ámbitos **no están en sintonía con los que quieren los jóvenes**, porque los beneficios más ofrecidos no son los más valorados por los jóvenes en opinión de los RR.HH.

No sorprende, si un **65% de las organizaciones no ha definido la retención de los Millennials como un objetivo prioritario**, en un contexto donde existe una alta movilidad e interés de los jóvenes por experimentar nuevos desafíos laborales.

CONCLUSIONES



3

En **flexibilidad laboral se observa una mayor coincidencia** entre la oferta de beneficios y lo más valorado por los jóvenes. Las organizaciones entregan mayoritariamente **salir temprano los viernes (71%) y un horario diferido de entrada/salida (61%)** y a la vez son las dos modalidades más apreciadas por los jóvenes (50%) y (56%) respectivamente, en opinión de los RR.HH.

A estas prácticas se suman la posibilidad de **trabajar por objetivos y metas (40%) y el teletrabajo (34%)**, las cuales también son muy valoradas (41%) y (40%) respectivamente.

4

La mayor brecha entre la oferta y la valoración se da en las medidas para el **desarrollo de la carrera profesional**. Los jóvenes prefieren **el fomento de nuevas ideas (41%) y becas de estudio (35%)**, mientras que se les ofrece principalmente procesos de inducción (79%) y espacios de retroalimentación constructiva (63%).



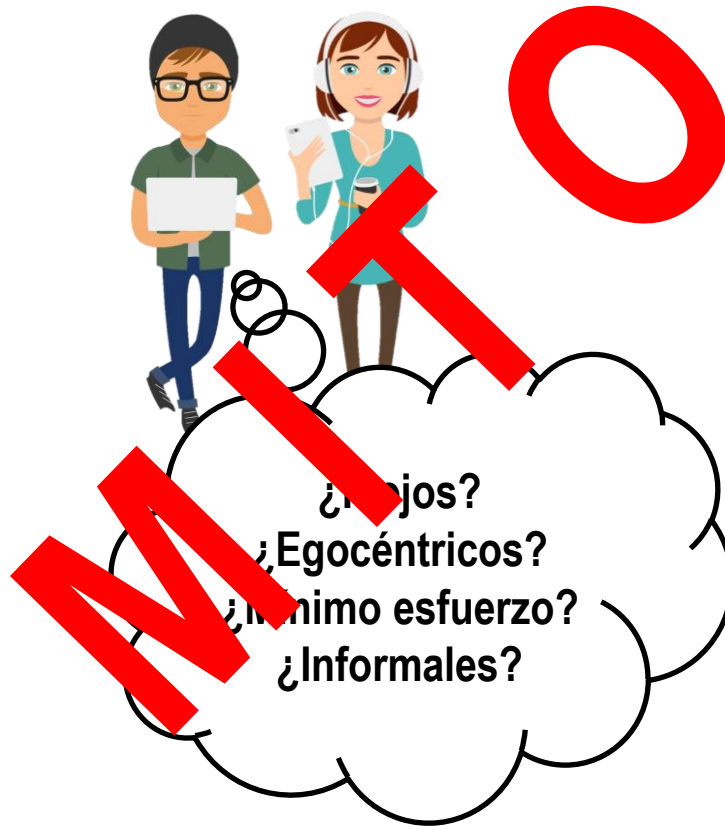
5

Las prácticas para el **desarrollo personal** son las más incipientes. Mayoritariamente existen **instancias para realizar actividades de ayuda social (48%)**, pero es más valorado tener **flexibilidad en la jornada laboral para realizar actividades de interés personal**, como hobbies, deportes u otros (62%).

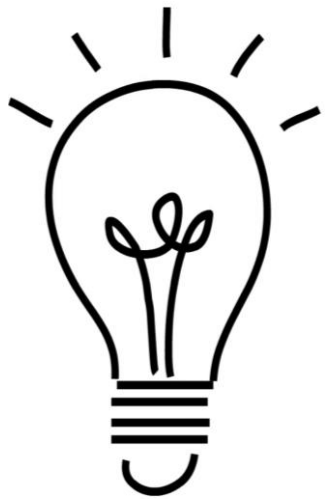
CONCLUSIONES

93% organizaciones afirman que los Millennials tienen **mucho que aportar**

91% organizaciones señalan que los Millennials son **leales y comprometidos** cuando se sienten **valorados y guiados**



Sólo el **13%** de las organizaciones afirman que es **difícil trabajar con Millennials**



6

La **falta de compromiso** de los Millennials no se debe principalmente a características personales (13%) sino que a condicionantes en el trabajo: **proyectos o desafíos son poco atractivos para ellos (43%)** o **jefaturas que tienen dificultades para liderar a estos profesionales (31%)**.

7

El **compromiso y la permanencia** de los jóvenes se logra con un buen **clima laboral (100%)**, **reconociendo sus logros (98%)**, facilitando que puedan **conciliar su vida laboral y personal (98%)**, propiciando el **trabajo colaborativo y con sentido (96%)**, así como también demostrando que se es una **organización que contribuye positivamente a la sociedad (92%)**.

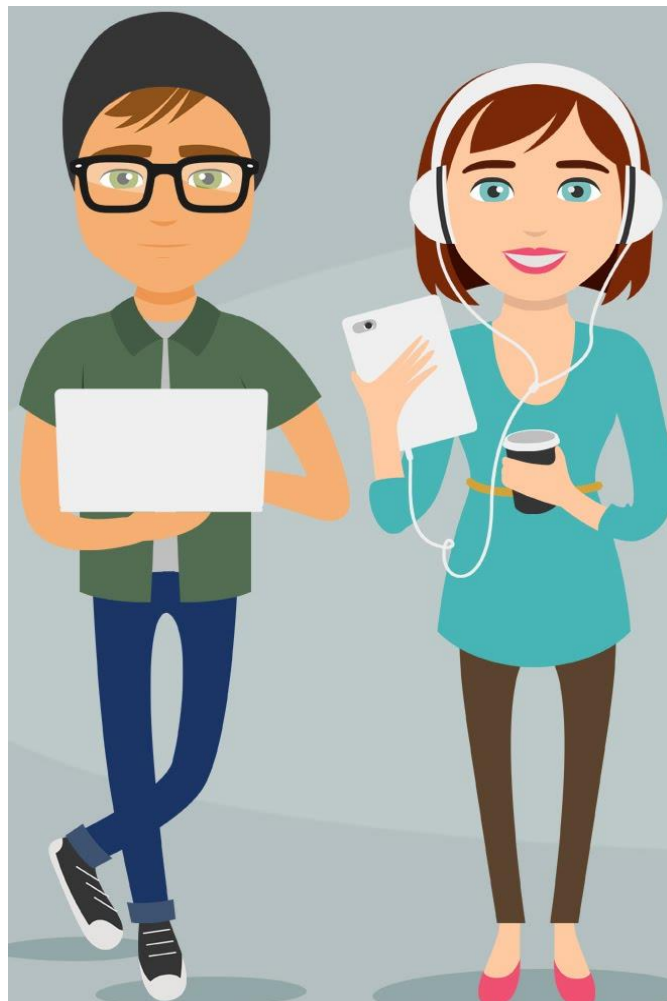
¿CÓMO ATRAERLOS?

Utilizando



RED DE
CONTACTOS

LinkedIn



CULTURA DIGITAL

PÁGINAS WEB

www.trabajando.com

laborum.com

firstjob.com

PEGAScon
SENTIDO

¿CÓMO ATRAERLOS? SUGERENCIAS DE RR.HH.



CONTACTOS

Programa de referidos: “Trae un amigo para probar por un día de trabajo con nosotros”

“Los Millennials recomiendan a otros Millennials”

“Acá los jóvenes invitan a otros Millennials a unirse a la organización”



UNIVERSIDADES

“Generar más alianzas con universidades e institutos”

“Realizando charlas de apresto laboral en institutos profesionales y universidades”

“Fuerte alianza con universidades posicionando nuestra compañía y una cultura muy pro-Millennial”



REDES SOCIALES

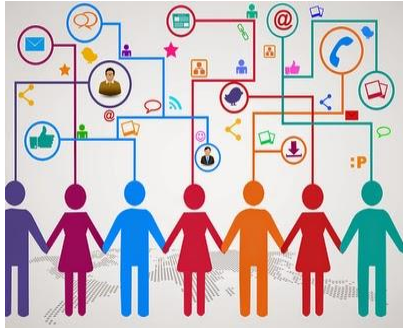
“Activación en redes sociales”

“Activa difusión en redes sociales de las iniciativas, para acercar nuestras temáticas a la audiencia”

“Se pretende aumentar la comunicación de marca empleadora en los medios digitales”

¿CÓMO RETENERLOS?

RETENCIÓN Y



COMPROMISO

Fomentar que los Millennials generen nuevos proyectos e involucrarlos en desafíos **ATRACTIVOS**

Organizar sus trabajos por **OBJETIVOS**, explicándoles las **METAS** y su aporte a la organización

Capacitar a las **JEFATURAS** para liderar y guiar a los jóvenes en su desarrollo profesional

Dar **RETROALIMENTACIÓN**:

Reconocer sus logros

Realizarles críticas constructivas

Fomentar **ESPACIOS COLABORATIVOS** (coworking)

Generar instancias de **COMUNICACIÓN PERIÓDICAS** (reuniones semanales y/o mensuales)

Velar por un **BUEN CLIMA LABORAL**

Dar facilidades para que puedan **CONCILIAR** su **VIDA PERSONAL y LABORAL**, priorizando la flexibilidad

¿CÓMO RETENERLOS? SUGERENCIAS DE RR.HH.



SEGMENTAR

“Otorgar contenidos y ofertas específicas a cada perfil”

“Oferta de valor segmentada”

“Beneficios especiales para los jóvenes profesionales”

“Tenemos beneficios customizados por portafolio de negocio”



HORIZONTALIDAD

“Instancias con el Gerente General para conocer los requerimientos y necesidades de los jóvenes”

“Desayuno con el Gerente General (...) generar una cultura abierta y horizontal”

“Difusión de una cultura plana, desjerarquizada y sin puertas”



LÍDERES

“Trabajar fuerte en entrenar a los líderes para que sepan cómo gestionar a esta generación”

“Instruir a los líderes”

“Talleres de liderazgo a los jefes que ponen énfasis en el manejo de dotaciones multigeneracionales”

¿CÓMO RETENERLOS?

“Las personas trabajan por dinero,
pero avanzan el kilómetro extra por
reconocimiento y recompensa”

Dale Carnegie

“Todos los Millennials necesitan el
equilibrio trabajo-vida ahora (...)
buscan **horarios acordes** con las
necesidades...”

Lee Caraher (2016:176)



“Dime y lo olvidaré.
Enséñame y lo recordaré.
Involúcrame y lo aprenderé”

Benjamin Franklin

“El **crecimiento y desarrollo**
de las personas es el llamado
máximo del **liderazgo**”

Harvey Firestone

REFERENCIAS

Barómetro Edenred-Ipsos (2016). Bienestar Laboral en distintos países del mundo.

Caraher, L. (2016). Millennials en la oficina. Buenos Aires: Paidós

Deloitte (2016). The 2016 Deloitte Millennials Survey: Winning over the next generation of leaders.

Desarrollando Ideas (2016). Enamorar a los millennials, el gran desafío de las empresas en Chile.

Gallup (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis.

Linkedin (2016). Chile Talent Trends; Data on How Candidates Want to be Recruited.

Mann, A. & Harter, J. (2016). The Worldwide Employee Engagement Crisis. Gallup.

ESTUDIO EN CAPITAL HUMANO 2018

LOS MILLENNIALS, UNA MIRADA DESDE LAS ORGANIZACIONES

Verónica Hoffmann, Directora Ejecutiva

Catalina Delpiano, Directora Departamento de Estudios

Catalina Berner, Investigadora Departamento de Estudios

FUNDACIÓN CHILE UNIDO



Santiago, febrero 2018